



BNDES

MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE



GUIA PARA GESTÃO DE PROJETOS DE PRODUÇÃO SUSTENTÁVEL DE BASE COMUNITÁRIA PARA A AMAZÔNIA

CARLOS E. ARAGON / MICKELA SOUZA / VICTOR SALVIATI / VIRGÍLIO VIANA

EDITAL FLORESTA EM PÉ

Edital de seleção pública para Projetos de arranjos produtivos sustentáveis em áreas de entorno e mosaicos de áreas protegidas e corredores ecológicos no Amazonas.

2018

10 anos fazendo a floresta valer
mais em pé do que derrubada



SUMÁRIO

A. Sobre o Guia	04
B. Alcance do Guia	04
C. Gestão de projetos e de empreendimentos produtivos sustentáveis	05
D. Conceitos de gestão	06
E. A mudança do clima	08
F. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS	11
G. Ferramentas de gestão	14
H. Saúde econômica e financeira do empreendimento	28
I. Gestão dos recursos recebidos do FUNDO AMAZÔNIA	31
Bibliografia	35
ANEXOS	36
ANEXO 1 – Orçamento	36
ANEXO 2 – Prestação de contas: orientações para o tesoureiro	40

A. SOBRE O GUIA

O Guia para Gestão de Projetos Produtivos de Base Comunitária foi elaborado no marco das exigências do Edital de seleção pública para Projetos de Arranjos Produtivos Sustentáveis em áreas de entorno e mosaicos de áreas protegidas e corredores ecológicos no Estado do Amazonas, denominado “Edital Floresta em Pé”. Este Edital faz parte do Programa Bolsa Floresta (+), executado pela Fundação Amazonas Sustentável com recursos do Fundo Amazônia, administrado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Os projetos apoiados pelo Edital deverão seguir as regras de financiamento estabelecidas pelo Agente Financiador (Fundo Amazônia/BNDES), com procedimentos previamente definidos de planejamento, execução de gastos, prestação de contas, monitoramento e de elaboração de relatórios que devem ser seguidos, sob o risco de declaração de inelegibilidade das despesas, devolução dos recursos recebidos ou até o cancelamento do projeto.

A gestão de empreendimentos produtivos sustentáveis, considerando este Edital, é de 18 meses. Entretanto, como parte da estratégia da FAS, do Fundo Amazônia e dos empreendedores contemplados, o processo de gestão deverá ser perene.

Assim, para este guia, delimitaremos a aplicação do termo “gestão do financiamento” para os procedimentos de planejamento, aplicação dos recursos, monitoramento e prestação de contas relacionados com os recursos não reembolsáveis recebidos do Fundo Amazônia/BNDES por intermédio da FAS no horizonte de até 18 meses. Enquanto o termo “gestão de projetos ou de empreendimentos” terá uma aplicação mais ampla, vislumbrando o sucesso do empreendimento e sua sustentabilidade.

B. ALCANCE DO GUIA

Com este guia buscamos oferecer conceitos básicos e dar familiaridade aos principais elementos e ferramentas disponíveis na administração para iniciar o processo de aprendizagem especializado. Isto para ser incorporado às rotinas de gestão e como forma de motivação ao aprofundamento de conhecimentos e para orientar assistências técnicas especializadas.

Os temas abordados exigem contínua especialização. No seu desenvolvimento existem diversas visões e abordagens. Para este caso, a gestão de empreendimentos apresenta desafios adicionais relacionados às particularidades da região Amazônica. Adicionalmente, como consta no Edital, também é necessário contemplar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e a mudança do clima, promovendo uma visão de negócios diferente da convencionalmente utilizada.



C. GESTÃO DE PROJETOS E DE EMPREENDIMENTOS PRODUTIVOS SUSTENTÁVEIS

Gestão é o ato de gerir ou administrar e, de forma geral, é um processo que inclui as atividades de planejamento, organização, direção e controle para alcançar os objetivos específicos esperados, seja para a gestão de um projeto ou de um empreendimento produtivo sustentável, fazendo uso dos recursos humanos, materiais e técnicos disponíveis por meio de ferramentas técnicas.

Um projeto tem início, meio e fim; os recursos devem ser destinados para a finalidade prevista no seu objetivo, metas, atividades, orçamento e cronograma aprovados; possui mecanismos de controle de execução baseado em indicadores definidos durante a sua preparação; avalia riscos estimados e a sua principal característica para o nosso caso: exige a interação fluida com a fonte de financiamento; a aplicação das regras de uso e prestação de contas dos recursos recebidos; e a elaboração de relatórios.

A densidade de regras aplicáveis aos projetos influencia diretamente seus custos administrativos e o uso do tempo da equipe envolvida na execução. Um projeto previsto para durar 18 meses pode ser bem executado em termos das compras e aquisições e previstas, da de todas as atividades e do gasto de todos os recursos recebidos dentro dos elementos de despesa programados; porém, isso não significa que o projeto é sustentável após o prazo de execução.

A gestão de projetos produtivos sustentáveis traz novos desafios, principalmente para as atividades produtivas que serão iniciadas agora. Assuntos relacionados à sustentabilidade social, econômica e ambiental exigem dedicação, conhecimento e habilidades adicionais específicas. Observe-se que em um empreendimento produtivo sustentável, sem saúde financeira tende a não gerar benefícios sociais e pode ter impactos ambientais negativos.

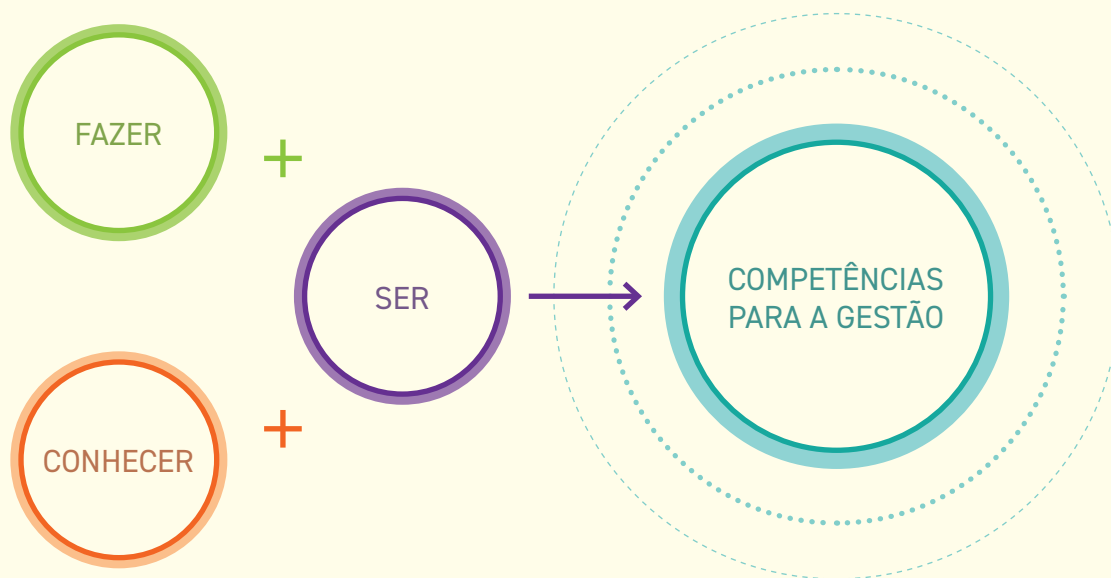
D. CONCEITOS DE GESTÃO

Gestão é também a arte de fazer o que deve ser feito com a participação de outras pessoas. É envolver e mobilizar recursos para atingir os objetivos desejados pessoas. É planejar/organizar, executar/dirigir, monitorar/controlar e avaliar/agir, considerando a gestão de riscos, o controle de qualidade e a administração de recursos. Os gerentes de negócios precisam ser capazes de considerar o seu empreendimento como uma entidade holística (ampla e completa), ver as inter-relações entre suas partes e entender como o empreendimento se encaixa e afeta seu ambiente geral. A estas questões se soma a relevância da visão de futuro que o gerente deve ter, ou seja, dos momentos ainda por vir, que de fato não ocorreram mais que com certeza será uma época diferente de hoje.

Tendo como inspiração o modelo de educação por competências utilizado pela Universidade para a Cooperação Internacional é possível visualizar os elementos centrais necessários para o desenvolvimento de competências para a gestão:

FIGURA 1.

FATORES NECESSÁRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS



Fonte: SAN ROMAN, Lorena. **Nuevos Metodos de Enseñanza Universitária.** Universidad para la Cooperación Internacional. Apresentação em Powerpoint, Costa Rica. 2014.

CONHECER: significa compreender, ter conhecimento e informação de uma ou várias disciplinas e inclui pesquisar, selecionar, avaliar e organizar informações que ajudem a entender os desafios e soluções aplicáveis a cada situação.

FAZER: significa o saber fazer aplicado de forma racional e não mecânica, trata-se da transformação do conhecimento em prática considerando os diversos contextos.

SER: está relacionado com a valoração, comunicação e cooperação.

Valoração é a realização de análises e julgamentos de maneira informada e responsável e o desenvolvimento de propostas alternativas levando em consideração os aspectos sociais, éticos, artísticos e científicos vinculados.

A **comunicação** deve ser rápida e clara.

Cooperação significa trabalhar em grupo e com respeito à diversidade e discrepância, revelando maturidade emocional. O ser está relacionado com a atitude, valores e princípios do empreendedor ou do gerente e com a forma como se enfrenta os diferentes desafios da vida.

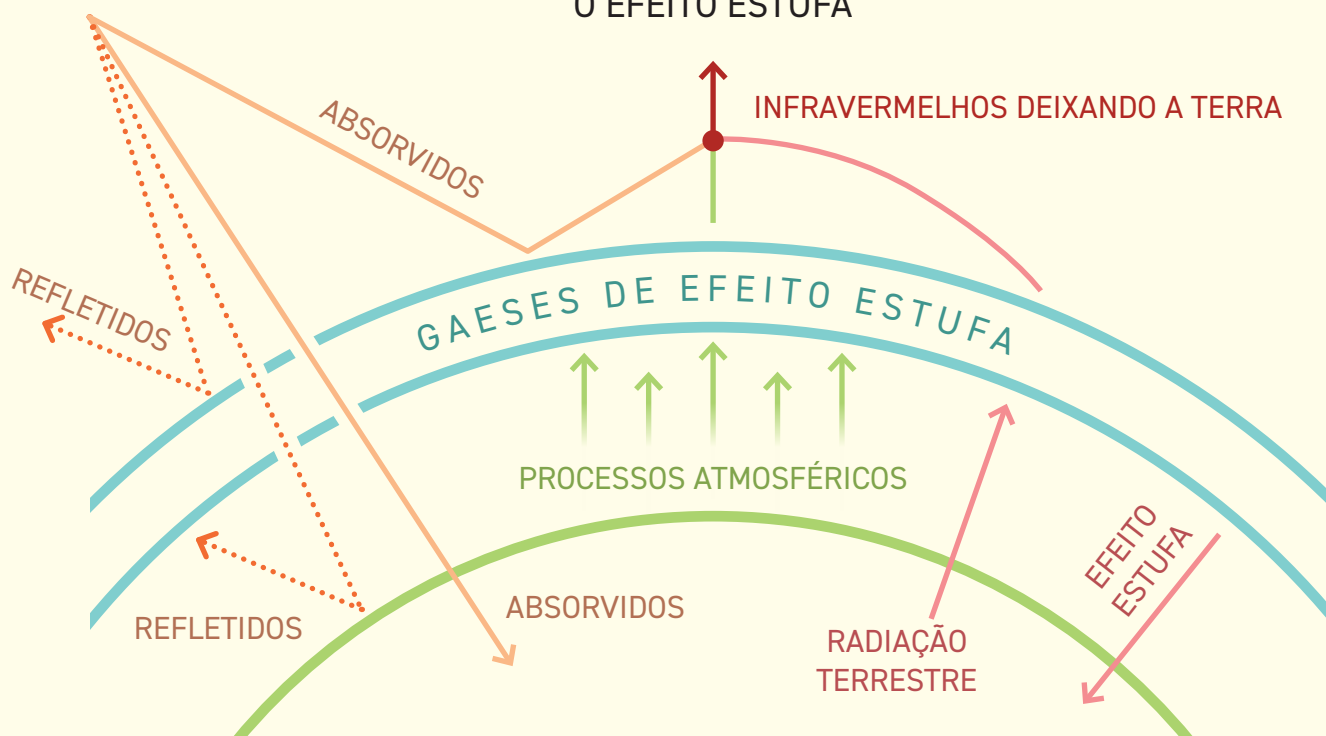
Um dos aspectos que requer ser explorado é que não basta ser experiente para gerir um empreendimento com eficácia e eficiência. É preciso estudar os assuntos relacionados e saber onde encontrar boas orientações. Observe-se que, de modo geral, as ferramentas de elaboração de projetos apresentadas no Guia de Elaboração de Projetos, continuam válidas na etapa de planejamento e execução das etapas dos empreendimentos produtivos.



