



AVALIAÇÃO DO IMPACTO DOS INCENTIVOS FISCAIS NA PERFORMANCE ESG DAS INDÚSTRIAS DA ZFM

ASSESSMENT OF THE IMPACT OF TAX INCENTIVES ON ESG PERFORMANCE OF INDUSTRIES IN ZFM

DOI: 10.5281/zenodo.21829735



Alexandre Henrique Balzana¹
Bruna Leticia Siqueira da Silva²
Leonardo Perdiz da Costa³

RESUMO

O estudo avalia o impacto das políticas de incentivos fiscais da Zona Franca de Manaus (ZFM) na performance ESG das indústrias instaladas no Polo Industrial de Manaus (PIM). A metodologia adota abordagem mista com Análise de Conteúdo Temática a partir de entrevistas semiestruturadas com especialistas em sustentabilidade, gestores industriais e representantes da SUFRAMA. Os resultados demonstram que, embora o modelo atue como indutor macroeconômico eficaz para a conservação florestal indireta, a política fiscal vigente é ineficaz para induzir diretamente a agenda sustentável no plano microeconômico, devido à ausência de condicionantes socioambientais nos Processos Produtivos Básicos. A adoção do ESG no PIM decorre prioritariamente de pressões coercitivas de multinacionais e do mercado global. Conclui-se que a iniciativa "ZFM + ESG" da SUFRAMA permanece restrita pelo caráter voluntário, recomendando-se a transição para uma política tributária verde com metas mandatórias de descarbonização e incentivos para a bioeconomia amazônica.

Palavras-chave: Zona Franca de Manaus; Incentivos Fiscais; Performance ESG; Sustentabilidade Industrial; Política Tributária Verde.

1 Pós-Graduando na Especialização em MBA em Environmental, Social and Governance e Sustentabilidade pela Universidade do Estado do Amazonas – E-mail: ahb.gfp25@uea.edu.br

2 Pós-Graduando na Especialização em MBA em Environmental, Social and Governance e Sustentabilidade pela Universidade do Estado do Amazonas – E-mail: blsds.gfp25@uea.edu.br

3 Professor-Orientador. Titulação. Docente na Universidade do Estado do Amazonas – E-mail: lpdcosta@uea.edu.br





ABSTRACT

The study evaluates the impact of tax incentive policies in the Manaus Free Trade Zone (ZFM) on the ESG performance of industries located in the Manaus Industrial Park (PIM). The methodology adopts a mixed approach using Thematic Content Analysis based on semi-structured interviews with sustainability experts, industrial managers, and representatives from SUFRAMA. Results demonstrate that although the model acts as an effective macroeconomic driver for indirect forest conservation, the current fiscal policy is ineffective in directly inducing a sustainable agenda at the microeconomic level due to the absence of social and environmental covenants in Basic Production Processes. ESG adoption in PIM arises primarily from coercive pressures from multinationals and global markets. The study concludes that SUFRAMA's "ZFM + ESG" initiative remains limited by its voluntary nature, recommending a transition toward a green tax policy featuring mandatory decarbonization targets and incentives for the Amazonian bioeconomy.

Keywords: Manaus Free Trade Zone; Tax Incentives; ESG Performance; Industrial Sustainability; Green Tax Policy.

1. INTRODUÇÃO

A evolução do conceito de Environmental, Social, and Governance (ESG) representa uma transformação paradigmática na avaliação do desempenho empresarial, transcendendo as métricas financeiras tradicionais para incorporar a crescente pressão de stakeholders por práticas sustentáveis e responsáveis. Este movimento global impulsiona as organizações a realinharem suas operações e estratégias com princípios que promovam a sustentabilidade ambiental, a equidade social e a transparência na governança. No contexto brasileiro, a Zona Franca de Manaus (ZFM) emerge como um modelo singular de desenvolvimento regional, estabelecido em 1967 com o propósito de fomentar o progresso econômico e social da Amazônia por meio de incentivos fiscais. Embora a ZFM tenha sido um pilar para a industrialização e geração de empregos na região, a sustentabilidade de seu modelo a longo prazo e sua capacidade de alinhar o desenvolvimento industrial com as demandas ambientais e sociais da Amazônia são questões de crescente debate, especialmente dada a importância global do bioma amazônico.

A tensão central reside na conciliação entre o modelo de incentivos fiscais da ZFM e as exigências ESG. Historicamente, a prioridade na atração de capital e produção industrial





pode ter negligenciado os impactos socioambientais. Contudo, a agenda ESG surge como um corretivo essencial, impulsionando as indústrias a adotarem uma visão mais holística de seu papel. Iniciativas recentes, como a "Iniciativa ZFM + ESG" da SUFRAMA, lançada em 2025, sinalizam um reconhecimento institucional da necessidade de harmonizar os incentivos fiscais com as práticas ESG, visando estimular boas práticas ambientais, sociais e de governança nas indústrias da região.

Diante desse cenário, o presente estudo se propõe a investigar o seguinte problema de pesquisa: Qual é o impacto da política de incentivos fiscais da ZFM na performance ESG das indústrias instaladas na região? A relevância desta pesquisa é tanto acadêmica quanto social. Academicamente, ela preenche uma lacuna na literatura de ESG ao integrar a análise de incentivos fiscais com a performance ESG no contexto amazônico, oferecendo uma perspectiva original sobre a reformulação de políticas de incentivo para um desenvolvimento mais holístico. Socialmente, os resultados serão valiosos para formuladores de políticas públicas, gestores empresariais e comunidades locais, ao identificar como os incentivos fiscais podem ser aprimorados para estimular práticas ESG, gerando benefícios econômicos, protegendo o meio ambiente e promovendo a justiça social.

O objetivo geral deste trabalho é avaliar o impacto das políticas de incentivos fiscais da Zona Franca de Manaus (ZFM) na performance ESG das indústrias instaladas na região. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar e caracterizar os indicadores de performance ESG relevantes para as indústrias da ZFM, considerando as especificidades da região amazônica; mensurar a correlação entre os incentivos fiscais recebidos pelas indústrias da ZFM e seu desempenho nos pilares Ambiental, Social e Governança; e comparar as performances das indústrias da ZFM em ESG com indústrias de setores comparáveis em outras regiões do país com modelos de desenvolvimento e/ou incentivos fiscais similares. A hipótese inicial que guia esta investigação sugere que, embora os incentivos fiscais da ZFM tenham sido historicamente focados no desenvolvimento econômico, eles apresentam uma correlação positiva e crescente com a adoção de práticas



ESG pelas indústrias, impulsionada por pressões de mercado e regulatórias, mas ainda com desafios significativos na mensuração e integração plena.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo se baseia em duas vertentes principais: o desenvolvimento regional por meio de incentivos fiscais da ZFM e os impactos com a agenda ESG (Environmental, Social and Governance).

