



BNDDES

MINISTÉRIO DO  
PLANEJAMENTO,  
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

MINISTÉRIO DO  
MEIO AMBIENTE



# GUIA PARA ELABORAÇÃO 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.

2017

Fazendo a floresta valer mais em pé do que derrubada



# SUMÁRIO

Introdução .....	04
Sobre o guia .....	06
O que é um projeto? .....	08
O que é uma proposta detalhada de projeto? .....	08
Como se elabora uma proposta de projeto? .....	10
Quais são os principais aspectos a considerar na elaboração de um projeto? .....	12
O que é o ciclo de gestão do projeto? .....	13
O que é o arrendamento social para os fins de.....	16
projeto e como deve ser calculado?	
A gestão administrativa e financeira do projeto .....	18
A gestão do empreendimento .....	20
Bibliografia .....	24

# INTRODUÇÃO

---

A Fundação Amazonas Sustentável (FAS) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), por meio do Fundo Amazônia, criaram e organizaram a chamada de propostas de apoio a projetos de arranjos produtivos sustentáveis em áreas de entorno, preferencialmente e mosaicos de áreas protegidas e corredores ecológicos no Amazonas.

Esta chamada teve por finalidade selecionar parceiros que colaborem com o incentivo aos arranjos produtivos sustentáveis, o empreendedorismo de base comunitária, o fortalecimento das associações de base criando mecanismos financeiros mais duradouros para os investimentos em infraestrutura social comunitária, bem como contribuir para o alcance dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A estratégia adotada neste edital decorre do reconhecimento de que o controle do desmatamento e degradação na Amazônia estão associados, entre outros aspectos, à redução da vulnerabilidade social e ao fomento às alternativas econômicas sustentáveis.

De seu lançamento até o encerramento das submissões, o edital recebeu 181 propostas, de 22 municípios, sendo 134 enquadradas e 88 selecionadas pelo Comitê de Seleção. Tudo isso no período de 31 de março a 11 de junho de 2017.

## OBJETIVOS DO EDITAL

- A | Incentivar projetos de arranjos produtivos sustentáveis em áreas de entorno, preferencialmente e mosaicos de áreas protegidas e corredores ecológicos no Amazonas;
- B | Incentivar o empreendedorismo de base comunitária;
- C | Fortalecer as associações/cooperativas/ONG de base criando mecanismos financeiros mais duradouros para os investimentos em infraestrutura social comunitária;
- D | Contribuir para o alcance dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) (<https://nacoesunidas.org/pos2015/>).