E A MUDANÇA DO CLIMA

A mudança do clima é um fenômeno global atribuído a toda e qualquer atividade humana que altera a composição da atmosfera, por meio do acúmulo de gases de efeito estufa e desregula a variabilidade climática natural observada ao longo do tempo.

FIGURA 2.
O EFEITO ESTUFA



Fonte: INFOESCOLA. Adaptado de Infoescola. Disponível em:
<https://www.infoescola.com/wp-content/uploads/2009/08/estufa.jpg>. Acesso em: fev. 2018.

As atividades humanas emitem gases de efeito estufa. Esses gases são aprisionados na atmosfera dificultando a saída da irradiação solar. Isto provoca o aquecimento global e mudanças no sistema climático global.

Projeções indicam que pode ocorrer um aumento médio da temperatura global entre 1º C e 3º C até 2100, tendo como base os níveis pré-industriais. As atividades humanas que mais contribuem para a emissão de gases de efeito estufa são: produção de energia elétrica, mudança do uso do solo e agricultura e processos industriais. No caso específico da Amazônia, o desmatamento e a degradação florestal contribuem ao aumento do aquecimento global e por outro lado, a região sofre com os efeitos das mudanças do clima, tal como é o caso dos eventos extremos de seca e enchentes.

Esforços para conter o aumento da emissão dos gases de efeito estufa são conhecidos como "mitigação"; e os esforços para reduzir a vulnerabilidade e aumentar a capacidade de resposta às consequências (resiliência) das mudanças do clima é conhecida como "adaptação".

FIGURA 3.

MITIGAÇÃO E ADAPTAÇÃO

MITIGAÇÃO

RESPONSABILIDADE GLOBAL

Ações que reduzem emissões que contribuem para as mudanças climáticas

- transporte sustentável
- conservação de energia
- mudanças no código de construção para melhorar a eficiência energética
- energia renovável
- aumentar a eficiência no uso de combustível em veículos
- captação e uso de gases de aterros e biodigestores

- geotérmico
- solar térmico
- aquecimento urbano
- projetos de ventilação natural
- boas práticas em arborização
- produção local de alimentos
- conservação de água
- telhados verdes

ADAPTAÇÃO

RESPONSABILIDADE LOCAL

Ações que previnem ou minimizam os impactos negativos das mudanças climáticas

- melhoria de infraestrutura: aterramento sanitário
- programas residenciais: reuso de esgoto e água da chuva
- programas de saúde: vírus do Nilo Ocidental, doença de Lyme, centros de resfriamento, alertas de Smog, índice de qualidade do ar
- planos de emergência e continuidade de negócios
- apoio à comunidades vulneráveis

Fonte: RENEW CANADA, 2009. Adaptado de ReNew Canadá. Disponível em: <https://www.renewcanada.net/wp-content/uploads/2009/10/mortimer-diagram.jpg>. Acesso em: fev. 2018.

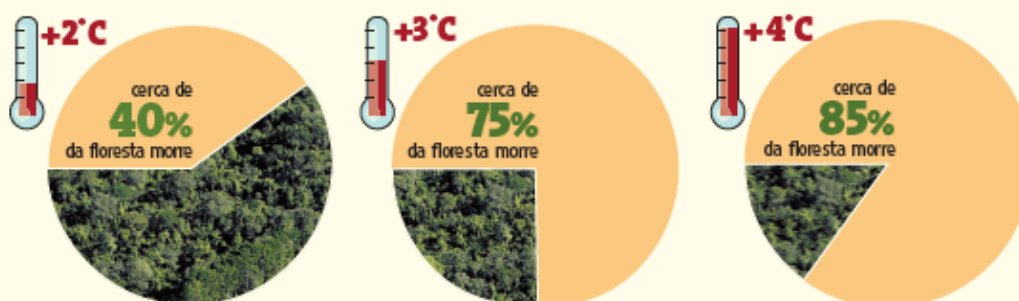
Na Amazônia, as projeções estimam um aumento dos eventos climáticos extremos, principalmente relacionados com enchentes e secas - afetando diretamente a disponibilidade de água -, com possibilidade de retração da cobertura florestal e impactos à conservação da biodiversidade.

FIGURA 4.

MAIS CALOR, MENOS FLORESTA!

MAIS CALOR, MENOS FLORESTA

O impacto do aquecimento global na Amazônia até 2100, para cada estimativa de aumento da temperatura



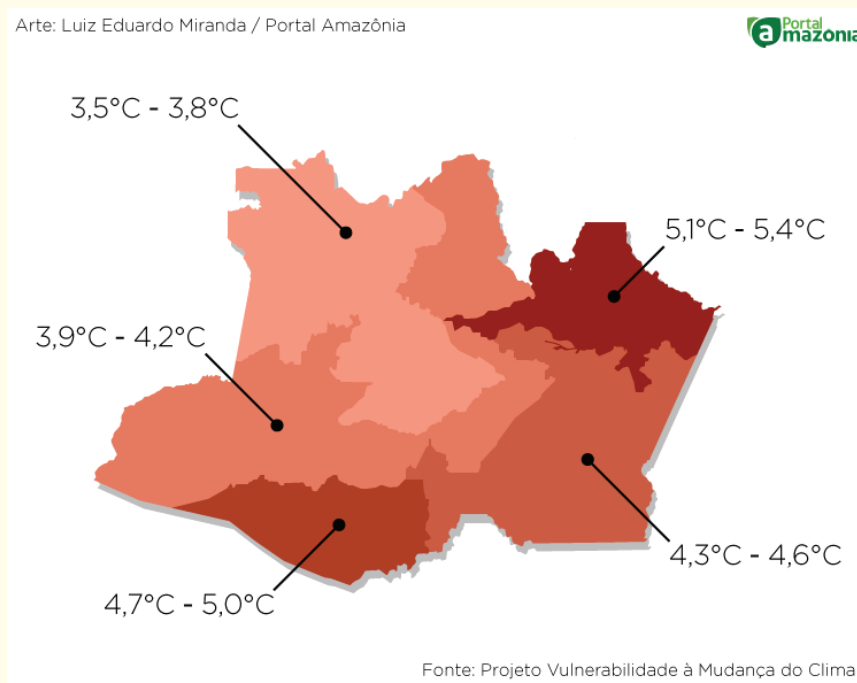
Fonte: Hadley Centre

Fonte: HADLEY CENTRE. FSP, 2009. Disponível em: <http://f.i.uol.com.br/folha/ambiente/images/09071130.gif>. Acesso em: fev. 2018.

Somente no Amazonas, por exemplo, esse aumento de temperatura pode chegar a 5°C! Isto exige mais atenção dos empreendedores aos impactos ambientais, na logística, na produção etc. – por isso o planejamento é etapa fundamental para reduzir grandes riscos e prejuízos.

FIGURA 5.

PREVISÃO DE AUMENTO DA TEMPERATURA EM 2070 NO AMAZONAS



Fonte: PROJETO VULNERABILIDADE À MUDANÇA DO CLIMA. FIOCRUZ, 2016. Disponível em: http://painel.portalamazonia.com/uploads/RTEmagicC_mapa-de-aquecimento_01.png.png. Acesso em: fev. 2018.



F OS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), acordados em 2015 por todos os governos nacionais, guiam nações, organizações e pessoas para a construção de uma agenda universal, integrada e transformadora que estimule ações para pôr fim à pobreza e para termos um mundo mais sustentável até o ano de 2030. São 17 objetivos interdependentes que devem considerar as diferentes realidades, capacidades, níveis de desenvolvimento, e prioridades de cada local. Representam a base para uma nova forma de desenvolvimento que se estende à forma de lidar com os empreendimentos.

Dentro do contexto das dimensões econômica, social e ambiental, cada ODS tem várias metas, que são verificadas fazendo uso de indicadores. Nem todas as metas se aplicam para todas as realidades e o processo de identificação das metas aplicáveis para cada realidade é conhecido como “localização”. Vale salientar que apesar de ser um compromisso governamental, o sucesso da implementação dos ODS exige também a adoção por parte de todos os setores da sociedade.

A seguir, se apresentam os ODS e a forma convencional como são divulgados:

FIGURA 6.

OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



Fonte: ONUBR.Nações Unidas no Brasil.Disponível em: <https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/>. Acesso: fev. 2018.

Embora os títulos dos ODS indiquem quais as práticas que devem ser levadas em consideração na gestão dos empreendimentos visando a contribuir para o desenvolvimento sustentável, destacamos algumas das metas que se sugere incorporar como diretrizes no processo gerencial:

OBJETIVOS, METAS E MEDIDAS APLICÁVEIS

OBJETIVO	META APLICADA	META ADOTADA
Erradicação da pobreza	1.5. Construir resiliência e reduzir a vulnerabilidade a eventos extremos	Identificar o risco da ocorrência de desastres ocasionados pelos extremos climáticos e definir medidas de redução de risco (ex.: prevenção de impacto de enchentes e secas).
Fome zero	2.4. Garantir sistemas sustentáveis de produção de alimentos e implementar práticas agrícolas resilientes.	Sempre que possível promover as práticas agrícolas sustentáveis (ex.: evitar novos desmatamentos).
	2.5. Manter a diversidade de sementes, plantas e animais para a alimentação.	Sempre que possível divulgar a importância de manter a diversidade local (ex.: evitar a sobre exploração de uma única espécie).
Igualdade de gênero	5.1. Acabar com todas as formas de discriminação contra as mulheres.	Eliminar qualquer tipo de discriminação de gênero.
	5.5. Garantir a participação plena das mulheres e igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de decisão.	Garantir a participação plena das mulheres e igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de decisão.
Água limpa e saneamento	6.3 Até 2030, melhorar a qualidade da água, reduzindo a poluição, reduzindo à metade a proporção de águas residuais não tratadas.	Tomar as medidas para não poluir os cursos de água com resíduos do processo produtivo e quando aplicável tratar as águas residuais.
	6.4 Aumentar a eficiência do uso da água e assegurar retiradas sustentáveis.	Aumentar a eficiência do uso da água e assegurar retiradas sustentáveis (ex.: evitar o desperdício).
	6.6 Proteger e restaurar ecossistemas relacionados com a água, incluindo florestas, rios, aquíferos e lagos.	Proteger e restaurar ecossistemas relacionados com a água, incluindo florestas, rios, aquíferos e lagos vinculados aos empreendimentos.
Energia acessível e limpa	7.2 Aumentar substancialmente a participação de energias renováveis na matriz energética	Sempre que possível optar pelo uso de fontes de energia renovável (Sempre que possível evitar a geração utilizando óleo diesel)
	7.3 Melhorar a eficiência energética.	Optar pela aquisição de equipamentos de menor consumo de energia (ex.: Verificar o consumo de energia nas etiquetas do Inmetro).
Emprego digno e crescimento econômico	8.6 Reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação.	Sempre que possível empregar jovens. Atentar para atuação do grupo de jovens previsto em projeto, apresentado para o Edital Floresta em pé.
	8.7 Erradicar o trabalho forçado, acabar com a escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação das piores formas de trabalho infantil.	Não admitir o trabalho forçado, a escravidão e o trabalho infantil.
	8.8 Proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, em particular as mulheres migrantes, e pessoas em empregos precários.	Proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores. (ex.: é importante fornecer os equipamentos de proteção individual necessários para cada atividade e ensinar e estimular o seu).
Indústria, inovação e infraestrutura	9.1 Desenvolver infraestrutura de qualidade, confiável, sustentável e resiliente.	Planejar a infraestrutura prevista visando a qualidade, confiabilidade e resiliência à mudança do clima quando aplicável.
	9.C Aumentar significativamente o acesso às tecnologias de informação e comunicação.	Sempre que possível buscar o acesso à internet e as facilidades que este serviço brinda para a gestão do empreendimento.