A Zona Franca de Manaus (ZFM) foi instituída com o objetivo de reduzir desigualdades regionais e impulsionar a economia da Amazônia Ocidental por meio da concessão de benefícios tributários (BRASIL, 1967; BORGES; MELO, 2019). Teorias de desenvolvimento regional, políticas de incentivo fiscal, são reconhecidas como instrumentos capazes de impulsionar o crescimento econômico em regiões menos desenvolvidas, contudo, sua efetividade necessita da articulação com investimentos estruturais em capital humano, infraestrutura e inovação, de modo a evitar a dependência prolongada de subsídios públicos (VASCONCELLOS; GARCIA, 1998).

No âmbito da agenda ESG, os impactos da ZFM podem ser compreendidos de forma integrada e multidimensional. No pilar ambiental (E), estudos indicam que o modelo contribui para a preservação da floresta amazônica ao concentrar atividades industriais em áreas urbanas, reduzindo pressões associadas ao desmatamento e à expansão de atividades predatórias (FEARNSIDE, 2008; SUFRAMA, 2020). No pilar social (S), evidenciam-se efeitos positivos sobre indicadores como geração de emprego formal, renda e Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), embora persistam desafios relacionados à desigualdade de renda e à inclusão social (OLIVEIRA, 2018; FAGÁ et al., 2015). No que se refere à governança (G), destaca-se a relevância da transparência institucional, da eficiência na gestão dos incentivos fiscais e da avaliação contínua das políticas públicas como elementos fundamentais para a legitimidade e sustentabilidade do modelo (OCDE, 2020).





Dessa forma, a sustentabilidade da ZFM está condicionada à diversificação da base produtiva e à incorporação de práticas alinhadas ao desenvolvimento sustentável. Conforme enfatizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2022), políticas públicas eficazes devem promover simultaneamente crescimento econômico, inclusão social e preservação ambiental, em consonância com os princípios da agenda ESG.

2.1 ZFM – Objetivos e benefícios com base na legislação e na literatura

O uso de incentivos fiscais como instrumento de promoção do desenvolvimento regional constitui uma prática recorrente no Brasil. Um dos primeiros casos dessa política foi a criação da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), em 1959, com o objetivo de mitigar as desigualdades socioeconômicas na região Nordeste. Posteriormente, em 1966, foi instituída a Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM), voltada ao mesmo propósito na região amazônica, seguida pela Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste (SUDECO) e pela Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), consolidando o modelo de incentivos regionais no país.

A Zona Franca de Manaus (ZFM), instituída pela Lei nº 3.173/1957, foi criada com o objetivo de impulsionar o desenvolvimento socioeconômico da Amazônia Ocidental, reduzir desigualdades regionais e fomentar a industrialização por meio de incentivos fiscais e tributários (Brasil, 1957). Entre seus objetivos centrais destacam-se a atração de investimentos produtivos, a diversificação da base econômica regional e a promoção da preservação ambiental. Segundo Borges e Melo (2019), esse modelo busca atrair investimentos industriais, especialmente nos setores de eletrônicos, bens de consumo e motocicletas, promovendo a geração de empregos e a integração da região aos mercados nacional e internacional.

Os benefícios associados à ZFM são observados em diferentes dimensões. A geração de empregos constitui um dos impactos mais relevantes, contribuindo para a melhoria da renda e da qualidade de vida da população local. Além disso, a presença de indústrias no polo industrial estimula processos de inovação e transferência tecnológica, ampliando a





qualificação da mão de obra. Outro aspecto relevante é a inserção da economia regional em cadeias produtivas globais, favorecendo a competitividade das empresas instaladas (Suframa, 2024; Fagá et al., 2015).

- Entre os principais resultados atribuídos à ZFM, destacam-se: Geração de aproximadamente 500 mil empregos diretos e indiretos (Suframa, 2021);
- Atração de empresas multinacionais como Samsung, LG e Honda, motivadas pelos incentivos fiscais (MDIC, 2020);
- Transferência de tecnologia e capacitação da força de trabalho local (Oliveira, 2018);
- Contribuição significativa para o PIB do Estado do Amazonas, representando mais de 70% da economia estadual (IBGE, 2023).

Apesar desses avanços, persistem desafios estruturais relacionados à dependência dos incentivos fiscais, à concentração da atividade econômica e à necessidade de diversificação da base produtiva regional (GONÇALVES; EHRL, 2021). Nesse contexto, a legislação complementar, como a Lei nº 8.387/1991, ao prorrogar os benefícios até 2073, busca assegurar segurança jurídica aos investidores, ao mesmo tempo em que estabelece contrapartidas ambientais e sociais. De modo geral, o arcabouço normativo que regula a ZFM define os parâmetros dos incentivos e as obrigações das empresas, incluindo exigências relacionadas à conformidade ambiental e social.

Dessa forma, a análise da Zona Franca de Manaus permite compreender os impactos de políticas públicas de desenvolvimento regional, evidenciando a necessidade de equilibrar crescimento econômico, inclusão social e preservação ambiental, em consonância com os princípios do desenvolvimento sustentável e pilares do ESG.

2.2 ESG - Práticas Ambientais, Social e Governança

A sigla ESG (Environmental, Social and Governance) refere-se ao conjunto de práticas ambientais, sociais e de governança adotadas pelas organizações na condução de suas atividades (Torchia & Torchia, 2022). De acordo com a Refinitiv (2022), o conceito de ESG





compreende um conjunto de critérios utilizados para avaliar o grau de alinhamento das empresas com princípios de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, refletindo, assim, o desempenho corporativo nessas dimensões apoiados por uma governança corporativa com princípios de uma gestão transparente e ética.

O conceito ESG é estruturado em três pilares fundamentais:

E - (Environmental) - pilar ambiental, que avalia os impactos das operações empresariais sobre o meio ambiente, incluindo emissões de gases de efeito estufa e uso de recursos naturais;

S – (Social) - pilar social, que examina as relações da empresa com seus stakeholders, abrangendo direitos humanos, condições de trabalho e impacto social;

G – (Governance) - pilar de governança, que avalia aspectos relacionados à transparência, ética corporativa, estrutura de gestão e mecanismos de controle interno.

A adoção de práticas ESG não deve ser compreendida apenas como uma estratégia de melhoria reputacional, mas como um fator determinante para a sustentabilidade corporativa e para a geração de valor no longo prazo, sendo, inclusive, considerada essencial para a sobrevivência organizacional em ambientes extremamente competitivos (Yun & Lee, 2022).