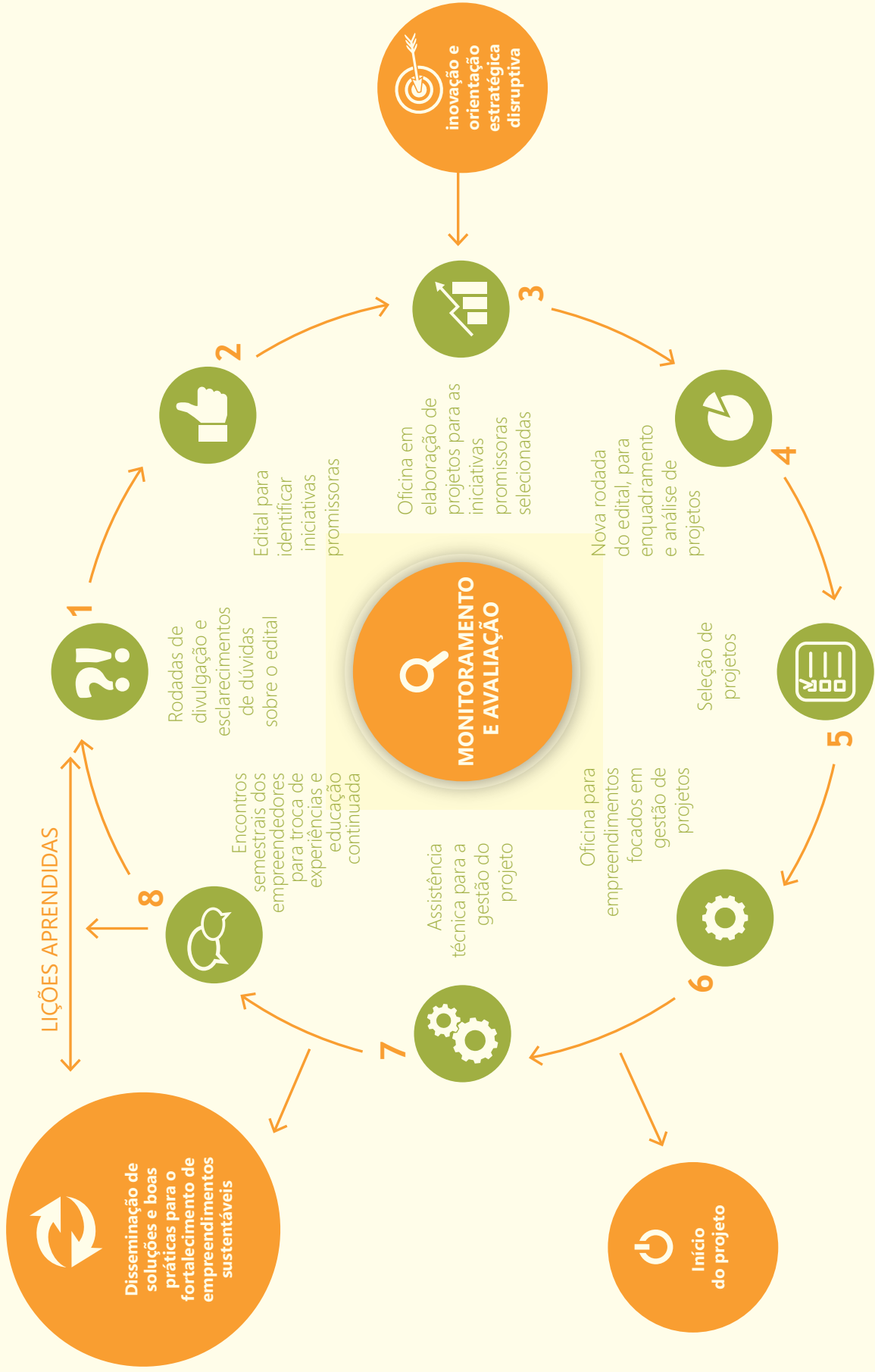
---

<sup>1</sup> Organizações de direito privado, sem fins lucrativos, formais e regulares, como associações comunitárias, Organizações da Sociedade Civil, cooperativas e outras, com atuação dentro e em áreas de entorno, mosaicos de áreas protegidas e corredores ecológicos no Amazonas (ver Anexo 9 – Lista de municípios prioritários do Edital Floresta em Pé).

<sup>2</sup> A etapa de enquadramento visou analisar um conjunto de documentos como estatuto, ata de fundação, atestado de CNPJ etc. para comprovar a legalidade e a elegibilidade das organizações proponentes.

<sup>3</sup> O Comitê de Seleção independente é formado por 12 especialistas nas áreas agrárias, sociais e biológicas. Este se reuniu duas vezes para a discussão e análise das propostas.

# ETAPAS DO EDITAL



# SOBRE O GUIA

---

Este “guia de elaboração 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 Amazonas, chamado “Floresta em Pé”, lançado pela Fundação Amazonas Sustentável que integra o Programa Bolsa Floresta (+) financiado com recursos do Fundo Amazônia.

A ênfase dada a alguns assuntos em relação a outros é justificada pelo fato de que as propostas preliminares recebidas dos participantes (denominadas Iniciativas Promissoras) foram objeto de uma pré-avaliação e foram qualificadas como satisfatórias para a etapa de detalhamento por estarem alinhadas com os objetivos do edital “Floresta em Pé”.

## OBJETIVOS DA OFICINA DE GERAÇÃO DE PROJETOS

- 1 | Apresentar e discutir conceitos de elaboração de projetos com foco em geração de renda na Amazônia;
- 2 | Apoiar na elaboração de projetos para o edital “Floresta em Pé” (anexo 3).

Os conceitos e orientações apresentados são para a elaboração de projetos e, por este motivo, podem ser utilizados de forma ampla – dada à quantidade de empreendimentos, contextos e arranjos produtivos. Foram elaborados visando fornecer elementos e conceitos básicos para a diversidade do público participante do curso e, ao mesmo tempo, apresentar os vínculos específicos com o que deverá ser o conteúdo do projeto detalhado (“Anexo 3”), no marco dos critérios para avaliação de propostas e da nomenclatura utilizada no Edital.