Cidades e comunidades sustentáveis	11.4 Fortalecer esforços para proteger e salvaguardar o patrimônio cultural e natural do mundo	Fortalecer esforços para proteger e salvaguardar a Amazônia e as suas tradições culturais.
Consumo e produção responsáveis	12.2 Até 2030, alcançar a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais.	Adotar a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais.
	12.3 Eliminar o desperdício de alimentos per capita e reduzir as perdas de alimentos ao longo das cadeias de produção e abastecimento, incluindo as perdas pós-colheita.	Quando aplicável, eliminar o desperdício de alimentos per capita e reduzir as perdas de alimentos ao longo das cadeias de produção e abastecimento, incluindo as perdas pós-colheita.
	12.5 Até 2030, reduzir substancialmente a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reuso.	Reduzir a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reuso dos recursos naturais e não naturais em todas as etapas de operação do empreendimento.
Combate às alterações climáticas	13.2 Integrar medidas da mudança do clima nas estratégias e planejamentos.	Incluir no planejamento medidas que para enfrentar os efeitos da mudança do clima nos empreendimentos e nas comunidades envolvidas.
Vida debaixo d'água	14.4 Acabar com a sobrepesca, ilegal, não reportada e as práticas de pesca destrutivas, e implementar planos de gestão com base científica, para o manejo sustentável de peixes.	Respeitar período de defeso das espécies protegidas e gerenciar o uso e comércio de forma legal e sustentável.
Vida sobre a terra	15.1 Assegurar a conservação, recuperação e uso sustentável de ecossistemas terrestres e de água doce interiores e seus serviços, em especial florestas e várzeas.	Tomar as medidas necessárias para garantir a conservação, recuperação e uso sustentável dos recursos utilizados pelo projeto.
	15.2 Promover a implementação da gestão sustentável de florestas, deter o desmatamento, restaurar florestas degradadas e aumentar substancialmente o florestamento e o reflorestamento.	Tomar as medidas para evitar o desmatamento e o uso não sustentável dos recursos naturais utilizados pelo projeto.
	15.7 Acabar com a caça ilegal e o tráfico de espécies da flora e fauna protegidas.	Denunciar a caça ilegal e o tráfico de espécies da biodiversidade.
	15.8 Evitar a introdução e reduzir significativamente o impacto de espécies exóticas invasoras em ecossistemas terrestres e aquáticos.	Evitar a introdução de espécies exóticas invasoras nas áreas do projeto
Paz, justiça e instituições fortes	16.4 Repudiar a existência de fluxos financeiros e de armas ilegais, reforçar a recuperação e devolução de recursos roubados e combater todas as formas de crime organizado.	Denunciar a existência de fluxos financeiros e de armas ilegais nas áreas de atuação do projeto. Manter a ação legal e ética durante toda a operação do empreendimento.
	16.5 Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas.	Não aceitar, nem praticar, o suborno em todas as suas formas.
	16.7 Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.	Sempre que aplicável, garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.
Parcerias em prol das metas	17.1 Fortalecer a mobilização de recursos internos.	Aplicar e distribuir, conforme previsto, os recursos do arrendamento social.

Fonte: Adaptado por Carlos Aragon e Mickela Souza.

LIDERANÇA



O trabalho em equipe é um dos pré-requisitos básicos para a gestão eficiente, tendo em vista que boa parte do sucesso depende do desempenho coletivo. Para isso, o papel do líder é de fundamental importância para manter a equipe trabalhando de forma integrada e visando os resultados do projeto. O Líder precisa ter uma comunicação clara com a equipe sobre os detalhes do projeto e sobre o que espera deles.

Abaixo algumas sugestões para o melhor desempenho da equipe:

Escolha da equipe: Para o recrutamento e a organização da equipe é preciso considerar a real necessidade, os recursos financeiros disponíveis, as potencialidades e limitações técnicas do pessoal já existente. Avalie que nem sempre chamar reforços melhora o desempenho de um processo.



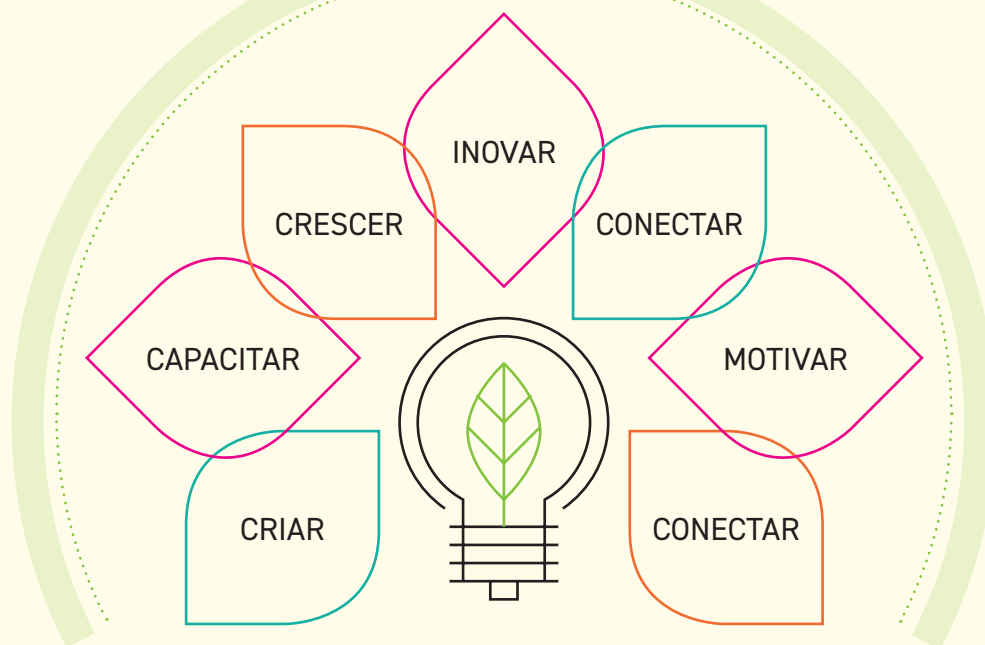
Motivação: Processo honesto e aberto com o objetivo de buscar o melhor lugar de cada membro da equipe. Para este processo, considere: i) informar os objetivos esperados a todos os integrantes; ii) distribuir responsabilidades de forma equilibrada; e iii) promover a participação da equipe na tomada de decisões.

O que motiva as pessoas?

- a. Informar das expectativas à equipe;
- b. Definir metas desafiadoras e possíveis;
- c. Fazer com que os integrantes da equipe tenham papel direto nas atividades cruciais;
- d. Oferecer recompensas (como folgas) por esforços adicionais;
- e. Realizar eventos sociais para integrar a equipe.

FIGURA 7.

CICLO DE MOTIVAÇÃO DA EQUIPE



Fonte: PORTAL CAIÇARA . Adaptado de Portal Caiçara. Disponível em: <http://i1.wp.com/portancaicara.com.br/wp-content/uploads/2017/08/Como-motivar-sua-equipe.jpg?fit=640%2C332> . Acesso em: fev. 2018.

PLANEJAMENTO



Planejar é uma arte e um desafio. Nele o empreendedor deve considerar recursos disponíveis, potenciais riscos e oportunidades, buscando sempre o equilíbrio entre o rigor e o detalhe do planejamento e os meios disponíveis. A seguir são apresentados aspectos básicos que devem ser considerados no planejamento.

1. Objetivos e requisitos básicos;
2. Abrangência (extensão, limites);
3. Principais resultados ou produtos;
4. Recursos necessários: arte de saber quais são necessários para atingir os objetivos do projeto e conseguir extrair o melhor deles. Acompanhar as despesas e dispor de reserva de contingências; e
5. Cronograma.



A gestão pode implicar mudanças, quando necessárias, e apresenta desafios importantes tendo em vista que manter as coisas do jeito que estão (inércia) tem uma força poderosíssima. No contexto dos empreendimentos atuais em que a mudança é constante, uma das alternativas recomendada para alcançar resultados significativos está relacionada com a adoção de uma cultura de implementação por projetos. Com essa finalidade, a seguir apresentamos o “modelo de Kotter”¹ para gestão das mudanças.

1. Criar senso de urgência;
2. Formar alianças fortes;
3. Criar uma visão de mudança (criar e articular uma visão para todos saberem como serão afetados);
4. Comunicar a visão;
5. Remover os obstáculos (capacitar as pessoas);
6. Providenciar vitórias rápidas; e
7. Consolidar a mudança.



Assim como as mudanças, os riscos são inerentes ao planejamento – eles sempre existem! Por isso é importante tentar antecipar e lidar com os imprevistos. Os passos para a gestão de riscos são:

FIGURA 8.

ETAPAS DA GESTÃO DE RISCOS



Fonte: FACILIT TECNOLOGIA. Disponível em: <http://www.facilit.com.br/wp-content/uploads/2017/11/Gerenciamento-de-Riscos1-1125x653.png>. Acesso em: fev. 2018.

¹ John Kotter é professor de Comportamento Organizacional e Recursos Humanos, na Harvard Business School, e especialista em liderança, cultura organizacional e gestão da mudança.

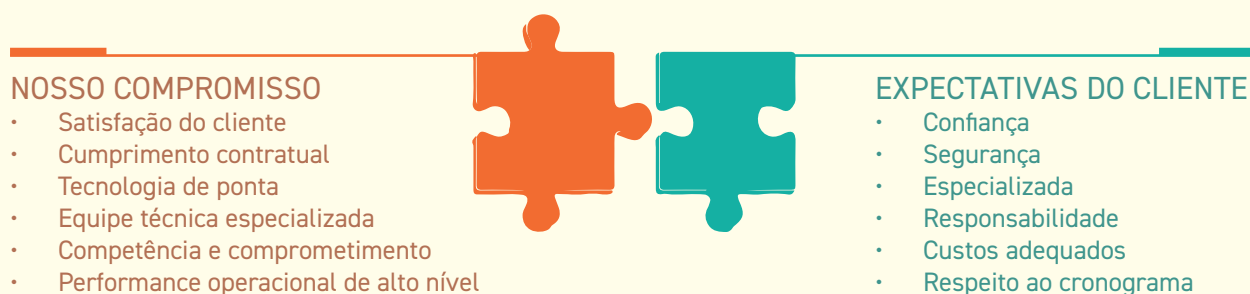


Não importa o que você produz, seu objetivo é satisfazer seu cliente – não importa se seu cliente é um atravessador ou uma senhora no supermercado. Em termos simples, seu objetivo é entregar os resultados que seu cliente considere importantes. Como isso pode ser muito amplo, a seguir identificamos aquilo que é absolutamente essencial.

1. Consultar os clientes.
2. Realizar avaliações periódicas (monitoramento).
3. Quando necessário utilizar apoio externo.
4. Caso necessário e possível, negociar com os clientes a realização de ajustes dentro da margem considerada aceitável.

FIGURA 9.

COMPROMISSO COM A QUALIDADE



Fonte: RR COMPACTA. Disponível em: <http://www.rrcompacta.com.br/img/resources/compromisso.png>. Acesso: fev. 2018.