O conceito ESG foi introduzido de forma mais estruturada em 2004, no relatório Who Cares Wins (Quem se importa ganha), iniciativa vinculada ao Pacto Global das Nações Unidas (ONU) e ao Banco Mundial (Torchia & Torchia, 2022). A partir de sua consolidação como elemento central da gestão corporativa, instituições internacionais como a Comissão Europeia (CE), a Organização Internacional das Comissões de Valores Mobiliários (IOSCO) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) passaram a analisar o estágio de desenvolvimento e os desafios associados à mensuração e padronização dos critérios ESG (Yun & Lee, 2022).

Nesse contexto, observa-se que a incorporação do ESG pelas empresas deixou de ser uma opção discricionária, tornando-se um requisito estratégico para competitividade e sustentabilidade organizacional (Torchia & Torchia, 2022). Sua utilização como critério de avaliação em decisões de investimento tem se consolidado na literatura acadêmica e





empresarial, especialmente devido ao impacto das divulgações ESG sobre o desempenho financeiro e o valor de mercado das organizações (Zumente & Bistrova, 2021).

Adicionalmente, stakeholders tendem a interpretar melhorias no desempenho ESG como um indicador confiável do atendimento às expectativas relacionadas aos pilares ambiental, social e de governança (Budsaratragoon & Jitmaneeroj, 2021). A análise ESG também desempenha um papel relevante na avaliação de portfólios de investimento, permitindo a identificação de oportunidades e riscos potenciais. Nesse sentido, a métrica contribui para que investidores orientados à sustentabilidade evitem empresas expostas a riscos financeiros associados a práticas ambientais ou corporativas controversas (Gallucci; Santulli; Lagasio, 2022).

Por fim, o objetivo do ESG não se restringe a aspectos éticos ou reputacionais, mas também enfatiza a relação entre boas práticas de sustentabilidade e melhor desempenho organizacional. Além disso, tais práticas fortalecem a proteção dos interesses dos acionistas, ao promoverem maior transparência e a separação entre propriedade e gestão nas organizações (Chouaibi et al., 2021)

3. METODOLOGIA

A presente investigação adota uma abordagem metodológica mista, com predominância qualitativa e complementos quantitativos, visando uma compreensão abrangente e multifacetada do impacto dos incentivos fiscais na performance ESG das indústrias da Zona Franca de Manaus (ZFM). Quanto à sua natureza, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos para aplicação prática na formulação de políticas públicas e estratégias empresariais. Em relação aos seus objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva, buscando identificar e caracterizar as relações entre as variáveis estudadas, com potencial explicativo ao analisar a causalidade dos incentivos fiscais sobre o desempenho ESG. A finalidade deste estudo é contribuir para o avanço do conhecimento na





área de sustentabilidade corporativa e desenvolvimento regional, oferecendo subsídios para aprimorar a governança e a efetividade dos incentivos fiscais na Amazônia.

O quadro teórico que respalda esta investigação fundamenta-se na Teoria dos Stakeholders e na Teoria da Legitimidade. A Teoria dos Stakeholders, proposta por Freeman (1984), postula que o sucesso de uma organização depende da sua capacidade de gerenciar as relações com todos os seus grupos de interesse, incluindo acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e o governo. Neste contexto, a performance ESG é vista como um reflexo da responsabilidade da empresa para com seus diversos stakeholders, e os incentivos fiscais podem ser um mecanismo para alinhar os interesses econômicos com as expectativas sociais e ambientais. Complementarmente, a Teoria da Legitimidade, conforme Suchman (1995), sugere que as organizações buscam operar dentro de normas e valores socialmente aceitos para garantir sua sobrevivência e aceitação. A adoção de práticas ESG, especialmente em um contexto sensível como o da Amazônia e da ZFM, confere legitimidade às operações industriais e ao próprio modelo de incentivos fiscais, mitigando críticas e fortalecendo a licença social para operar.

Os procedimentos de pesquisa envolveram uma combinação de pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas. A pesquisa bibliográfica foi fundamental para a construção do referencial teórico, explorando as áreas de Economia Regional e Desenvolvimento Amazônico, Políticas Macroeconômicas e Incentivos Fiscais, e ESG. A pesquisa documental focou na coleta de dados secundários, considerando dados Fiscais (tipos incentivos fiscais da SUFRAMA, ESG Corporativo (relatórios de sustentabilidade, certificações ambientais e sociais), políticas de governança. A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas.

O universo da pesquisa compreende as indústrias instaladas na Zona Franca de Manaus. A seleção da amostra, por sua vez, foi intencional e não probabilística, focando empresas representativas do polo industrial da ZFM, escolhidas por sua relevância no cenário econômico e por possuírem dados publicamente acessíveis sobre suas práticas ESG. Os instrumentos de pesquisa para a coleta de dados primários consistiram em roteiros de



entrevistas semiestruturadas, elaborados para capturar percepções e informações detalhadas dos gestores das empresas selecionadas, representantes da SUFRAMA envolvidos na implantação do selo ESG, e especialistas em soluções ESG que atua na região e no país. A ética em pesquisa e a confidencialidade dos participantes foram rigorosamente observadas, onde foram utilizadas codinomes para referenciá-los.

O tratamento e análise dos dados seguiram abordagens qualitativas das entrevistas, empregou-se a Análise de Conteúdo Temática, abrangendo transcrição, codificação, categorização e análise/interpretação para identificar padrões e insights. As etapas desenvolvidas para colocar a pesquisa em prática seguiram a sequência de pesquisa bibliográfica, observância de dados secundários, realização das entrevistas e, por fim, a análise integrada dos conteúdos coletados.

É importante reconhecer as limitações da pesquisa, como a dificuldade de acesso a dados confidenciais de empresas, a complexidade na mensuração de alguns indicadores ESG de forma padronizada e totalmente declaratória e a generalização dos resultados para outras regiões.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com intuito de alcançar o objetivo da pesquisa, a análise foi constituída com base nas transcrições das entrevistas com especialistas em sustentabilidade, gestores industriais e representantes da Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA). A categorização *a priori* e *a posteriori* permitiu estruturar as evidências em dimensões analíticas que evidenciam convergências, divergências, forças e fraquezas dos discursos, conforme sintetizado na Tabela 1.