A ênfase dada a alguns assuntos em relação a outros é justificada pelo fato de que as propostas preliminares recebidas dos participantes (denominadas Iniciativas Promissoras) foram objeto de uma pré-avaliação e foram qualificadas como satisfatórias para a etapa de detalhamento por estarem alinhadas com os objetivos e políticas do Programa Bolsa Floresta (+).



# O QUE É UM PROJETO?

---

Um projeto é o registro do planejamento de uma intervenção a ser realizada durante um determinado período de tempo. É integrado por uma série de atividades programadas e inter-relacionadas, executadas para produzir mudanças positivas dentro de um determinado cenário. Por exemplo, um projeto para construir uma unidade de beneficiamento de açaí. Há o planejamento das atividades necessárias, como elas serão implementadas e em quanto tempo, como também qual será o envolvimento de atores e parceiros e os recursos que serão necessários e aqueles disponíveis (humanos e financeiros). No caso da construção de uma escola, entende-se como recursos humanos o pedreiro, o ajudante, o carpinteiro, etc.; a matéria prima ou insumos (o cimento, tijolos, areia, etc.). A construção da escola tem uma motivação, um objetivo: melhorar a educação na comunidade.

Cada projeto tem um começo e um fim, inclui a colaboração de uma equipe de várias áreas do conhecimento, várias instituições e/ou vários tipos de atores para a execução das atividades previstas geralmente dentro das restrições de custo, tempo e qualidade. Atua num contexto particular, está sujeito a incertezas e permite enfrentar um problema específico identificado pelo grupo de beneficiários.

## O QUE É UMA PROPOSTA DETALHADA DE PROJETO?

---

Para que uma proposta de projeto seja financiada e executada, o proponente (o seu autor ou líder) deve apresentar as suas ideias de forma clara e objetiva. Com essa finalidade, é necessário elaborar um documento conhecido como “proposta detalhada de projeto” que deve conter todos os elementos necessários para a compreensão do seu conteúdo por parte de todos os envolvidos e para a correspondente avaliação. Suas partes devem ser coerentes e os detalhes devem obedecer às regras e diretrizes do financiador, do edital ou do parceiro financeiro.

Em função da diversidade de entidades financiadoras e dos pré-requisitos definidos para financiamento, as exigências de conteúdo da “proposta detalhada de projeto” podem ser diferentes. O conteúdo e formato apresentados a seguir atendem os pré-requisitos definidos no edital “Floresta em Pé”, com destaque para algumas informações específicas, mantendo a estrutura de conteúdo geralmente adotada. De modo geral, observe-se também que o formato de apresentação de propostas detalhadas de projetos atende às prioridades definidas pela fonte de financiamento e isto pode exigir modificações na ordem de abordagem de cada uma das partes do projeto.

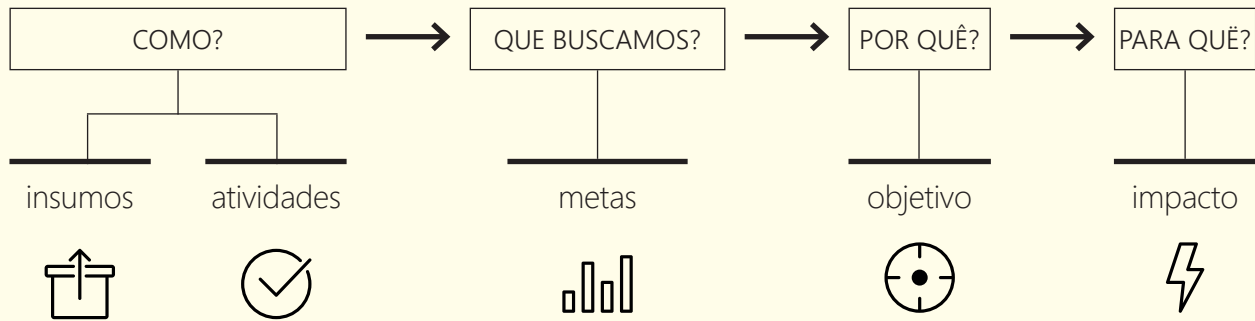
# PRINCIPAIS PARTES DE UM PROJETO DETALHADO