Conforme escrito na sua proposta, a FAS e o BNDES avaliarão os resultados e os indicadores do seu projeto considerando as metas, prazos, se os recursos foram aplicados dentro das regras de elegibilidade e se os relatórios e prestações de conta estão satisfatórios.





Reuniões são encontros para encaminhar ou resolver situações que podem consumir horas e podem render o equivalente há minutos. São instrumentos, que se bem utilizados, permitem o alinhamento da equipe, ou seja:

- i) facilitar o fluxo de informação;
- ii) contribuir e comprometer a equipe na execução de tarefas específicas;
- iii) para a avaliação de riscos;
- iv) para o monitoramento e avaliação de atividades e correção de rota;
- v) para as tomadas de decisões quando pertinentes; e/ou para a afinação da equipe.

A essência de qualquer reunião está no seu objetivo, que sempre deve ser claro.

TODA REUNIÃO DEVE TER TRÊS ETAPAS:

1. Preparação: Defina os objetivos, os participantes e a pauta (assuntos) agenda. Decida o que se espera do encontro, com objetivos claros e possíveis de atingir no tempo previsto. Seja realista quanto ao tempo alocado para cada assunto. Divulgue a reunião com antecedência, certificando-se de que os participantes receberam as informações a tempo de melhor se preparar para participar. Convoque as pessoas certas, identificando os participantes que efetivamente poderão contribuir. Escolha o lugar certo, evite distrações e aposte na comodidade.

2. Realização: recomendável que quem convocou a reunião chegue primeiro. Cumprimente e receba de forma positiva todos os que chegam, aproveite para se apresentar para quem ainda não o conhece. No início, defina as regras básicas, de forma suave.



O moderador tem uma função chave e deve seguir as seguintes regras:

- i. No começo, resuma o objetivo e repasse a agenda.
- ii. Manter-se concentrado nos itens previstos.
- iii. Respeitar o tempo alocado para cada item e começar a encerrar no horário previsto.
- iv. Estimule a participação de todos.
- v. Quando abordar uma questão controversa, busque o apoio de outro participante para levantar a questão. Ter sempre um colaborador que siga todas as regras é essencial para o sucesso.
- vi. No final, resuma o que foi decidido e confirme com os participantes.

O relator, que deve registrar os assuntos abordados incluindo aqueles que fogem do escopo da reunião, mas que são válidos numa espécie de depósito. A ata ou memória da reunião deve conter: os principais acordos feitos; especificar tarefas, e responsáveis e prazo.

3. O seguimento das decisões: acompanhamento

dos resultados da reunião. A eficiência das reuniões depende do que ocorre durante a sua realização e depois que terminam. Quando as pessoas veem que as decisões tomadas no encontro não foram esquecidas, tendem a se dedicar para apresentar resultados dando origem a um círculo virtuoso.

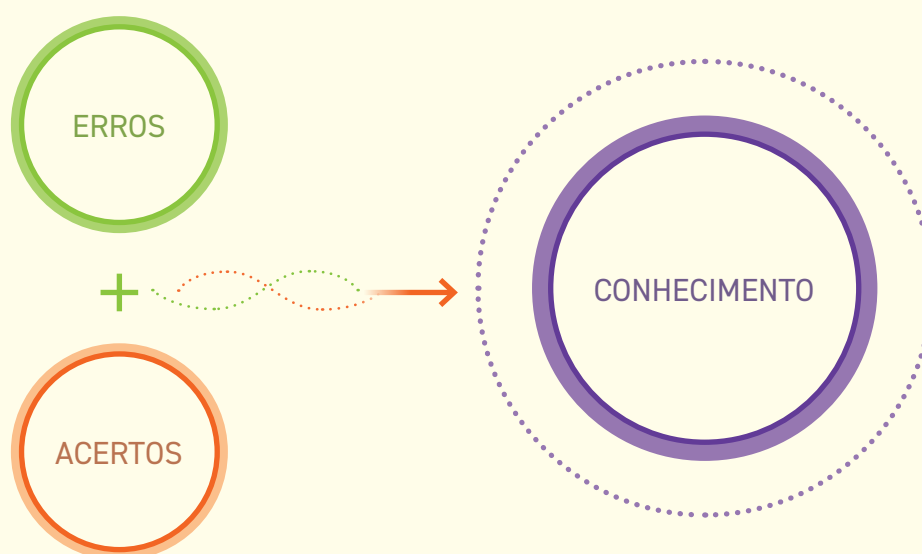




Parte do princípio de que é preciso aprender com o erro. Um gestor eficiente deve saber que sempre é possível aprender com as experiências, tanto próprias como de outras pessoas. Os melhores momentos para aprendizagem são durante as avaliações em reuniões, em conversas com membros da equipe, consultas a pessoas qualificadas (consultores ou conselheiros) e opinião dos clientes e fornecedores.

FIGURA 10.

CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTOS



Fonte: MUNDO DE PROJETOS. Adaptado de Mundo dos Projetos. Disponível em: <http://www.mundodeprojetos.com.br/dados/editor/image/ERRO%20E%20ACERTO%20CONHECIMENTO.png>. Acesso: fev. 2018.

O erro não pode ser encarado com uma coisa ruim. Ruim é não se aproveitar do erro, e suas lições, para melhorar processos, fluxos e produtos. Por isso é importante que o ambiente seja de honestidade e que os desafios sejam vistos de forma construtiva, concentrando-se no que pode ser consertado e extrair lições sem apontar culpados. Isto deve sempre ser feito com alinhamento com a equipe.



É a capacidade de monitorar as próprias emoções e as emoções das pessoas. Permitindo diferenciar as emoções e as classificar adequadamente, ajudando assim a controlar o seu modo de pensar e o seu comportamento e aumentar sua eficácia pessoal. Normalmente é utilizada para melhorar o trabalho como gestor. O modelo popular de inteligência emocional proposto por Daniel Goleman² concentra em cinco componentes:

1. Autoconhecimento: reconhecer e compreender suas emoções e motivações, e saber como eles afetam as pessoas;
2. Autocontrole: capacidade de controlar impulsos e conter a crítica e pensar antes de agir;
3. Automotivação: paixão pelo trabalho alimentada por motivações internas que vão além do dinheiro;
4. Empatia: capacidade de compreender as emoções dos outros
5. Aptidão social: capacidade de administrar relacionamentos e desenvolver redes de relacionamento.

FIGURA 11.

COMPONENTES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



Fonte: PICO, Iván. Psychology. Disponível em: <https://i0.wp.com/psicopico.com/wp-content/uploads/2017/05/componentes-inteligencia-emocional>. Acesso: fev. 2018.

² Jornalista científico dos Estados Unidos. Escreveu principalmente sobre avanços nos estudos do cérebro e das ciências comportamentais.



TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO



Negociação é a prática para solucionar conflitos diversos por meio da discussão para buscar aceitação de ideias, propósitos ou interesses. Qualquer negociação corre o risco de chegar a um impasse e, neste caso, seremos forçados a recorrer a uma alternativa. Assim, para uma boa negociação é fundamental saber quais são nossos limites e os limites do negociador do outro lado. Em geral, a negociação requer criatividade e uma abertura, dos dois lados, para ampliar as dimensões nas quais ambos acreditam estar negociando.

Abaixo há alguns pontos para apoiar na definição de prioridades para um acordo vantajoso:

1. Liste prioridades e ações imprescindíveis que queira alcançar na negociação;
2. Pense em algumas das ideias mais promissoras e converta-as em opções práticas;
3. Liste opções alternativas às prioridades e as avalie se são satisfatórias.

A lista de prioridades e as alternativas viáveis são suas opções para negociação.

Vale ressaltar que em uma boa negociação todas as partes saem satisfeitas, a chamada "situação ganha-ganha".

RETORNO DE 360 GRAUS



É uma ferramenta de gestão que dá aos gestores a oportunidade de receber retorno de várias fontes sobre o seu desempenho e estilo de gestão. Consiste em identificar todas as pessoas que devem ser contatadas, enviando se possível um questionário anônimo com perguntas específicas.



Significa “ver o mundo pelos olhos do cliente”. Permite se concentrar nas necessidades dos clientes ao invés de se focar nos produtos que se vendem. Ao lançar um novo produto ou serviço, é preciso ponderar uma variedade de fatores que definirão a sua atratividade aos consumidores, sendo a maneira mais popular a análise dos seguintes elementos, onde devem ser aplicadas as correspondentes perguntas:

1. Produto: Que necessidades que o produto satisfaz? Que características funcionalidades ou recursos ele oferece para ajudar a atender essas necessidades? Como os clientes veem o produto? Como será a experiência dos clientes com ele? Que tipo de imagem estamos tentando criar? Como a nossa oferta se diferencia dos concorrentes?
2. Praça (local): Onde os compradores costumam procurar o produto? Em que mídias ou canais pretendemos disponibilizá-lo? Precisamos controlar a distribuição do produto até o consumidor final? Como as ofertas dos concorrentes são distribuídas?
3. Preço: Qual o valor do produto? Até que ponto o consumidor é sensível ao preço, quais os preços dos concorrentes? Pretendemos definir um preço acima ou abaixo deles? Que descontos ou promoções especiais devem ser oferecidos?
4. Promoção: Que meio de comunicação e que tipo de mensagem pretendemos usar para atingir o mercado alvo? Qual o melhor momento para promover o produto? Que horário ou dia da semana? O mercado apresenta algum tipo de sazonalidade? Temos como usar as relações públicas para atingir o mercado alvo?



ESTRATÉGIA DE FIXAÇÃO DE PREÇOS (QUANTO COBRAR?)



Depende de três fatores:

1. Metas de lucro (a partir do retorno esperado, custo mais margem de lucro, baseada no valor para o cliente, baseada na boa qualidade do produto, prestígio ou aquilo que o consumidor considera justo). Ex.: A precificação dinâmica que busca cobrar o máximo possível para vender toda a capacidade disponível.
2. Demanda e disposição a pagar dos clientes.
3. Concorrência.

CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO



Todo produto percorre um ciclo de vida: é introduzido no mercado, passa pelo crescimento e pela maturidade e depois entra em declínio. Ao entender este ciclo e sabendo em que ponto se encontra o produto, podem ser tomadas melhores decisões para promover e vender o produto. Produtos mais antigos podem acabar perdendo. Nessas etapas, muito provavelmente o efeito no produto será:

1. Introdução: ocorre grande aumento de vendas;
2. Maturidade: produto se consolida e enfrentará muitos concorrentes e, portanto, deve se buscar manter a participação, aprimorar recursos e funcionalidades do produto e reduzir custos;
3. Declínio: mercado começa a encolher.

ESTRATÉGIA GERAL DE NEGÓCIOS



É o exercício que permite explorar para onde vai o empreendimento e como pretendemos chegar lá. Implica analisar e descobrir onde atuar (quais produtos vender e para quem) e como atuar (como se posicionar em relação aos concorrentes).

O modelo das cinco forças é utilizado para conhecer o potencial do seu negócio e permite descrever a situação atual do setor e estimular ideias a fim de melhorar o posicionamento competitivo (estratégia competitiva). O resultado dá uma ideia da situação atual, porém não define as mudanças que devem ser feitas.

As cinco forças são:

1. Ameaças de novos entrantes: mercado lucrativo atrai novos entrantes que, por sua vez, reduzem a lucratividade do mercado.
2. Ameaça de produtos ou serviços substitutos.
3. Poder de negociação dos compradores (por exemplo, supermercados).
4. Poder de negociação dos fornecedores.
5. Intensidade da rivalidade competitiva.