Tabela 1 – Matriz de Análise de Conteúdo Categorical (Bardin)

Categoria	Especialistas	Empresas	SUFRAMA	Discussão Teórica e Empírica
Maturidade ESG	Presença: Alta/Moderada. Foco: Alerta para o caráter embrionário geral, com ilhas de excelência e riscos de exclusão de pequenas empresas.	Presença: Elevada. Foco: Ênfase na certificação (GRI, BV360, GPTW) e na conformidade operacional como ativo reputacional de mercado.	Presença: Moderada/Em evolução. Foco: Reconhecimento da assimetria do polo e da necessidade de padronização métrica via governança pública.	Convergência: O PIM possui maturidade polarizada (multinacionais maduras versus cadeia local incipiente). Divergência: Disputa entre o protagonismo do pilar Social (E1) e o pilar Ambiental (G2). Literatura: Teoria dos Stakeholders e Teoria da Legitimidade.
Incentivos Fiscais	Presença: Alta. Foco: Crítica ao modelo como "calha de recursos" que drena capitais e deixa passivos ecológicos locais.	Presença: Crítica/Vital. Foco: Denúncia do alto custo de oportunidade gerado pela isenção de insumos fósseis face a bioinsumos locais.	Presença: Alta. Foco: Defesa da eficácia macro do modelo na preservação da floresta via geração de emprego urbano.	Convergência: Inexistência de covenants ecológicos ou tributários vinculando o ESG aos benefícios fiscais. Divergência: Visão macro (Suframa/FGV: proteção indireta) versus visão micro (Empresas: punição indireta àecoinovação). Literatura: Santos et al. (2024) e Holland (2019).
Drivers	Presença: Unânime. Foco: Pressão coercitiva das matrizes europeias e da transição regulatória (IFRS S1/S2).	Presença: Unânime. Foco: Exigência direta de clientes multinacionais (focalistas) e controle de carbono em Escopo 3.	Presença: Alta. Foco: Exigências concorrenciais globais e pressões de auditoria internacional sobre as indústrias do PIM.	Convergência Absoluta: O mercado (cliente/multinacional) é o real indutor da agenda, e não a política fiscal governamental. Evidência Forte: Coerção de Escopo 3. Literatura: Teoria Institucional (Isomorfismo Coercitivo).
Barreiras	Presença: Elevada. Foco: Ausência de padrões comparáveis, proliferação de relatórios vazios e greenwashing estrutural.	Presença: Elevada. Foco: Custo elevado de ecoinovação, baixo EBITDA verde e resistência mercadológica ao prêmio de preço.	Presença: Moderada. Foco: Limitações regimentais, ritos processuais complexos e necessidade de amparo legal para regulação.	Convergência: A falta de dados auditáveis e rastreáveis cria um mercado de pavões (greenwashing). Evidência Forte: Exclusão tecnológica e financeira de micro e pequenas empresas (MPes).



Categoria	Especialistas	Empresas	SUFRAMA	Discussão Teórica e Empírica
Governança	Presença: Alta. Foco: Crítica ao uso de fornecedores como caixa pelas empresas e opacidade financeira em organizações familiares.	Presença: Alta. Foco: Alinhamento estratégico, comitês de ética, SGI integrado e monitoramento por conselhos externos.	Presença: Elevada. Foco: Autoavaliação via questionário IESGO do TCU e reestruturação interna de governança corporativa.	Divergência: Empresas alegam governança sólida via SGI; Especialistas denunciam opacidade severa em cadeias familiares. Literatura: Chouaibi et al. (2021) e Suchman (1995).
Ambiental	Presença: Crítica. Foco: Deficiência na mitigação carbônica; relatórios focam em inventários, mas carecem de ações redutoras.	Presença: Alta. Foco: Projetos de aterro zero, logística verde (rodo-fluvial), economia circular e eficiência energética.	Presença: Moderada. Foco: Acompanhamento indireto de requisitos de PPB, com baixa capacidade regulatória de fiscalização verde.	Convergência: O pilar ambiental no PIM é pautado pela conformidade legal burocrática, e não pela ecoinovação sistêmica. Literatura: Fearnside (2008) e Gurgel (2022).
Social	Presença: Elevada. Foco: Forte indução local por força de normas de saúde (NR-1) e do bem-estar interno do trabalhador.	Presença: Elevada. Foco: Projetos corporativos de capacitação de jovens, geração de emprego e fomento a cadeias extrativistas.	Presença: Alta. Foco: Foco histórico na geração de emprego e renda como principal indicador social e geopolítico da região.	Convergência: O pilar social é o mais visível e consolidado na ZFM devido ao histórico geopolítico do modelo. Literatura: Oliveira (2018) e PNUD (2022).

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

4.1 Maturidade ESG das empresas da Zona Franca de Manaus

A investigação sobre a maturidade ESG no Polo Industrial de Manaus desvela um cenário de profunda polarização e assimetria informacional, caracterizado por ilhas de excelência corporativa cercadas por um vasto contingente de fornecedores locais à margem da transição sustentável. A análise comparativa das percepções dos entrevistados expõe divergências acentuadas quanto ao pilar dominante e à real profundidade das práticas declaradas nos relatórios não financeiros das indústrias beneficiárias.

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 8 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





Por um lado, discursos institucionais e empresariais tendem a projetar o PIM como um ecossistema maduro e alinhado aos padrões globais de sustentabilidade. O especialista E3 aponta que, em termos de dinamismo comercial e inserção nas redes globais, a ZFM se encontra equiparada ou até mesmo avançando na curva de maturação frente a outras regiões brasileiras. Sob o mesmo prisma, G2, gestor da empresa X, relata o sucesso obtido na obtenção de certificações externas de prestígio, destacando que a unidade de Manaus foi a precursora global em certificações ESG e *Great Place to Work* (GPTW) dentro da corporação multinacional, servindo inclusive de benchmarking para filiais na Índia, Tailândia, México e Portugal.

Contudo, essa narrativa de vanguarda é severamente relativizada quando confrontada com as análises das consultorias e da academia. A especialista E1 oferece um diagnóstico quantitativo crítico ao classificar a agenda ESG no PIM como majoritariamente "embrionária". Argumenta que, embora existam empresas de destaque como a BIC, a Tutiplast e a Visteon, estas constituem uma fração insignificante frente a um universo de 634 indústrias cadastradas no polo. E1 situa a maturidade do PIM em uma posição intermediária: geograficamente defasada em relação aos polos industriais consolidados do Sul e do Sudeste do país (como Curitiba e o interior de Santa Catarina), mas avançada quando comparada ao parque industrial do Nordeste brasileiro, devido justamente à densidade de multinacionais em Manaus.

Uma divergência teórica e empírica central emerge quanto ao protagonismo dos pilares ESG no PIM. E1 assevera que, paradoxalmente, o pilar Social (S) é o mais desenvolvido na região Norte, impulsionado por uma severa pressão regulatória trabalhista (especialmente as exigências de ergonomia e saúde mental contidas na Norma Regulamentadora NR-1) e pelo esforço dos departamentos de recursos humanos em implementar programas de bem-estar laboral, tais como salas de amamentação e apoio psicossocial.