---

1. **JUSTIFICATIVA E CONTEXTO**, que deve abordar entre outros os seguintes assuntos:
  - a. Descrição de porque o projeto deve ser executado na região prevista e qual é o seu potencial.
  - b. Descrição da viabilidade e sustentabilidade (social, econômica e ambiental) do empreendimento proposto.
  - c. Descrição da situação social e de renda na região de atuação do projeto e de como o projeto contribuirá para a melhoria da renda dos beneficiários.
  - d. Quantificação do número de famílias envolvidas ou beneficiadas diretamente e indiretamente.
  - e. Descrição e quantificação dos grupos de jovens e mulheres envolvidos no projeto.
  - f. Descrever como o projeto contribuirá à conservação ambiental (contra o desmatamento e/ou degradação florestal)
2. **OBJETIVO (S)**: expressa (m) o problema que se pretende resolver. É o motivo pelo qual o projeto se faz necessário. Trata-se de responder à pergunta: por que do projeto?
3. **METAS**: são os resultados esperados expostos de modo concreto. Responde à pergunta: o que buscamos?
4. **ATIVIDADES**: são as ações necessárias para produzir os resultados esperados. Responde à pergunta: como alcançaremos os resultados?
5. **ORÇAMENTO** (identificando os recursos próprios –contrapartida (s) - e os recursos solicitados)
6. **CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO** (dentro dos limites dos prazos definidos pela fonte de financiamento)
7. **ESTRATÉGIA DE EXECUÇÃO**, contendo:
  - a. Identificação do proponente, dos parceiros e descrição dos papéis no projeto
  - b. Quantificação e qualificação da equipe envolvida diretamente no projeto (técnicos ou não).
  - c. Definição do principal responsável para cada uma das atividades do projeto
  - d. Descrição do papel da comunidade no projeto e como será feito o acompanhamento e avaliação.
  - e. Descrição de quais são e como serão utilizados os benefícios do Acordo entre o Empreendedor e a Associação durante e depois da execução do projeto (arrendamento social).
8. **GESTÃO DO PROJETO** (informações chave sobre como será executado)
  - a. Especificar os indicadores de monitoramento (acompanhamento) para cada meta proposta
  - b. Registrar as estimativas de resultados do empreendimento proposto, especificamente:
    - i. Faturamento anual;
    - ii. Ganho anual;
    - iii. Empregos diretos e indiretos gerados;
    - iv. Número de fornecedores locais envolvidos;
    - v. Número de clientes envolvidos;
    - vi. Valor anual de reinvestimento (se necessário);
    - vii. Renda gerada por cada emprego direto gerado no prazo do projeto;
    - viii. Valores pagos pelo arrendamento social.

Em sua maioria, os projetos são apresentados contendo os elementos descritos no quadro acima e um resumo da proposta, que facilita significativamente as tarefas de avaliação. A seguir, se apresenta um modelo de lógica conceitual a utilizar para a elaboração de um projeto:

## LÓGICA CONCEITUAL DE ELABORAÇÃO DE UM PROJETO



Um projeto é elaborado a partir da identificação de uma necessidade de mudança e/ou de um problema que se pretende resolver. A figura acima apresenta a relação que existe entre os componentes do projeto (insumos, atividades, metas, objetivo e impacto), as perguntas que cada um desses componentes deve buscar responder, entretanto, a definição e a elaboração de um projeto não se inicia com a definição de insumos. A lógica de construção dos componentes de um documento de projeto detalhado, a ordem a seguir e as ferramentas disponíveis para tal são apresentados nas próximas seções deste documento.

## COMO SE ELABORA UMA PROPOSTA DE PROJETO?

Há diversas formas (metodologias) que podem ser utilizadas para a elaboração participativa de uma proposta de projeto, desde algumas muito simples que podem ser conduzidas pelos próprios interessados até as mais complexas que exigem o apoio de facilitadores (técnicos especializados na sua aplicação). A escolha da metodologia mais apropriada a nossa situação deve ser realizada tendo em consideração: a) o tempo disponível; b) os recursos financeiros disponíveis; c) os recursos humanos disponíveis, sejam estes técnicos, produtores/empreendedores, outros membros da comunidade, lideranças, parceiros governamentais e não governamentais etc.

As práticas mais utilizadas para o detalhamento de propostas de projeto (elaboração de projetos) estão associadas à utilização da abordagem denominada "quadro lógico". Esta é uma forma simples que permite identificar o conteúdo visando a atingir os objetivos desejados.