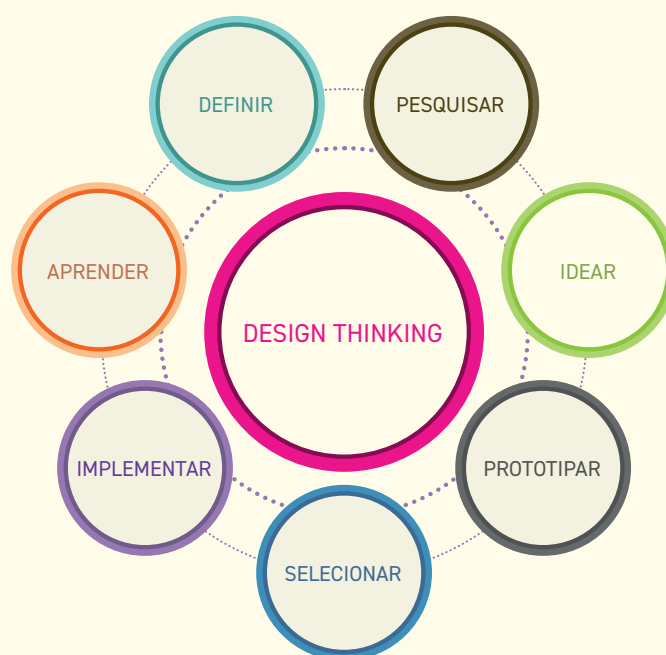


A inovação explora novas ideias e o empreendedorismo explora novas oportunidades. Há vários modelos que orientam o caminho dos inovadores e empreendedores:

1. **DESIGN THINKING:** faz a ponte entre as necessidades das pessoas e o que é viável em termos de tecnologia e de estratégia de negócios. Traça hipóteses sobre o que poderia ser em vez de focar o que é. Cria protótipos, testes e aperfeiçoamento.

FIGURA 12.

ETAPAS DO DESIGN THINKING



Fonte: COLLINS, Renata. Adaptado de Renata Collins. Disponível em: <https://renatacollins.files.wordpress.com/2015/06/renata-collins-38.png?w=616>. Acesso em: fev. 2018.

2. **INOVAÇÃO DISRUPTIVA:** Ajuda a criar um novo mercado

FIGURA 13.

CONCEITO DE INOVAÇÃO DISRUPTIVA

SETOR TRADICIONAL

- produtos complicados, caros e/ou de difícil acesso
- poucos usuários de alto perfil

INOVAÇÃO DISRUPTIVA

(exemplos: computadores, aço, música).
E-learning potencial

NOVO SETOR

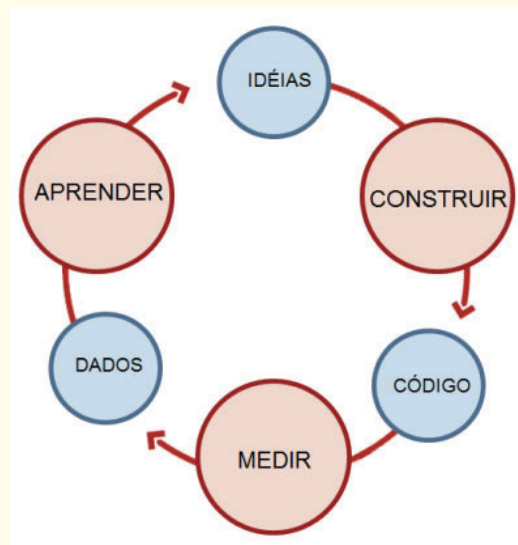
- produtos mais simples, baratos e de fácil acesso
- muitos usuários com menos poder de compra e perfil mais baixo
- Novos *players*

Fonte: UNIVERSIDADE U-EENI. Disponível em: <http://www.u-eeni.edu.es/pt/e-learning-Innovacao-Disruptiva.shtml>. Acesso em: fev. 2018.

3. **STARTUP ENXUTA:** enfatiza a experimentação inicial e a rápida coleta de resposta ou retorno dos clientes usando o mínimo de capital até a ideia ser comprovada. O plano de negócios é o último passo.

FIGURA 14.

CICLO DA STARTUP ENXUTA



Fonte: RUSSO, Eduardo. Blog Bitabit - POLI-USP, 2014. Disponível em: <http://www.bitabit.eng.br/2014/03/03/lean-startup/>. Acesso em: fev. 2018.

4. **INOVAÇÃO ABERTA:** Inovação aberta: Usa ideias e pessoas de fora da empresa para ajudar a desenvolver novos produtos e tecnologias, além de compartilhar as próprias tecnologias com grupos externos.

5. **PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS:** ajudar a entender como o mundo dos negócios está mudando e identificar as ameaças e oportunidades (analisa fatores políticos, econômicos, sociais e demográficos e tecnológicos).

EXERCÍCIOS ESPECIALIZADOS



Em qualquer empreendimento é essencial fazer exercícios financeiros, acompanhando passo a passo e com detalhe o andamento do empreendimento, a evolução dos custos e vendas. Também é desejável realizar projeções verificando a sustentabilidade das vendas, a eficiência operacional, a liquidez (caixa) e quando ocorrer a alavancagem (empréstimos). O modelo que pode ser utilizado para estes exercícios é o Modelo da Demonstração de Resultados apresentado no Guia para Elaboração de Projetos (p. 24).

H SAÚDE ECONÔMICA E FINANCEIRA DO EMPREENDIMENTO

ECONÔMICA



A econômica **se refere ao estado ou situação contábil do empreendimento**, ou seja, está vinculada aos ganhos (lucros) ou prejuízos registrados dentro do “regime de competência” (que é o regime onde os compromissos de pagamento ou recebimento são registrados pela data em que são assumidos e não na data em que ocorre o efetivo desembolso).

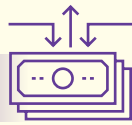
Um empreendimento com ótima situação econômica possui grande quantidade de bens e direitos (contas a receber) e, portanto, tem um ótimo patrimônio. Para um gestor poder conhecer os câmbios no patrimônio do empreendimento precisa avaliar periodicamente os resultados contábeis de sua empresa, de forma a conhecer a dimensão efetiva de seu patrimônio, seu ativo e seu passivo.

TABELA 2
EXEMPLO DE BALANÇO PATRIMONIAL

Balanco Patrimonial – Levantado em 31/12/2005			
Ativo		Passivo	
Ativo Circulante	4.860,00	Fornecedores	3.100,00
Empréstimos a Funcionários	480,00	Aluguéis a Pagar	500,00
Estoque	1.150,00	Salários a Pagar	400,00
Clientes	800,00	Empréstimos Obtidos	4.000,00
Caixa	130,00	Impostos a Pagar	700,00
Bancos	300,00		
Veículos	2.000,00		
Ativo Realiz. Longo Prazo	880,00		
Adiantamentos a Diretores	260,00	Patrimônio Líquido	
Clientes	500,00	Capital Social	2.000,00
Empréstimos a Funcionários	120,00	Lucros do Exercício	170,00
Ativo Permanente	5.130,00		
Imobilizado	4.150,00		
Veículos	3.500,00		
Móveis	650,00		
Diferido	980,00		
Gastos com Estudos	980,00		
Total do Ativo	10.870,00	Total do Passivo	10.870,00

Fonte: FERNANDES, Dani. Balanço patrimonial. 18 mai. 2008. Disponível em: <https://gestao.wordpress.com/2008/05/18/balanco-patrimonial/>.

Toda empresa legalmente constituída deve dispor de demonstrações financeiras anuais (documentos que registram a movimentação contábil do empreendimento, ex. Balanço, Demonstração de Resultados do Exercício e Fluxo de Caixa).



A financeira **se refere à situação do caixa do empreendimento**, ou melhor, diz respeito às entradas, rendimentos e às despesas que a organização apresenta ao longo de um período determinado, quando pode ser positiva ou negativa.

Se a empresa tem recursos disponíveis para cobrir suas obrigações e as despesas e contas a pagar do período, tudo estará bem com sua situação financeira.

Pergunta: Ter boa saúde econômica significa automaticamente ter uma boa saúde financeira?

Resposta: Não, um empreendimento com perda anual (déficit e caixa) não necessariamente tem problemas econômicos e pode dispor de um patrimônio significativo. Entretanto, déficits de caixa (perdas) constantes afetam o patrimônio do empreendimento e podem levar à “quebra”. Por este motivo é desejável realizar avaliações periódicas da situação financeira da empresa e projeções utilizando o modelo de demonstrações de resultados (por exemplo: para cinco anos) onde se pode identificar de melhor forma os impactos de um ano ou dois de déficit sobre a saúde do empreendimento.

Pergunta: Quais são os principais aspectos que influenciam o estado do caixa de um empreendimento?

Resposta: Basicamente são dois: as vendas (ou entradas de dinheiro) e as despesas (ou saídas de dinheiro). Ante uma dificuldade de caixa, duas opções de solução são as mais simples e imediatas, ou se aumentam as vendas ou se reduzem as despesas.

Pergunta: Como reduzir o risco de quebra de empreendimentos?

Resposta: É fundamental realizar o planejamento econômico e financeiro do empreendimento, se os números no papel não são favoráveis, a chance é muito menor de sê-los na realidade. Adicionalmente, uma vez instalados e operando é essencial o monitoramento e avaliação dos resultados alcançados.

Observação: Há situações em que a realização de projeções ou análises pode requerer de apoio especializado, por envolver aspectos relacionados à empréstimos bancários, variações periódicas de preços de venda ou de insumos, depreciação de bens e reinvestimento, comparação de opções de investimento, etc.

**MODELO RECOMENDADO PARA O PLANEJAMENTO ECONÔMICO/FINANCEIRO
DOS EMPREENDIMENTOS PRODUTIVOS DO EDITAL FLORESTA +**
Visando sua sustentabilidade

CALCULO DO RESULTADO ANUAL	
(+) RECEITA OPERACIONAL BRUTA:	
Vendas de produtos-serviços	132.000,00
(-) DEDUÇÕES DE RECEITA BRUTA:	
Devoluções de vendas (não se prevê devolução)	0,00
Descontos (não há descontos)	0,00
Arrendamento social (10% das vendas faturadas)	13.200,00
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA:	118.800,00
(-) CUSTO DE PRODUÇÃO:	
Matéria prima (alimentos, óleo e temperos)	92.400,00
Mão de Obra (R\$ 50 por dia trabalhado)	13.200,00
Insumos diversos (mat. Limpeza= R\$50 por mês)	550,00
Energia/água da unidade de produção (R\$30 por mês)	360,00
Transporte (compras R\$ 15 por semana)	660,00
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO:	11.630,00
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	
Despesas com vendas (propaganda R\$50 por mês)	550,00
Despesas administrativas (contador R\$200 por mês)	2.400,00
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	
(+) Receitas financeiras (não há aplicações)	0,00
(-) Despesas financeiras (não se paga juros)	0,00
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	
(+) Venda de bens	0,00
(-) Custo da venda de bens	0,00
(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE IMPOSTOS	8.680,00
(-) Provisão para imposto de renda	0,00
(=) LUCRO LÍQUIDO ANTES DA DISTRIBUIÇÃO DO GANHO	
(-) Reserva para depreciação de equipamentos (fogão, liquidificador, etc. custo R\$2000 para 5 anos)	400,00
(-) Distribuição de benefícios	0,00
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	8.280,00

I. GESTÃO DOS RECURSOS RECEBIDOS DO FUNDO AMAZÔNIA

Os elementos chave para a gestão dos recursos do Fundo Amazônia são: a) a execução financeira, considerando as diretrizes específicas para cada tipo de aquisição definidas pelo financiador e os registros correspondentes; b) o monitoramento e acompanhamento das atividades do projeto; e c) a elaboração dos relatórios previstos no contrato de financiamento, tanto os relatórios técnicos quanto os financeiros.

A execução financeira deverá ser orientada no marco dos tipos de despesa previstas no projeto e de acordo com o quadro a seguir. O monitoramento deverá ser realizado aplicando os indicadores que integram a proposta de projeto, como também os relatórios técnicos e financeiros deverão ser produzidos seguindo as diretrizes e modelos descritos no documento intitulado “Orientações para o Tesoureiro” anexo ao presente documento.