O pilar Ambiental (E), por sua vez, é apontado pela especialista E1 como o mais atrasado e fragilizado do polo, ressaltando que “as pessoas estão muito naquela de cumprir o que a 14001 pede, e a gente sabe que a agenda ESG é muito mais do que isso... A gente vê muita gente inventariando, mas o que as pessoas estão fazendo com esse inventário para mitigar?” (depoimento de pesquisa).

Esta perspectiva diverge frontalmente do discurso corporativo de gestor de indústria G2, que defende o equilíbrio entre os eixos, apontando eco inovações robustas como o aproveitamento de água de chuva (Green Water) e a substituição radical da logística aérea pela rodo-fluvial como evidências de maturidade ambiental sistêmica.

Adicionalmente, E2 introduz uma perspectiva crucial fundamentada na teoria da dependência de recursos ao apontar a barreira da descentralização decisória: as multinacionais operando no PIM sofrem com uma "defasagem de recursos locais", visto que os orçamentos estratégicos voltados para a sustentabilidade permanecem concentrados nas matrizes extra-regionais (São Paulo, Europa ou Ásia), limitando a autonomia financeira das plantas de Manaus para ecoinnovar de forma independente.

Essa dinâmica discursiva conecta-se diretamente à Teoria dos Stakeholders de Freeman (1984), a qual estabelece que a sustentabilidade de longo prazo de uma firma reside na criação e distribuição equitativa de valor para todas as partes interessadas. Na ZFM, a assimetria na maturidade ESG reflete uma orientação puramente reativa e instrumental da governança, desenhada para aplacar as pressões imediatas de grandes clientes globais (focalistas), negligenciando stakeholders locais invisibilizados, como as comunidades tradicionais e fornecedores de pequeno porte.

Sob a égide da Teoria da Legitimidade de Suchman (1995), a adesão ao selo "ZFM + ESG" e a proliferação de relatórios de sustentabilidade de padrão GRI funcionam como um mecanismo de legitimação moral e pragmática corporativa. Como postulado por Suchman (1995), as organizações buscam alinhar suas ações com as normas aceitas pela sociedade para garantir sua sobrevivência; na ZFM, onde a concessão de subsídios públicos sofre constantes contestações e ameaças de reformas fiscais no cenário federal, a exibição de uma performance



ESG certificada atua como um escudo cerimonial de legitimidade política perante o governo e a sociedade civil.

4.2 Os incentivos fiscais como indutores (ou não) da agenda ESG

O debate sobre a eficácia dos incentivos fiscais como indutores da sustentabilidade industrial na ZFM revela uma profunda desconexão entre a dimensão macroeconômica e a realidade microeconômica das empresas. Sob uma perspectiva sistêmica e macroestrutural, os incentivos operam como indutores indiretos altamente eficazes de conservação ambiental. Este argumento é sustentado historicamente pelo representante da SUFRAMA, R1, e respaldado pelo robusto estudo econométrico coordenado por Márcio Holland (FGV).

O estudo de Holland demonstra empiricamente que a ZFM atua como um escudo protetor contra o desmatamento ao concentrar o desenvolvimento econômico e a ocupação demográfica na malha urbana de Manaus, reduzindo drasticamente as pressões antrópicas por atividades agropecuárias e de exploração extrativista predatória no interior do bioma amazônico. Na modelagem matemática desenvolvida pelo autor, um aumento de apenas 1% no nível de emprego industrial no PIM correlaciona-se com uma redução de -0,006% nas taxas de desmatamento do estado do Amazonas.

No entanto, quando se analisa a estrutura microeconômica da política fiscal e regulatória vigente, constata-se a completa ausência de covenants ou condicionantes ambientais e sociais atrelados à concessão de incentivos. O arcabouço normativo que rege os benefícios do PIM (IPI, Imposto de Importação, PIS/COFINS e ICMS) foi estruturado sob o paradigma da economia industrial clássica de substituição de importações e adensamento tecnológico da década de 1960 e 1990, ignorando completamente as premissas da descarbonização e da bioeconomia.

Conforme apontado por G1, gestor da Y, a ausência de critérios de ESG nos incentivos fiscais atuais desestimula a substituição de insumos de fonte fóssil por matérias-primas renováveis regionais. O executivo enfatiza que a desoneração tributária sobre a importação de





resinas fósseis compromete a competitividade das alternativas sustentáveis locais, restringindo a inovação verde ao arbítrio dos gestores. Essa evidência empírica expõe um severo paradoxo regulatório: ao conceder isenção fiscal integral (Imposto de Importação zerado via PPB) para polímeros de origem fóssil importados para proteger a competitividade das indústrias locais de injeção plástica, o governo federal atua ativamente contra a agenda climática, inviabilizando economicamente os compósitos bioplásticos de fontes amazônicas (como o curauá e o ouriço de castanha) desenvolvidos de forma heroica pelas empresas do PIM.

Essa distorção dialoga diretamente com o referencial de Santos et al. (2024), que analisou a relação de causalidade entre os subsídios fiscais e a responsabilidade social corporativa em companhias abertas no Brasil. Os referidos autores apontam que, sob a ótica da Teoria da Legitimidade, os incentivos fiscais tendem a elevar o desempenho ambiental das firmas à medida que o governo atua como agente legitimador; contudo, quando as regras fiscais carecem de mandatoriedade e os incentivos são concedidos sem critérios transparentes de contrapartida socioambiental, as empresas os absorvem de forma oportunista para inflar suas margens de rentabilidade e mitigar riscos tributários, sem que haja uma transformação na governança interna das corporações.

Adicionalmente, as limitações do modelo atual são evidenciadas pelas críticas contundentes sobre a evasão de capitais e infraestrutura urbana precária. O especialista E3 assevera que a ZFM atua como uma "calha de recursos", drenando a riqueza gerada localmente para as matrizes industriais do Sudeste ou do exterior, restando para Manaus apenas os passivos socioambientais. Como reflexo físico desse dreno de recursos e da deficiência de governança pública, o especialista denuncia que o Distrito Industrial II de Manaus, onde se concentram grandes plantas industriais multinacionais, carece de redes públicas básicas de abastecimento de água e de escoamento de esgoto, forçando as corporações a manterem sistemas privados e autônomos de poços artesianos e fossas de tratamento sob o risco de paralisação imediata das atividades fabris.





Portanto, em consonância com Vasconcellos e Garcia (1998) e Borges e Melo (2019), o modelo de incentivos da ZFM, embora geopoliticamente vitorioso e protetor da floresta em larga escala, carece de articulação com investimentos in loco em infraestrutura urbana e de uma reforma tributária verde que puna a inércia de carbono e premie ativamente a internalização de externalidades ecológicas locais.