A elaboração do projeto começa com a identificação de demanda ou necessidade, identificação do problema central, seguida pela definição da ideia e continua com uma análise de atores e beneficiários e as causas e efeitos do projeto. Este diagnóstico leva à definição dos objetivos, metas e das atividades do projeto. O projeto é resumido em uma matriz de estrutura lógica que fornece, geralmente na forma de tabela, os principais elementos da estratégia operacional e de gestão. Isto por meio de indicadores mensuráveis, os meios de verificação e pressupostos fundamentais. Neste processo, um sistema de monitoramento e avaliação é idealizado.

A elaboração de projetos da natureza dos que integram os Arranjos Agroflorestais Prioritários ou Cadeias Produtivas Prioritárias descritos no Edital, geralmente são baseados na participação de atores/beneficiários na identificação das necessidades, dos interesses, dos conflitos, dos recursos, das potencialidades, das capacidades e responsabilidades, bem como a consideração de todos os fatores que podem influenciar a execução do projeto.

Em todos os casos, é indispensável dar especial atenção ao atendimento dos pré-requisitos definidos nas convocatórias para apresentação de projetos, especificamente para o caso do Programa Bolsa Floresta (+):

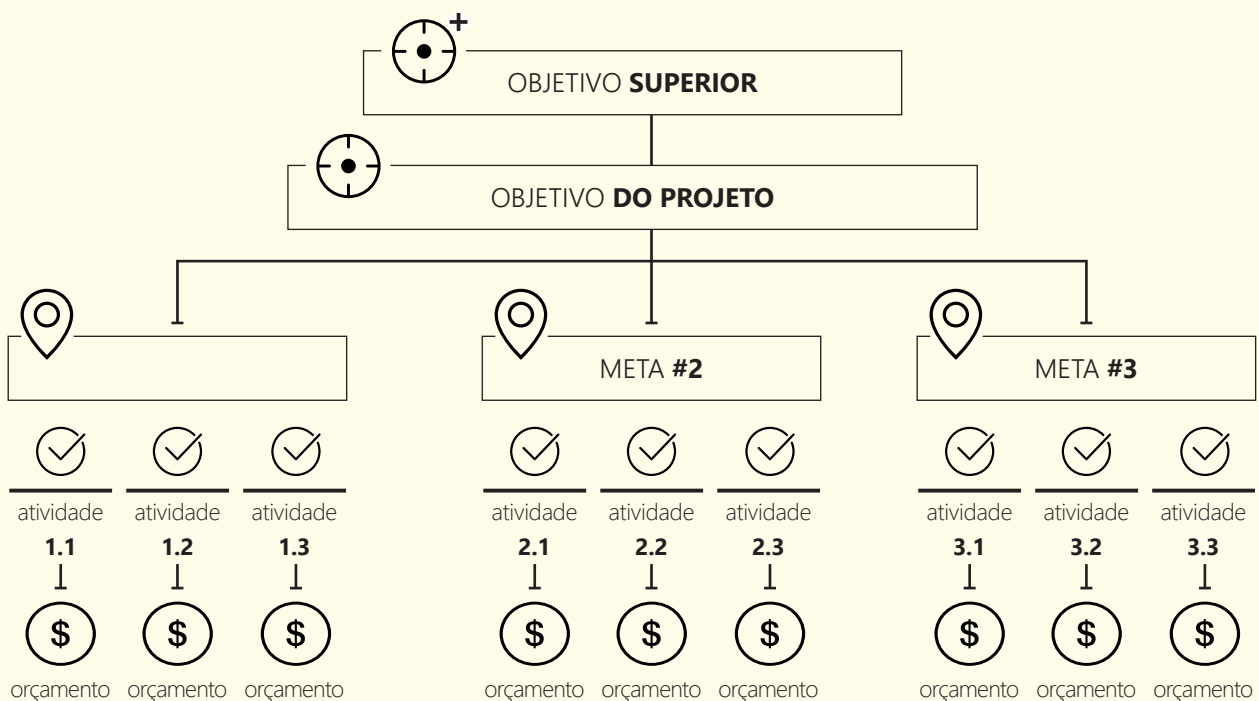
- 1 | Cumprir de forma estrita com todos os requerimentos de caráter documental e legal exigidos (Item 3, 11.2 e Anexo 1 do Edital).
- 2 | Utilizar os formatos, modelos e orientações de conteúdo previstos nos formulários exigidos para a apresentação da proposta de projeto (Anexos 1, 3, 4, 5, 6 e 7)
- 3 | Cumprir a rigor com as orientações relacionadas com: itens de despesas financeáveis e itens de despesas não financeáveis -despesas inelegíveis- (Itens 8 e 9 do Edital). Verificar a aplicabilidade de alguma das restrições descritas no item 4 do Edital.
- 4 | Na elaboração do documento de projeto, considerar os critérios que serão adotados na avaliação das propostas. No caso de existirem limitações para o fornecimento de determinadas informações, considerar a pontuação atribuída a cada um dos critérios de avaliação, priorizando o preenchimento daquelas de maior pontuação.



# QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS ASPECTOS A SE CONSIDERAR NA ELABORAÇÃO DE UM PROJETO?

Um dos principais aspectos considerados na avaliação de uma proposta de projeto é a clareza das informações e a coerência da proposta, entendida como a “ligação entre o conjunto de ideias propostas, como orçamento, atividades, metas, objetivos e impactos cujo resultado é lógico”. A relação lógica que deve ser aplicada na elaboração do projeto e suas principais características são apresentadas nas figuras a seguir:

## VÍNCULO LÓGICO ENTRE AS PARTES DO PROJETO



## CARACTERÍSTICAS DE UM PROJETO



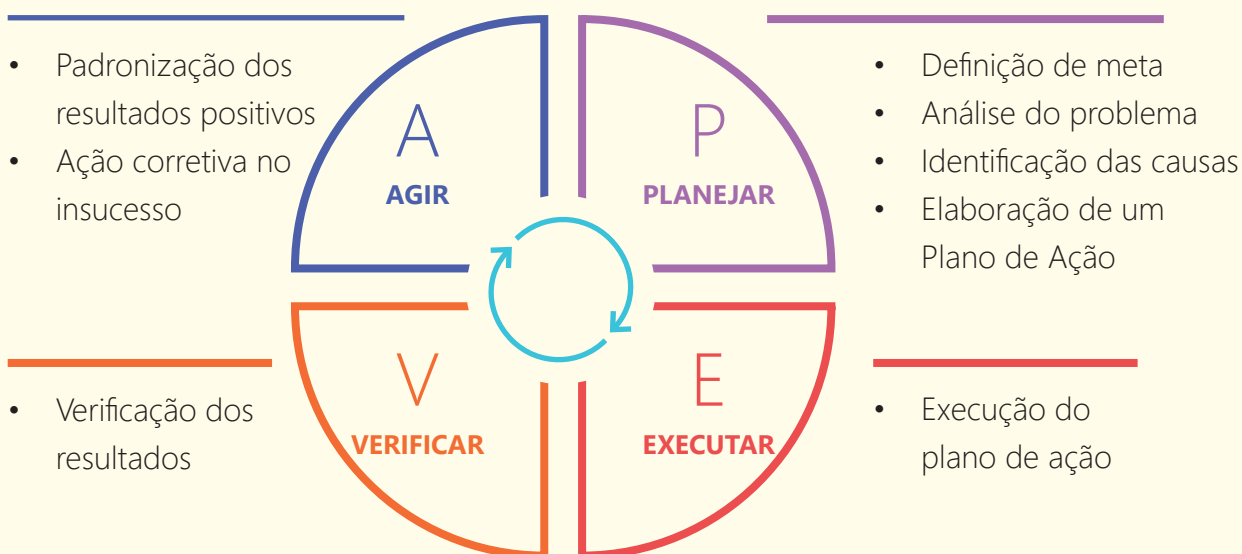
- Um projeto deve ser único. Não pode ser cópia de uma outra proposta. Isto pois cada realidade tem sua especificidade.
- Um projeto não pode propor atividades que já recebem financiamento de outras fontes. Entretanto, a complementaridade é bem-vinda.
- O projeto tem início, meio e fim. Assim, deve se concentrar em objetivos e metas viáveis e plausíveis dentro do prazo de implementação, embora esse seja uma etapa de um processo mais longo.
- A execução do projeto é feita passo a passo e, portanto, o projeto é progressivo.
- As atividades do projeto são executadas nos limites do financiamento recebido e das contrapartidas disponíveis.

# O QUE É O CICLO DE GESTÃO DO PROJETO?

A execução de um projeto é um processo dinâmico, onde aplicamos o planejamento realizado durante a fase de elaboração. Este planejamento foi realizado buscando considerar o maior número de aspectos que podem influenciar a sua execução. Entretanto nem sempre todas essas variáveis foram consideradas, sejam estas de riscos, incertezas, marco legal ou institucional relacionadas diretamente ao projeto afetando a sua sustentabilidade e o cumprimento das suas metas e objetivos. Um exemplo poderia ser no caso de um projeto, vinculado a um empreendimento de arranjos agroflorestais sustentáveis, em que foi planejada uma parceria com uma instituição de assistência técnica e durante a implementação o parceiro é extinto. Ou ainda, para o caso de um projeto produtivo, uma variação significativa do preço dos insumos que pode afetar significativamente a implementação do empreendimento.