QUADRO 1. **MATRIZ DE ORIENTAÇÃO DA EXECUÇÃO FINANCEIRA DOS VALORES RECEBIDOS**

ITEM DE DESPESA PREVISTO NO ORÇAMENTO	ITEM DE DESPESA PARA O CONTROLE FINANCEIRO DE IMPLEMENTAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ITEM DE DESPESA	DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO
1. Obras e Instalações	Obras Cíveis e Instalações (OCI)	Aquisição de bens e serviços destinados à construção e reforma de instalações previstas no projeto, incluindo serviços relacionados, tais como elaboração de projeto básico, projeto arquitetônico, assessoria de arquitetura, serviços de engenharia e gestão da obra, entre outros.	Todas as aquisições requerem de três cotações de preço. Caso não seja possível, deve ser justificado.
2. Equipamentos	Máquinas, Equipamentos e outros bens (M&EQ)	Despesas com aquisição de máquinas, veículos, embarcações, implementos agrícolas e equipamentos, incluindo despesas relacionadas à entrega, licenciamento e manutenção, tais como fretes, impostos e seguros. Também inclui compra de bens/ativos permanentes, como mobiliário, equipamentos de informática, eletroeletrônicos, softwares, entre outros. Veja ainda regras do Edital Floresta em pé para compra de veículos e equipamentos.	Todas as aquisições requerem de três cotações de preço. Caso não seja possível, deve ser justificado.
3. Aquisição de insumos e matérias primas (até 20% do total)	Insumos (INS)	Aquisição de ferramentas de campo, mudas, sementes, estacas, arames, adubos, calcário, equipamentos de proteção individual (EPIs), materiais didáticos, entre outros, incluindo despesas relacionadas, tais como fretes e impostos	a. O gasto com transporte dos recursos humanos do projeto e público alvo deve entrar na categoria Logística. b. Compras de estoque, matéria prima e antecipação de safra devem ser previstas nessa categoria.
4. Serviços técnicos especializados (até 20% do total)	Consultoria e Prestação de Serviços Especializados (CPSE)	Despesas com a contratação de consultorias e de serviços técnicos especializados e pontuais necessários à realização de atividades finalísticas do projeto. Exemplos: elaboração de planos de negócios, capacitação em gestão comunitária e condução de reuniões, elaboração de estudos e diagnósticos, serviços de assistência técnica e extensão rural (ATER), capacitações, serviços de georreferenciamento, entre outros.	a. Todas as despesas relacionadas às consultorias e serviços técnicos especializados, tais como combustíveis, passagens, hospedagens, diárias, alimentação e demais despesas de viagem, devem ser previstas nesta categoria. Tais despesas devem, preferencialmente, estar incluídas no valor orçado para o serviço. b. Não são apoiáveis despesas com serviços terceirizados e consultorias prestados por empregados e dirigentes da organização postulante. c. Não são apoiáveis despesas com contratos de consultoria e serviços prestados por servidores, empregados públicos ou qualquer pessoa no exercício de função pública.

5. Pagamento de pessoal (até 10% do total)	Recursos humanos próprios	Despesas com salários brutos, encargos patronais e benefícios dos empregados da organização envolvidos diretamente na execução do projeto e contratados sob o regime celetista, bolsas de pesquisa e de estágio	<p>a. Dissídios e aumentos de salários devem ser previstos antecipadamente para todo o período do projeto, considerando percentuais compatíveis com os índices oficiais de projeção da inflação para o período de execução do projeto;</p> <p>b. O custo de desmobilização da equipe, quando aplicável, deve ser previsto no planejamento de custos desta categoria.</p> <p>c. Complementações de renda do funcionário, bônus, premiações, gratificações, reembolso de cursos de formação ou antecipações de salários não são apoiáveis pelo Fundo Amazônia.</p> <p>d. Profissionais alocados ao projeto com recursos do Fundo Amazônia seguindo rigorosamente a legislação aplicável, não se admitindo a previsão de pagamento como pessoas jurídicas a profissionais que possuam vínculo empregatício com a proponente ou aglutinadas abrangidas na proposta.</p> <p>e. Valores de salários e encargos a serem apoiados devem ser proporcionais à dedicação do funcionário às atividades do projeto.</p> <p>f. Pagamentos de salários ou qualquer tipo de remuneração a agentes públicos, tais como servidores, empregados públicos ou qualquer pessoa que esteja no exercício de função pública em qualquer das três esferas de governo não são apoiáveis pelo Fundo Amazônia</p>
6. Despesas operacionais	Serviços de Apoio (SA)	Despesas com contratação de serviços de apoio, tais como: auditoria, assessoria jurídica e contábil, serviços de realização de eventos, produção de materiais de comunicação do projeto, elaboração de identidade visual, banners, embalagens, folders, serviços de suporte e infraestrutura de tecnologia da informação etc.	<p>a. Contratação de profissionais para a gestão, acompanhamento e contabilidade do projeto, limitados a 30% do valor total do apoio pleiteado</p> <p>b. O prestador de serviço de auditoria independente deve ser registrado na Comissão de Valores Mobiliários (CVM).</p> <p>c. O serviço de auditoria deve abranger as demonstrações financeiras da organização.</p> <p>d. Não são apoiáveis atividades relacionadas à comunicação institucional da organização.</p> <p>e. Todas as despesas relacionadas à prestação do serviço, tais como combustíveis, passagens, hospedagens, diárias, alimentação e demais despesas de viagem devem ser previstas nesta categoria. Tais despesas devem, preferencialmente, estar incluídas no valor orçado para o serviço.</p>

	Logística (LOG)	Despesas com viagens e outros deslocamentos, diárias, hospedagens, seguros de viagens, alimentação, mantimentos, combustíveis, lubrificantes entre outros. a. Esta categoria diz respeito a despesas de logística da equipe própria da postulante e do público alvo do projeto. b. As despesas de logística relacionadas às demais categorias de uso, tais como consultores, prestadores de serviços de apoio, fretes relativos a máquinas, equipamentos e insumos, devem estar previstos em suas respectivas categorias. c. São passíveis de apoio: i. Passagens aéreas (passagem, tarifas e taxas), terrestres (passagem de ônibus) e fluviais (passagem de barco). ii. Aluguel de avião, carro, barco e moto. iii. Despesas com táxi.	<p>a. Bilhetes aéreos são apoiáveis apenas em classe econômica.</p> <p>b. Não são apoiáveis viagens para atividades institucionais não relacionadas ao projeto.</p> <p>c. São apoiáveis pelo Fundo Amazônia as despesas com refeição de pessoal envolvido diretamente na execução ou nas atividades do projeto e/ou em viagens a ele relacionadas:</p> <p>d. São consideradas despesas com refeição (almoço, jantar, lanches e café da manhã) apenas quando não incluídos na hospedagem do hotel, bem como despesas com compras de mantimentos para serem usados na preparação de refeições.</p> <p>e. Não são passíveis de apoio despesas com bebidas alcoólicas.</p> <p>f. Somente são apoiáveis taxas diárias de alojamento ou hospedagem na categoria standard.</p> <p>g. Não são apoiáveis pelo Fundo Amazônia diárias para agentes públicos, tais como servidores, empregados públicos ou qualquer pessoa que esteja no exercício de função pública.</p> <p>h. Valores de diárias e ajudas de custo para indígenas, quando consideradas técnica e conceitualmente adequadas pelo postulante, devem utilizar como referência o disposto na Portaria 320/2013 da FUNAI e eventuais atualizações. A ajuda de custo é uma compensação financeira para o indígena que se afasta das suas atividades rotineiras para atuar temporariamente em ações de promoção do desenvolvimento sustentável, de regularização fundiária ou de proteção territorial e etnoambiental da Terra Indígena (TI). O auxílio varia de 30% a 100% do valor da diária para servidores públicos federais sem cargo comissionado, de acordo com os seguintes critérios:</p> <p>i. 30% se a atividade for realizada na TI em que reside o participante; ou se a atividade for realizada fora de terra indígena de residência e os custos com alimentação e hospedagem são garantidos pela instituição organizadora</p> <p>ii. 50% se a atividade for realizada fora da TI de residência do participante, e custeada a hospedagem pela instituição organizadora, mas não a alimentação;</p> <p>iii. 70% se a atividade for realizada fora da TI de residência do participante, e custeada a alimentação pela instituição organizadora, mas não a hospedagem;</p> <p>iv. 100% se a atividade for realizada fora da TI de residência do participante e a alimentação e a hospedagem não forem custeadas pela instituição organizadora.</p>
	Despesas Administrativas (ADM)	Envolvem os custos administrativos da organização proponente e o custeio com a manutenção de escritórios cuja estrutura seja utilizada pelo projeto. Exemplo: materiais de escritório.	
7. Outras despesas	Apoios Especiais (AESP)	Esta categoria destina-se ao orçamento de ações especiais destinadas ao público alvo do projeto, que não são passíveis de enquadramento nas demais categorias, tais como recursos para editais de apoio a subprojetos elaborados pelo público alvo do projeto, pagamentos por serviços ambientais (PSA), aporte de recursos para fundos de impacto socioambiental etc.	

Fonte: ARAGON, Carlos, 2018. Adaptado do "Guia de elaboração de orçamento", Fundo Amazônia.



BIBLIOGRAFIA

Este Guia foi construído a partir de uma síntese e em alguns casos uma adaptação de textos das referências bibliográficas apresentadas a seguir, buscando na medida do possível fornecer elementos e ferramentas aplicáveis no nível dos empreendimentos apoiados pelo “Edital Floresta em Pé”.

BARKER, Stephen; COLE, Rob. **Gestão de Projetos – O que os melhores gestores sabem, fazem e falam**. Tradução de Rosemarie Ziegelmaier. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

BIRKINSHAW, Julian; MARK, Ken. **25 ferramentas de gestão: um guia sobre os conceitos mais importantes ensinados nos melhores MBAs do mundo**. Tradução Cristina Yamagami. HSM: São Paulo, 2017.

CUSINS, Peter. **Gerente de sucesso: liderança e eficácia**. Tradução de Sandra Couto. 5ª ed. São Paulo: Clio Editora, 2003.

DICKSON, Tim, et al. **Mastering Management**. IMD International, London Business School and The Wharton School of the University of Pennsylvania. Pitman Publishing: London, 1997.

JUGENO, Daniel, et al. **Gestão de projetos: teoria, prática e tendências**. Ed. Elsevier: Rio de Janeiro, 2014.

THIEL, Peter. **De Zero a Um: o que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício**. Tradução de Ivo Korytowski. Ed. Objetiva: Rio de Janeiro, 2014.

ANEXOS

ANEXO 1 - ORÇAMENTO*

- **Adequações orçamentárias conforme
"Guia de elaboração de orçamento" do Fundo Amazônia/BNDES*

Os itens de custo que compõem o orçamento devem ser classificados dentre as seguintes categorias:

RECURSOS HUMANOS PRÓPRIOS (RH): Despesas com salários brutos, encargos patronais e benefícios dos empregados da organização envolvidos diretamente na execução do projeto e contratados sob o regime celetista, bolsas de pesquisa e de estágio.

- a)** O valor orçado para esta categoria deve observar os seguintes itens:
 - i.** Dissídios e aumentos de salários devem ser previstos antecipadamente para todo o período do projeto, considerando percentuais compatíveis com os índices oficiais de projeção da inflação para o período de execução do projeto;
 - ii.** O custo de desmobilização da equipe, quando aplicável, deve ser previsto no planejamento de custos desta categoria.
 - iii.** Complementações de renda do funcionário, bônus, premiações, gratificações, reembolso de cursos de formação ou antecipações de salários não são apoiáveis pelo Fundo Amazônia.
- b)** O pagamento de profissionais alocados ao projeto com recursos do Fundo Amazônia deverá seguir rigorosamente a respectiva legislação aplicável, não se admitindo a previsão de pagamento como pessoas jurídicas a profissionais que possuam vínculo empregatício com a proponente ou aglutinadas abrangidas na proposta.
- c)** Valores de salários e encargos a serem apoiados devem ser proporcionais à dedicação do funcionário às atividades do projeto.
- d)** Pagamentos de salários ou qualquer tipo de remuneração a agentes públicos, tais como servidores, empregados públicos ou qualquer pessoa que esteja no exercício de função pública em qualquer das três esferas de governo não são apoiáveis pelo Fundo Amazônia.