4.3 Drivers da adoção das práticas ESG

Dada a ineficácia indutora do arcabouço fiscal público nacional, a disseminação das práticas sustentáveis no PIM é capitaneada por pressões de mercado e dinâmicas institucionais transnacionais. A análise de conteúdo das transcrições permitiu agrupar essas forças motoras em quatro categorias fundamentais de indução de comportamento organizacional:

a) Pressão Coercitiva de Clientes Internacionais e Multinacionais (Focalistas): Configura-se como o driver de maior força probatória em todo o estudo. As grandes corporações de bens de consumo finais localizadas no PIM (como Motorola, Honda, Samsung) impõem exigências eliminatórias de conformidade socioambiental às suas cadeias locais de suprimentos, condicionando a manutenção dos contratos de fornecimento à obtenção de selos ESG. Especialista E1 confirma que "quem puxa é a cadeia", estruturando um mecanismo de exclusão comercial para aqueles fornecedores de componentes e embalagens que se mantêm inertes;

b) Rastreabilidade de Carbono e Mitigação de Emissões em Escopo 3: A necessidade global das corporações transnacionais de declararem e mitigarem sua pegada de carbono indireta (Escopo 3) atua como um driver técnico de grande relevância no PIM. Para que uma multinacional do setor eletroeletrônico ou automotivo apresente um balanço de emissões competitivo nos mercados europeu e norte-americano, ela exige que seus fornecedores de insumos plásticos e metálicos de Manaus (como a Y) inventariem e reduzam suas emissões nos processos de manufatura e transporte de componentes;



c) Transição de Marcos Regulatórios e Padronização Contábil Internacional: A movimentação global em direção a relatórios contábeis unificados de sustentabilidade exerce uma pressão estrutural contínua sobre as multinacionais do polo. Embora a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) tenha recuado da mandatoriedade imediata dos padrões IFRS S1 e IFRS S2, tornando-os opcionais mediante a necessidade de justificação pública (comply or explain), essa transição normativa contábil e a exigência de padrões de relato como o GRI e o SASB forçam as diretorias financeiras a internalizarem os dados de sustentabilidade na governança corporativa tradicional;

d) Acesso a Investidores e Redução de Riscos Reputacionais: A atração de investimentos produtivos de fundos globais exige a comprovação de rígidos padrões de compliance ético, socioambiental e de governança. A obtenção de classificações destacadas de sustentabilidade (como o selo ouro no GHG Protocol e as auditorias de terceira parte pela Bureau Veritas) atua como um sinalizador de segurança e mitigação de riscos fiscais e jurídicos, facilitando o acesso ao mercado de capitais internacionais pelas indústrias locais;

A análise crítica desses indutores revela uma forte convergência discursiva: o isomorfismo coercitivo e mimético — conforme formulado pela Teoria Institucional — constitui a real força motriz da agenda verde no PIM. As indústrias locais adotam práticas ESG não pela atratividade dos benefícios fiscais vigentes, mas sim pela ameaça real de sanção comercial imposta por suas contrapartes multinacionais de exportação, configurando um processo de conformidade ditado de fora para dentro e de cima para baixo.

4.4 Barreiras para transformar incentivos fiscais em desempenho ESG

A efetiva conversão da pujança fiscal e financeira da ZFM em indicadores sustentáveis concretos é obstruída por uma série de barreiras estruturais crônicas que se estendam desde o chão de fábrica até a governança federal. Com base na exploração do material empírico, identificaram-se quatro barreiras cruciais:



a) Ausência de Padronização e Assimetria de Informações: A escassez de um padrão métrico uniforme impede a análise comparativa real e transparente dos resultados de sustentabilidade declarados pelo polo. A especialista E2 assevera que a ausência de um repositório centralizado de dados auditáveis permite a existência de relatórios corporativos superficiais, inflados por gráficos estéticos e dados puramente qualitativos sem qualquer base de rastreabilidade ou comprovação documental de origem;

b) Disseminação de Práticas de Greenwashing: A instrumentalização do ESG como ferramenta cosmética de relações públicas desvirtua a essência ética do conceito e ameaça a credibilidade regional. E3 alerta para o avanço dos "aventureiros do mercado" e cita o aumento de contestações judiciais graves por greenwashing no mercado brasileiro, envolvendo multinacionais de transporte aéreo e gigantes da pecuária, devido à venda de neutralidade climática fictícia sem a devida transparência e prestação de contas na originação dos créditos florestais compensatórios;

c) Exclusão e Baixa Maturidade de Micro e Pequenas Empresas (MPes): Embora as grandes multinacionais de eletroeletrônicos e de duas rodas detenham capital financeiro e humano para certificar seus processos, a vasta base de micro e pequenas empresas (que respondem por mais de 90% da base empresarial do país e compõem o tecido de subfornecedores locais do PIM) carece de recursos básicos e de orientação técnica para aderir à agenda;

d) Foco no EBITDA de Curto Prazo e Deficiência de Governança: A mentalidade corporativa predominante permanece aprisionada na maximização do retorno financeiro de curto prazo. Conforme argumenta E2, o ESG diferencia-se da conformidade operacional clássica (ISO 14001) porque demanda uma transformação estratégica encabeçada diretamente pelas lideranças executivas e conselhos de administração. A resistência dessas instâncias de governança em compreender que os retornos ESG são de longo prazo e majoritariamente intangíveis (como a preservação reputacional e a mitigação de riscos sistêmicos) asfixia os investimentos emecoinovação e bioeconomia.



4.5 Papel da SUFRAMA

A Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA) enfrenta um momento de redefinição estratégica e transição institucional, impulsionada tanto pelas pressões por avaliações periódicas de efetividade e transparência das políticas públicas de incentivo, quanto pelo advento das regras da Reforma Tributária nacional. Historicamente vinculada a uma lógica militar de segurança geopolítica nacional, integração territorial e povoamento da região amazônica na década de 1960 ("integrar para não entregar"), a autarquia evoluiu de um órgão de mera atração e registro de indústrias montadoras para uma coordenadora de desenvolvimento socioeconômico regional.