A situação descrita afetaria significativamente o alcance das metas e objetivos do projeto, tendo em vista a função essencial da assistência técnica neste tipo de empreendimento ou dos preços dos insumos. Ante esta situação será que: devemos suspender a execução do projeto? Certamente, seja qual for a medida a tomar, esta deve ser fruto de um processo de análise e avaliação, considerando os aspectos sobre os quais temos governança o não. Para enfrentar as necessidades de ajuste no planejamento inicial utilizamos a lógica do ciclo gerencial do projeto, que é constituído das seguintes etapas principais:

## ETAPAS DO CICLO DE GESTÃO DO PROJETO



É pela necessidade constante de verificação dos resultados (metas para o nosso caso) que na maior parte dos processos de avaliação de propostas detalhadas de projeto é exigida a definição de indicadores de monitoramento, que podem ser qualitativos e/ou quantitativos, dependendo da natureza e tipo de projeto -tal como exigido na Seção 6.1 do Edital-, assim como a definição dos principais pressupostos que afetam as metas ou resultados, também exigidos nos modelos de apresentação de propostas de projetos baseados na matriz lógica.

Os indicadores nos permitem verificar a execução do projeto, entendendo esta etapa como de análise, acompanhamento e/ou avaliação, para a definição de medidas de correção ou ajuste para aprimorar a execução seja mediante a revisão da estratégia de execução, constituída pelas atividades previstas, os insumos previstos no orçamento ou os arranjos institucionais ou operacionais adotados.

Esse processo de avaliação e/ou acompanhamento permanente da execução é denominado ciclo de gestão e refere-se as ações de verificação constante dos aspectos importantes do projeto. Nele devem ser aplicados os procedimentos e ações previstas relacionados com o monitoramento e avaliação participativos (envolvimento dos atores chave da execução do projeto) e está associado com as medidas a serem adotadas para uma permanente divulgação daquilo que está acontecendo na execução do projeto (medidas de transparência). De forma geral, os contratos de financiamento definem qual o papel da entidade financiadora. Para o caso das propostas de projeto esperadas no Edital devem ser definidas as medidas que serão adotadas para o monitoramento participativo e para a transparência na gestão do projeto.

Por outro lado, a elaboração de um projeto é uma das etapas do ciclo do projeto (que é diferente do ciclo de gestão), que compreende desde a etapa de elaboração, ou seja, desde a identificação de soluções para as causas do problema que se pretende resolver e onde se cria uma estrutura para a sua aplicação. O Ciclo do projeto busca estabelecer os meios mais eficientes e eficazes para que o agente financiador possa alcançar a mudança desejada (os objetivos planejados). É constituído de seis fases: identificação, elaboração e/ou formulação, avaliação e aprovação. A apresentação da proposta detalhada do projeto e a avaliação que será realizada de acordo com o Edital, faz parte do ciclo do projeto. Este processo é apresentado na seção 10 do Edital.

Como regra geral no ciclo de gestão de projetos deve-se considerar que a grande maioria de fontes de financiamento, por questões administrativas, contratuais e vinculadas às transparência e governança, não aceitam que se façam mudanças ao objetivo do projeto. Pelos mesmos motivos, em muitos casos, há restrições para a realização de ajustes ou modificações nos pagamentos pelos insumos dos projetos (itens financiáveis) ou para o remanejamento de recursos de pagamentos relacionados aos custos correntes ou de uma determinada atividade de um projeto, para custos de investimento (bens móveis ou imóveis). Por isso, é importante estar atento às regras estabelecidas pelo financiador, edital ou parceiro financeiro.



## O QUE É O ARRENDAMENTO SOCIAL PARA OS FINS DO PROJETO E COMO DEVE SER CALCULADO?

É um dos elementos chave da estratégia idealizada para a consolidação de empreendimentos produtivos sustentáveis apoiados pelo Edital Floresta em Pé. Trata-se do valor (montante ou percentagem) do faturamento do empreendimento produtivo que será destinado periodicamente pelo empreendedor para a entidade proponente.