CONSULTORIA E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ESPECIALIZADOS (CPSE): Despesas com a contratação de consultorias e de serviços técnicos especializados e pontuais necessários à realização de atividades finalísticas do projeto. Exemplos: elaboração de planos de negócios, capacitação em gestão comunitária e condução de reuniões, elaboração de estudos e diagnósticos, serviços de assistência técnica e extensão rural (ATER), capacitações, serviços de georreferenciamento, entre outros.

- a)** Todas as despesas relacionadas às consultorias e serviços técnicos especializados, tais como combustíveis, passagens, hospedagens, diárias, alimentação e demais despesas de viagem, devem ser previstas nesta categoria. Tais despesas devem, preferencialmente, estar incluídas no valor orçado para o serviço.

b) Não são apoiáveis despesas com serviços terceirizados e consultorias prestados por empregados e dirigentes da organização postulante.

c) Não são apoiáveis despesas com contratos de consultoria e serviços prestados por servidores, empregados públicos ou qualquer pessoa no exercício de função pública.

SERVIÇOS DE APOIO (SA): Despesas com contratação de serviços de apoio, tais como: auditoria, assessoria jurídica e contábil, serviços de realização de eventos, produção de materiais de comunicação do projeto, elaboração de identidade visual, banners, embalagens, folders, serviços de suporte e infraestrutura de tecnologia da informação etc.

a) O prestador de serviço de auditoria independente deve ser registrado na Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

b) O serviço de auditoria deve abranger as demonstrações financeiras da organização.

c) Não são apoiáveis atividades relacionadas à comunicação institucional da organização.

d) Todas as despesas relacionadas à prestação do serviço, tais como combustíveis, passagens, hospedagens, diárias, alimentação, e demais despesas de viagem devem ser previstas nesta categoria. Tais despesas devem, preferencialmente, estar incluídas no valor orçado para o serviço.

OBRAS CIVIS E INSTALAÇÕES (OCI): Aquisição de bens e serviços destinados à construção e reforma de instalações previstas no projeto, incluindo serviços relacionados, tais como elaboração de projeto básico, projeto arquitetônico, assessoria de arquitetura, serviços de engenharia e gestão da obra, entre outros.

MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E OUTROS BENS (M&EQ): Despesas com aquisição de máquinas, veículos, embarcações, implementos agrícolas e equipamentos, incluindo despesas relacionadas à entrega, licenciamento e manutenção, tais como fretes, impostos e seguros. Também inclui compra de bens/ativos permanentes, como mobiliário, equipamentos de informática, eletroeletrônicos, softwares, entre outros. Veja ainda regras do Edital Floresta em pé para compra de veículos e equipamentos.

INSUMOS (INS): Aquisição de ferramentas de campo, mudas, sementes, estacas, arames, adubos, calcário, equipamentos de proteção individual (EPIs), materiais didáticos, entre outros, incluindo despesas relacionadas, tais como fretes e impostos.

a) O gasto com transporte dos recursos humanos do projeto e público alvo deve entrar na categoria Logística.

b) Compras de estoque, matéria prima e antecipação de safra devem ser previstas nessa categoria.

LOGÍSTICA (LOG): Despesas com viagens e outros deslocamentos, diárias, hospedagens, seguros de viagens, alimentação, mantimentos, combustíveis, lubrificantes entre outros.

- a)** Esta categoria diz respeito a despesas de logística da equipe própria da postulante e do público alvo do projeto.
- b)** As despesas de logística relacionadas às demais categorias de uso, tais como consultores, prestadores de serviços de apoio, fretes relativos a máquinas, equipamentos e insumos, devem estar previstos em suas respectivas categorias.
- c)** São passíveis de apoio:
 - i.** Passagens aéreas (passagem, tarifas e taxas), terrestres (passagem de ônibus) e fluviais (passagem de barco).
 - ii.** Aluguel de avião, carro, barco e moto.
 - iii.** Despesas com táxi.
- d)** Bilhetes aéreos são apoiáveis apenas em classe econômica.
- e)** Não são apoiáveis viagens para atividades institucionais não relacionadas ao projeto.
- f)** São apoiáveis pelo Fundo Amazônia as despesas com refeição de pessoal envolvido diretamente na execução ou nas atividades do projeto e/ou em viagens a ele relacionadas:
 - i.** São consideradas despesas com refeição (almoço, jantar, lanches e café da manhã) apenas quando não inclusos na hospedagem do hotel, bem como despesas com compras de mantimentos para serem usados na preparação de refeições.
 - ii.** Não são passíveis de apoio despesas com bebidas alcoólicas.
- h)** Somente são apoiáveis taxas diárias de alojamento ou hospedagem na categoria standard.
- i)** Não são apoiáveis pelo Fundo Amazônia diárias para agentes públicos, tais como servidores, empregados públicos ou qualquer pessoa que esteja no exercício de função pública.
- j)** Valores de diárias e ajudas de custo para indígenas, quando consideradas técnica e conceitualmente adequadas pelo postulante, devem utilizar como referência o disposto na Portaria 320/2013 da FUNAI e eventuais atualizações. A ajuda de custo é uma compensação financeira para o indígena que se afasta das suas atividades rotineiras para atuar temporariamente em ações de promoção do desenvolvimento sustentável, de regularização fundiária ou de proteção territorial e etnoambiental da Terra Indígena (TI). O auxílio varia de 30% a 100% do valor da diária para servidores públicos federais sem cargo comissionado, de acordo com os seguintes critérios:

- i.** 30% se a atividade for realizada na TI em que reside o participante; ou se a atividade for realizada fora de terra indígena de residência e os custos com alimentação e hospedagem são garantidos pela instituição organizadora.
- ii.** 50% se a atividade for realizada fora da TI de residência do participante, e custeada a hospedagem pela instituição organizadora, mas não a alimentação;
- iii.** 70% se a atividade for realizada fora da TI de residência do participante, e custeada alimentação pela instituição organizadora, mas não a hospedagem;
- iv.** 100% se a atividade for realizada fora da TI de residência do participante e a alimentação e a hospedagem não forem custeadas pela instituição organizadora.

APOIOS ESPECIAIS (AESP): Esta categoria destina-se ao orçamento de ações especiais destinadas ao público alvo do projeto, que não são passíveis de enquadramento nas demais categorias, tais como recursos para editais de apoio a subprojetos elaborados pelo público alvo do projeto, pagamentos por serviços ambientais (PSA), aporte de recursos para fundos de impacto socioambiental etc.

DESPESAS ADMINISTRATIVAS (ADM): Envolvem os custos administrativos da organização proponente e o custeio com a manutenção de escritórios cuja estrutura seja utilizada pelo projeto. Exemplo: materiais de escritório.

ORIENTAÇÕES GERAIS

a) O orçamento deve refletir as atividades diretamente relacionadas ao projeto. A memória de cálculo de todas as categorias orçamentárias deve ser apresentada na planilha orçamentária do projeto aprovado no Edital Floresta em Pé.

b) Os recursos destinados aos gastos do Componente “Gestão”, acompanhamento e contabilidade do projeto devem ter como valor de referência o percentual de até 30% do valor total apoiado pelo Fundo Amazônia.

c) Insumos e matérias-primas para a produção, beneficiamento e comercialização, com percentual máximo de 20% do valor total apoiado.

d) Serviços técnicos especializados, relacionados à atividade produtiva das organizações proponentes, com comprometimento de até 20% do valor total do projeto.

e) O pagamento de pessoal com vínculo empregatício não deve ultrapassar 10% do valor do projeto apoiado pelo Fundo Amazônia.

Obs.: Os percentuais estão de acordo com as exigências dos “Itens financiáveis” do Edital Floresta em Pé.

f) É importante que as despesas realizadas obedeçam a proposta de projeto contratado e respeitem os “Itens não financiáveis” expostos no Edital Floresta em Pé.

ANEXO 2 - PRESTAÇÃO DE CONTAS: ORIENTAÇÕES PARA O TESOUREIRO

A. PRESTAÇÃO DE CONTAS E SEUS PRINCÍPIOS: O QUE É?

Procedimento em que **se analisa e avalia** a execução da parceria, baseado nos princípios da **legalidade, economicidade, eficiência, eficácia e efetividade**, pelo qual seja possível verificar o cumprimento do objeto da parceria e o alcance das metas e dos resultados previstos.

- **EFICIÊNCIA:** É a qualidade de algo ou a realização correta de alguma atividade utilizando menos tempo, menos recursos, menos matéria-prima.
- **EFETIVIDADE:** É realizar algo de maneira correta, assim atingindo um objetivo proposto anteriormente. Diz respeito ao bom acompanhamento de atividades.
- **LEGALIDADE:** É a existência de um sistema de leis que determina a aprovação ou não de determinadas ações, atos ou circunstâncias.
- **ECONOMICIDADE:** Diz respeito à algo que é econômico ou que pode ser realizado utilizando poucos recursos.
- **EFICÁCIA:** É realizar algo de maneira correta, assim atingindo um objetivo proposto anteriormente, diz respeito ao bom acompanhamento de atividades.

A1. O QUE O PATROCINADOR ESTÁ EXIGINDO?

- Responsabilidade das instituições em cumprirem com seus compromissos;
- Responsabilidade de prover informações confiáveis e transparentes;
- Responsabilidade com as ações e decisões.
- Responsabilidade em manter os documentos arquivados por 5 anos:
 - 1 - Em casos de ativo imobilizado (voadeira, computador, gerador, motor bomba, etc) manter notas fiscais arquivadas enquanto o bem existir.

A2. POR QUE DEVEMOS PRESTAR CONTAS?

BASE LEGAL:

Artigo 70 - Constituição Federal do Brasil

Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária.

Convênio BNDES

Normas e Instruções de Acompanhamento, aprovadas pela Resolução Nº 660/87, de 30.9.87, da Diretoria do BNDES.

A3 – O QUE PRECISO PARA FAZER UMA BOA PRESTAÇÃO DE CONTAS?

- **Organização dos documentos** para que estejam de acordo com o orçamento do Projeto;
- **Conta específica** para o projeto;
- O correto **detalhamento das receitas e despesas** no momento da prestação de contas;
- Todo pagamento deverá ser feito direto para o **fornecedor ou prestador de serviço**;
- Não serão admitidas despesas realizadas em **data anterior a assinatura do contrato ou após o encerramento do mesmo**;
- Extrato mensal;
- Saldo remanescente: devolução para o fundo de origem;
- Prestação de contas final: a conta bancária deve ser encerrada;
- A prestação de contas deve ser aprovada pelo conselho fiscal da Organização Proponente antes do envio a FAS.
- Realizar **três cotações de preços** nas compras realizadas, caso contrário justificar a não coleta.
- Não realizar pagamentos a **servidor** ou **empregado público** por serviços de assistência técnica ou consultoria.
- **Lista de presença** para as atividades como visitas as comunidades, reuniões, assembleias, etc.
- Atentar para que as Notas fiscais, faturas e recibos em nome da Organização estejam sem rasuras e com o seguinte **carimbo de atesto** na frente do documento fiscal.

ATESTO que o material descrito neste documento foi entregue/realizado de acordo com as especificações contratadas.

Data: ____/____/____

Resp. Conferência:

B. ITENS QUE COMPÕEM A PRESTAÇÃO DE CONTAS

B1. PRESTAÇÃO DE CONTAS PARCIAL

1. Ofício de encaminhamento da prestação de contas;
2. Descrição das atividades realizadas;
3. Cronograma de execução físico previsto x realizado;
4. Principais ocorrências (novas parcerias, novos projetos, mudanças de diretoria, etc.) sobre a organização proponente;
5. Indicadores do Plano de Monitoramento;
6. Fotos do Projeto;
7. Extrato de conta bancária específica;
8. Cópias dos comprovantes de todas as despesas realizadas (nota fiscal, recibo, guias de impostos) e dos respectivos documentos de pagamentos (cheque e/ou comprovante de transferência bancária).