A pressão contemporânea por mecanismos rigorosos de controle — encabeçada por auditorias frequentes do Tribunal de Contas da União (TCU) e pela necessidade de elaboração de relatórios minuciosos de renúncia fiscal em cooperação com a Receita Federal — exigiu que a SUFRAMA passasse a incorporar métricas socioambientais de forma inédita em sua governança. O marco dessa evolução institucional ocorreu com o lançamento oficial da Iniciativa "ZFM + ESG", instituída por meio da Portaria nº 1.860, de 21 de março de 2025. O programa — desenhado em cooperação com a comissão de ESG do Centro da Indústria do Estado do Amazonas (CIEAM) — obteve expressiva adesão inicial das corporações instaladas (reunindo mais de 20 grandes firmas signatárias no primeiro ano de vigência, como a Coca-Cola Recofarma, BIC, Visteon, Tutiplast e LG).

O escopo central da iniciativa estabelece um modelo voluntário de adesão, no qual as empresas assumem formalmente o compromisso público de reportar e executar ao menos uma ação em cada eixo da agenda ESG conectado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, recebendo ao fim do ciclo um certificado de participação emitido pela autarquia. No entanto, as análises discursivas dos gestores indicam que a ausência de mecanismos regulatórios vinculantes e de contrapartidas fiscais diretas enfraquece gravemente a efetividade do programa. O certificado emitido não gera pontuações no Processo Produtivo Básico (PPB) nem se converte em reduções adicionais de impostos





corporativos. O Gestor G1 adverte que a iniciativa, em seu formato atual, permanece "amadora" e serve prioritariamente para fins institucionais e diplomáticos, sem afetar as planilhas financeiras das empresas.

Em contrapartida, sob a coordenação do administrador R2, a SUFRAMA sinaliza que a autarquia está em plena fase de elaboração do novo Plano Estratégico 2027-2032 e no processo de modelagem lógica de sua cadeia de valor junto ao TCU. O objetivo futuro consiste na superação do estágio puramente voluntário e educativo da Portaria. Com a consolidação da transição do ICMS para o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) e a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) sob o comitê gestor da Reforma Tributária, planeja-se que a SUFRAMA assuma a liderança regulatória de descarbonização do PIM. Estuda-se a inclusão de KPIs e covenants de sustentabilidade diretamente nas obrigações acessórias obrigatórias das indústrias, como pré-requisitos para a manutenção periódica do credenciamento e fruição dos incentivos fiscais do modelo.

4.6 Modelo interpretativo

A síntese integrativa de todas as evidências extraídas dos depoimentos com os atores do PIM e da SUFRAMA converge para a emergência de um modelo explicativo unificado. Este constructo conceitual demonstra como o sistema atual é coordenado por uma força de tração puramente de mercado, e expõe o gargalo estrutural que impede a conversão dos benefícios fiscais federais em conservação ativa do bioma amazônico.





FIGURA 1: MODELO CONCEITUAL INTEGRADO (ZFM + ESG)



Fonte: Autores (2026)

A modelagem lógica demonstra que o fluxo de sustentabilidade do polo é estruturado a partir da oferta inicial de subsídios fiscais competitivos na ZFM (Etapa 1), essenciais para atração de capitais multinacionais de grande porte (Etapa 2), que compensam as severas fragilidades logísticas da região amazônica. O motor indutor da agenda sustentável entra em funcionamento pela pressão exercida por essas corporações líderes sobre sua rede local de fornecedores (Etapa 3), ditada por diretrizes contratuais transnacionais e controle de Escopo 3. Esse encadeamento força os subfornecedores de componentes e intermediários plásticos e metalúrgicos a adotarem práticas socioambientais (Etapa 4), o que resulta em melhorias mensuráveis na performance ecológica geral do PIM (Etapa 5).

No entanto, o modelo conceitual revela um estrangulamento sistêmico crítico (Etapa 6): a total ausência de nexos causal legal entre o usufruto da isenção fiscal (origem) e a



cobrança mandatória de desempenho socioambiental (retorno). Essa desconexão regulatória gera duas anomalias severas:

a) O Círculo Perverso do Subsídio a Matérias-Primas Importadas e de Origem Fóssil: Ao conceder isenções tributárias, como a alíquota zero do Imposto de Importação prevista no âmbito do PPB, para matérias-primas importadas, em especial aquelas de origem petroquímica e fóssil, o sistema tributário aplicado ao Polo Industrial de Manaus (PIM) reduz a competitividade econômica de alternativas regionais sustentáveis. Como consequência, dificulta o desenvolvimento de soluções deecoinovação baseadas em bioinsumos florestais e na bioeconomia de base comunitária, desestimulando a verticalização de cadeias produtivas sustentáveis na Amazônia;

b) Risco de Deslegitimação e Greenwashing: Como a iniciativa "ZFM + ESG" da SUFRAMA permanece voluntária e declaratória, sem mecanismos de controle, as empresas são estimuladas a reportarem ações que por vez podem ser cosméticas, ou de baixo impacto para usufruírem de dividendos de relações públicas e de marketing, podendo também aliviar pressões políticas e/ou públicas, sem que haja transformações concretas de descarbonização, por exemplo, em suas plantas operacionais de Manaus.

Este modelo conceitual emerge de forma robusta e recorrente da análise qualitativa de conteúdo das entrevistas, consolidando-se como a principal contribuição analítica do presente estudo sobre a necessidade urgente de uma transição fiscal verde na Amazônia Ocidental.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo avaliou o impacto das políticas de incentivos fiscais da Zona Franca de Manaus (ZFM) na performance ESG das indústrias instaladas no Polo Industrial de Manaus (PIM), valendo-se de uma abordagem integrada que combinou pesquisa documental com Análise de Conteúdo das falas de especialistas, gestores industriais e representantes da SUFRAMA.





Os achados empíricos desta investigação confirmam que, embora o modelo da ZFM atue como um indutor macroeconômico de extrema relevância para a conservação florestal indireta — ao atrair investimentos industriais urbanos que geram empregos formais e reduzem as pressões antrópicas predatórias de desmatamento no interior do bioma —, o sistema fiscal em si é completamente ineficaz para induzir diretamente uma agenda sustentável no plano microeconômico das empresas. A estrutura regulatória vigente e os Processos Produtivos Básicos (PPBs) carecem de contrapartidas ou covenants socioambientais, gerando distorções como o subsídio fiscal indireto a insumos importados em detrimento de insumos renováveis e biotecnológicos locais.

A indução real da agenda ESG no PIM decorre, portanto, de forças mercadológicas externas comandadas por multinacionais líderes e da transição contábil internacional, o que cria um descompasso estrutural e isola as micro e pequenas empresas (MPes) subcontratadas, incapazes de arcarem com os custos de auditoria e contratação de capital técnico especializado de carbono e resíduos. O programa "ZFM + ESG" da SUFRAMA, apesar de representar um importante avanço institucional na governança pública, permanece restrito por seu caráter voluntário, declaratório e desprovido de estímulos econômicos reais nas planilhas financeiras das empresas.

As limitações deste estudo residem na natureza qualitativa e intencional de sua amostra de entrevistados, focada em grandes corporações maduras do polo eletroeletrônico e automotivo, recomendando-se para futuras pesquisas a realização de levantamentos quantitativos que mensurem o grau de conformidade e o risco de descredenciamento na cadeia de subfornecedores de pequeno porte na Amazônia Ocidental.

Como recomendação para formuladores de políticas públicas e para a alta administração da SUFRAMA no âmbito de seu novo Plano Estratégico 2027-2032 e da adaptação às regras da Reforma Tributária (IBS/CBS), sugere-se a urgente transição de um modelo fiscal passivo para uma política tributária verde. Isso deve ocorrer por meio da inclusão de metas mandatórias de descarbonização de processos, análise de ciclo de vida de produtos e incentivos fiscais diferenciados de ICMS/IBS para a substituição de materiais





importados e/ou de origem fóssil para utilização de materiais de fontes renováveis e/ou da socio biodiversidade amazônica. Somente associando a concessão de subsídios ao efetivo desempenho ambiental e de governança será possível consolidar a ZFM como um polo genuíno de bioeconomia de classe mundial.

REFERÊNCIAS

Análise de Conteúdo na Perspectiva de Bardin: Contribuições e Limitações para a Pesquisa Qualitativa em Educação - SciELO Preprints, acessado em julho, 2026.

<https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/download/7697/14412/15009>

BORGES, V. M.; MELO, P. C. A. **Zona Franca de Manaus**: impactos econômicos e sociais. Brasília: IPEA, 2019.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967**. Altera as disposições da Lei nº 3.173, de 6 de junho de 1957, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 28 fev. 1967.

BRASIL. **Lei nº 3.173, de 6 de junho de 1957**. Cria uma zona franca na cidade de Manaus, capital do Estado do Amazonas, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 7 jun. 1957.

BRASIL. **Lei nº 8.387, de 30 de dezembro de 1991**. Dá nova redação ao § 1º do art. 3º aos arts. 7º e 9º do Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 31 dez. 1991.

CHOUAIBI, S.; CHOUAIBI, J.; BEN AMAR, A. Corporate social and environmental reporting and firm performance: evidence from ESG practices. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, London, v. 12, n. 4, p. 1-22, 2021.

FAGÁ, M. F.; MONTEIRO, M. V. M.; NUNES, M. C. A Zona Franca de Manaus e o desenvolvimento socioeconômico do Estado do Amazonas: uma análise dos principais indicadores de 2002 a 2012. **Revista Economia e Tecnologia**, Curitiba, v. 11, n. 3, p. 43-63, 2015.





FEARNSIDE, P. M. A Zona Franca de Manaus e o desenvolvimento sustentável na Amazônia. **Novos Cadernos NAEA**, Belém, v. 11, n. 2, p. 7-45, 2008.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

GONÇALVES, R. C.; EHRL, P. Efeitos econômicos da Zona Franca de Manaus. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, Brasília, v. 51, n. 3, p. 7-39, 2021.

HOLLAND, M. (coord.). **Zona Franca de Manaus**: impactos, efetividade e oportunidades. São Paulo: Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EESP), 2019.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produto interno bruto dos municípios 2021**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. (Coordenação de Contas Nacionais).

MDIC – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS. **Zona Franca de Manaus**: informações sobre investimentos e Processo Produtivo Básico. Brasília, DF: MDIC, 2020.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD Economic Surveys**: Brazil 2020. Paris: OECD Publishing, 2020.

OLIVEIRA, A. M. **A Zona Franca de Manaus**: perspectivas de desenvolvimento sustentável. Manaus: Editora UFAM, 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. United Nations Global Compact. **Who cares wins**: connecting financial markets to a changing world. New York: UN Global Compact, 2004.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2021/2022**: tempos incertos, vidas instáveis: construindo o futuro em um mundo em transformação. New York: PNUD, 2022.

SANTOS, S. G.; LIMA, L. V. A.; FRANÇA, R. D.; LEITE FILHO, P. A. M. Efeito dos incentivos fiscais e a responsabilidade social corporativa das organizações. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, v. 43, n. 3, p. 1-18, 2024.





SILVA, J. A. et al. Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. **SciELO Preprints**, 2023. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/download/7697/14412/15009>. Acesso em: 11 jul. 2026.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SUFRAMA – SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS. **Iniciativa ZFM+ESG**. Brasília, DF: Portal Gov.br, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/suframa/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/capa/zfm-esg>. Acesso em: 11 jun. 2026.

SUFRAMA – SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS. **Relatório de Gestão 2020**. Manaus: SUFRAMA, 2021.

SUFRAMA – SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS. **Relatório de Gestão 2021**. Manaus: SUFRAMA, 2022.

TORCHIA, B. M.; TORCHIA, T. M. M. ESG: uma nova abordagem dos programas de capacitação e aprendizagem. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, Brasília, v. 88, n. 1, p. 230-244, 2022.

VASCONCELLOS, M. A. S.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva, 1998.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradecemos a Deus pelo dom da vida, pelas bênçãos concedidas e pela oportunidade de participar deste valoroso curso de Pós-Graduação oferecido pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA).

Agradecemos às nossas famílias pelo apoio incondicional, pela compreensão, paciência e incentivo durante toda essa jornada acadêmica, especialmente nos momentos em que as exigências do curso demandaram tempo e dedicação.





Expressamos nossa sincera gratidão à Universidade do Estado do Amazonas (UEA) e a todo o seu corpo docente, composto por professores, mestres e doutores, pela excelência na condução do curso, pela qualidade do ensino oferecido e pela valiosa troca de conhecimentos e experiências sobre temas atuais e de grande relevância para nossa formação acadêmica e profissional.

Registramos, de forma especial, nossos agradecimentos ao Professor Msc. Leonardo Perdiz da Costa, pela orientação, disponibilidade, dedicação e pelos valiosos ensinamentos compartilhados durante a elaboração deste artigo, cuja contribuição foi fundamental para a sua realização.

Estendemos também nossos agradecimentos aos profissionais que gentilmente compartilharam seus conhecimentos, experiências e percepções, enriquecendo significativamente este artigo: Sra. Juliana Teixeira, Sra. Fernanda Rios, Sr. Leildo Silva, Sr. Ricardo Tanko Vasconcelos, Sr. Fábio Calderaro, Sr. Paulo Araújo Filho, Sr. Frederico Aguiar e a todos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização desta pesquisa, nossa sincera gratidão.

Deus abençoe a todos!

Recebido em: 13/07/2026

Aprovado em: 24/07/2026

Publicado em: 06/08/2026