B2. PRESTAÇÃO DE CONTAS FINAL

1. Ofício de encaminhamento da prestação de contas;
2. Descrição das atividades realizadas;
3. Cronograma de execução física (previsto x realizado);
4. Principais ocorrências (dificuldades, contratempos) sobre a organização proponente;
5. Indicadores do Plano de Monitoramento;
6. Fotos do Projeto;
7. Extrato de conta bancária específica;
8. Cópias dos comprovantes de todas as despesas realizadas (nota fiscal, recibo, guias de impostos) e dos respectivos documentos de pagamentos (cheque e/ou comprovante de transferência bancária)
9. Comprovante de recolhimento de saldo.

C. MODELOS DE DOCUMENTOS E FORMULÁRIOS

C1. MODELO DE OFÍCIO PARA ENVIO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

Município, (dia) de (mês) de (ano)

A

Fundação Amazonas Sustentável

A/C (destinatário)

Coordenador(a) de Edital

Prezado(a),


Encaminhamos a prestação de contas do recurso referente à (número da parcela) parcela do Contrato Nº do componente "Edital Floresta em Pé" do projeto "Bolsa Floresta" para o "Programa Bolsa Floresta(+): redução do desmatamento por meio do associativismo, renda sustentável e monitoramento de resultados socioeconômicos", assinado com esta Fundação.

Atenciosamente,

(nome)

Presidente da (nome da organização)

C2. MODELO DE EXTRATO BANCÁRIO

 **Bradesco**

Serviço tarifado conforme cartaz de tarifa em vigor

Extrato Mensal

15/10/2012 REDE BRADESCO 13:15 H
EXTRATO MENSAL CONTA CORRENTE

ASSOCIACAO M. A. R. DESENVOLVIME
AGENCIA 3722 CONTA 0002866-5

DATA	HISTORICO	N.DOCTO	VALOR
13/04	SALDO ANTERIOR		209,00
02/05	CHEQUE	0000151	150,00-
	ESPECIE		
	SALDO EM 02/05		59,00
03/05	RESG.MER.ABERTO	1103619	250,00
03/05	CHEQUE	0000150	250,00-
	ESPECIE		
	SALDO EM 03/05		59,00
14/05	RESG.MER.ABERTO	1103619	250,00
14/05	CHEQUE	0000152	150,00-
	ESPECIE		
	SALDO EM 14/05		159,00
15/05	TARIFA BANCARIA	0020512	22,20-
	CESTA PJ 1		
15/05	TARIFA BANCARIA	0500003	5,40-
	EXCEDENTE GUICHE CAIXA		
	SALDO EM 15/05		131,40
17/05	TRANSF CONTAS	3739575	30.000,00
	FUNDACAO AMAZONAS SUSTENTAVEL FA		
17/05	APLIC.EM PAPEIS	3304430	30.130,40-
	SALDO EM 17/05		1,00
25/05	RESG.MER.ABERTO	1103619	250,00
25/05	CHEQUE	0000153	100,00-
	ESPECIE		

C3. MODELO DE LISTA DE PRESENÇA

LISTA DE PRESENÇA			
ATIVIDADE:			
RESPONSÁVEL PELA ATIVIDADE:			
DATA:	LOCAL:	MUNICÍPIO:	
Nº	Nome	Comunidade	Assinatura

C4. CONTRATAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

O que é produto?

Material de consumo, material de expediente, equipamentos, etc.

O que é serviço?

Preparo de refeição, serviço de gráfica, serviço de piloteiro, serviço de carpinteiro, etc.

O que precisa?

Três orçamentos ou propostas para verificar o melhor preço; Nota fiscal e recibo em nome da Organização.

ATENÇÃO!

Caso não existam três propostas por falta de fornecedor, a organização DEVERÁ fazer uma declaração justificando a falta de fornecedores.

C5. MODELO DE JUSTIFICATIVA DE NÃO COTAÇÃO DE PREÇO

Município, (dia) de (mês) de (ano)

A

Fundação Amazonas Sustentável

A/C (destinatário)

Coordenador(a) de Edital

Assunto: Justificativa da não cotação de três coletas de preço

Nome do Projeto:

Nº do Contrato:

Atividade:

Informamos que relativo a compra (ou aquisição do serviço) de (informar o produto ou serviço) não foi possível a realização de três cotações de preço devido
(exemplo só haver neste município este fornecedor apto para fornecer os produtos ou serviços constantes na nota fiscal nº XXXXX)

Atenciosamente,

Assinatura do Presidente

Assinatura do Tesoureiro

C6. NOTAS FISCAIS

A nota fiscal eletrônica deverá ter o código de barras do Controle do fisco e a chave de acesso da NF.

NOTA FISCAL **INCORRETA** [não aceitar]

NOTA FISCAL **CORRETA**

C7. MODELO NOTA FISCAL DE SERVIÇO E RECIBO

NOTA FISCAL DE SERVIÇO

RECIBO

[OS RECIBOS DEVEM SER APRESENTADOS NO NOME DA ORGANIZAÇÃO]

C7. MODELO RECIBO DE TRANSPORTE

Dados do prestador

Valor numérico

Nome do pagador

Valor escrito por extenso

Descrição do pagamento do serviço contratado

Local, data e assinatura do fornecedor

C8. MODELOS DE DESPESAS QUE PODERÃO SER REALIZADAS COM
RECIBOS PREENCHIDOS COM CPF OU CNPJ DO PRESTADOR DE SERVIÇO

Expresso Brasileiro Viação Ltda.
São Paulo - Av. Presidente Tancredo Neves, 228 - Ipiranga
CNPJ: 00.745.632/0001-32 — INSC. EST. 112.745.164.116

**BILHETE DE PASSAGEM
RODOVIÁRIO** N° **329683**

Série / Subsérie D-117

Destino: SÃO PAULO - SANTOS ou Vice-versa 75,8 Km

Linha: SÃO PAULO / SANTOS - PRÉFIXO

Data Viagem: _____ Agência: _____ Duração: _____ Valores R\$: _____

Nome: _____ Data Emissão: _____ Período: _____

Profissão: _____ Agência: _____ Nota: _____

O passageiro guardará seu bilhete para fins de fiscalização em viagem.

COPEN GRÁFICA LTDA. — Rua Mogi Mirim, 211 — São Paulo
IE: 116.537.826.116 — CNPJ: 05.493.494/0001-26 — C.E.M. 3.198.661-7
329.001 A 400.000 - Série D-117, 15/07 - ADF: 212482290307 - Aut. 6839
— PROIBIDO FUMAR NO INTERIOR DO VEÍCULO —

CONTROLE DE EMBARQUE
N° 329683
Destino: SÃO PAULO - SANTOS ou Vice-versa
Série D-117
2ª VIA - PASSAGEIRO

Bilhete de embarque

Recibo de taxi

COPTAXI - Cooperativa de Taxista de Itapiranga / AM **RECIBO**

CNPJ: 11.199.575/0001-00
Cel: (02) 3575-1537 / 9221-0129
Rua Antônio de Almeida Santos, nº 69 - Centro
69.120-000 - Itapiranga - Amazonas

Recebemos de FUNDAÇÃO AMAZONAS SUSTENTÁVEL
A quantia de SESENTA REAIS
Referente ao pagamento TAXI LOCAÇÃO
DE ITAPIRANGA PI MANAUS.

Itapiranga-Am. 16 de 10 de 2012

[Assinatura]
COPTAXI

TUDO POSSO NAQUELE QUE ME FORTALECE

N/M LINDA AMANHECER **RECIBO**
CNPJ: 06.976.796/0001-07
Transporte para todo o Amazonas
Fone: (02) 9137-6963 / 8801-2564
(07) 8801-5731 / 8805-3515
OBRIGADO POR TER NOS ESCOLHIDO

Recebi(emos) do (a) Sr. (a) Fundação Amazonas Sustentável
A importância de Quatrocentos Reais
Referente a pagamento do Frete de
motocicleta de 18 hp

PAGAMENTO EM:
Dinheiro ☒ nº _____
Cheque ☐ nº _____
Banco: _____

Manaus/AM, 03 de outubro de 2012
[Assinatura]
Assinatura

Frete
ou
Carreta

Lancha Gloria de Deus **RECIBO**
(NÁUTICA AMAZÔNIA LTDA.)
CNPJ: 63.687.024/0001-80
Rua Wilkens de Matos, nº 504-A - Aparecida
CEP: 69.010-420 - Manaus - Amazonas

Recebi(emos) do(s) Sr. (s) Fundação Amazonas Sustentável
a quantia de CECIENTA REAIS
referente a: uma passagem novo Manaus / Manaus

PAGAMENTO EM:
Dinheiro ☒ nº _____
Cartão ☐ nº _____
Cheque ☐ nº _____

Banco: _____

Manaus, 14 de maio de 2012
[Assinatura]
ASSINATURA

C9. O QUE É MONITORAMENTO?

O **monitoramento** é o **acompanhamento** do projeto por meio da coleta e análise constante de informação sobre o desenvolvimento do projeto. Ao estruturar e executar um sistema de monitoramento, você está criando um sistema de coleta de informação útil para melhorar o que fazer e como deve ser feito.

Por que monitorar?

- Para identificar quando as coisas não estão andando corretamente;
- Para saber se os recursos estão sendo bem utilizados e se serão suficientes para o que está sendo feito;
- Para conhecer se sua capacidade de trabalho é suficiente e apropriada;
- Para saber se você está realizando aquilo que planejou fazer.

C10. MODELO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

Relatório de Prestação de Contas

Período de execução: DD/MM/AAAA a DD/MM/AAAA

Nome da organização:

Nome do projeto:

Contrato no.:

1. Descrição das atividades realizadas

Nº	Descrição da atividade	Responsável	Data de início	Data de Término	Duração (horas)	Observações (ocorrências importantes)

2. Cronograma de execução física prevista X realizado

Produtos/ Serviços	Previsto/ Realizado	Duração em meses														% da execução física realizada
	Previsto															
	Realizado															

3. Principais ocorrências (novas parcerias, novos projetos, mudanças de diretoria, etc.) sobre a organização

4. Indicadores do Plano de Monitoramento

ANEXOS


1. Fotos do Projeto

2. Extrato de conta bancária específica

3. Cópias dos comprovantes de todas as despesas realizadas (nota fiscal, recibo, guias de impostos) e dos respectivos documentos de pagamentos (cheque e/ou comprovante de transferência bancária)

4. Lista de presença de atividades

Importante: Quando for a prestação de contas final, deve-se incluir o "Comprovante de recolhimento de saldo".



FICHA TÉCNICA

COORDENAÇÃO GERAL
Virgílio Viana

RESPONSÁVEIS TÉCNICOS
Carlos E. Aragon
Eduardo Costa Taveira
Mickela da Silva Souza
Victor Salviati

REDAÇÃO
Carlos E. Aragon
Mickela da Silva Souza
Victor Salviati

REVISÃO
Eduardo Costa Taveira
Mickela da Silva Souza
Victor Salviati

EDITORAÇÃO E ILUSTRAÇÕES
Felipe Lobo

FOTOGRAFIA
Arquivo FAS

CAPA: Produção de farinha na RDS Uacari - Oitorama Filmes





**FUNDO
AMAZONIA**



MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE



FUNDAÇÃO
AMAZONAS
SUSTENTÁVEL

10 anos fazendo a floresta valer
mais em pé do que derrubada

MANAUS / AMAZONAS
Rua Álvaro Braga, 351 - Parque 10
CEP 69055 660
(92) 4009-8900 / 0800-722-6469

SÃO PAULO / SÃO PAULO
Rua Cláudio Soares, Edifício Ahead N° 72
Sala 1109, Pinheiros CEP 05422-030
+55 (11) 4506-2900

FAS-AMAZONAS.ORG