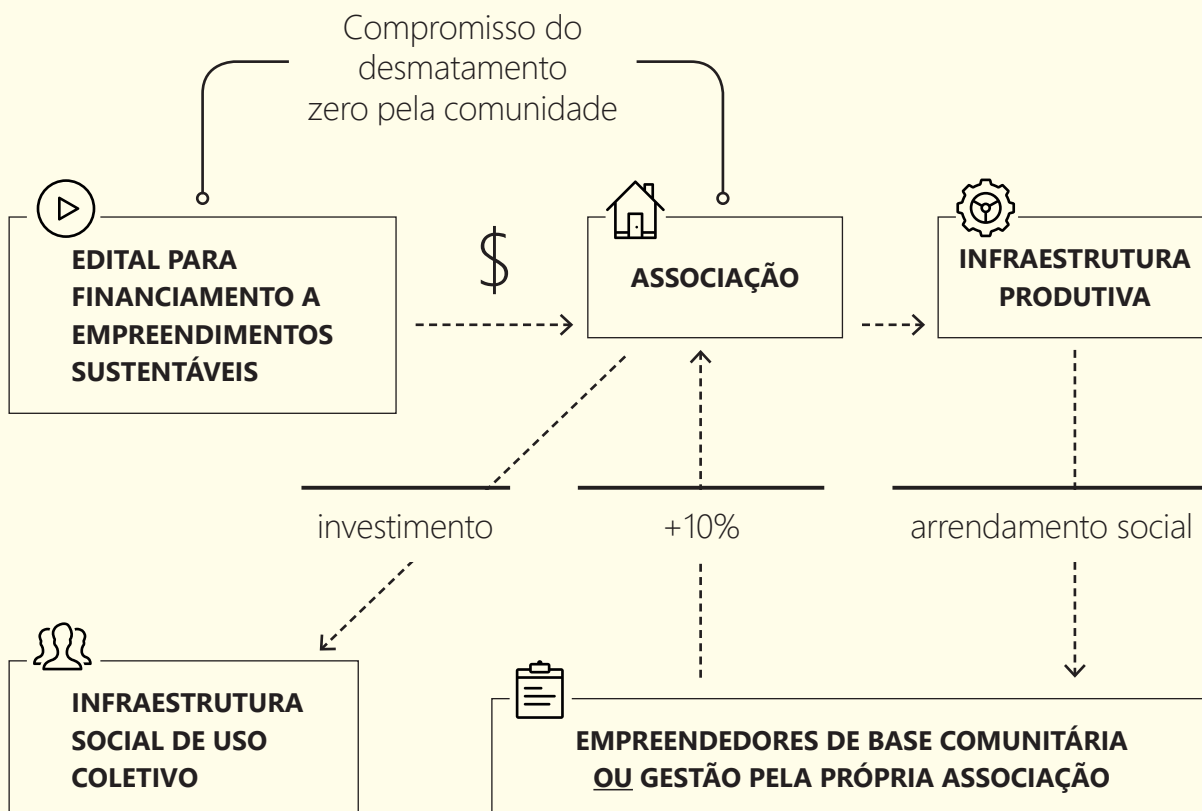
A determinação do montante que corresponde ao arrendamento social é realizada a partir da interação e negociação entre a organização proponente do projeto e o empreendedor, tendo a FAS como instância de acompanhamento e verificação. Esse montante deverá ser um percentual do faturamento bruto do empreendimento, pago mensalmente à associação, em conta específica. A destinação dos recursos do arrendamento social deve ser tomada em assembleia geral da Associação, junto com a prestação de contas anual do empreendedor, até o mês de março do ano posterior. O percentual mínimo de arrendamento deverá ser de 10% e deve fazer parte do projeto detalhado e do contrato entre a Associação e a FAS.

O arrendamento social é o instrumento mediante o qual se reconhece que o empreendedor tem um papel essencial para a vida e sucesso (sustentabilidade financeira) do empreendimento e de que os investimentos não reembolsáveis devem dar retorno para as comunidades, repartindo os benefícios do projeto. Os investimentos são realizados para a manutenção dos serviços ambientais prestados pelas organizações de base comunitária, que estão vinculados à valorização da floresta em pé.

A função de instância de acompanhamento e verificação do FAS busca garantir o cumprimento dos acordos do arrendamento social, garantir a participação dos atores envolvidos e mediar eventuais controvérsias associadas à dinâmica do empreendimento e a concretização das transferências financeiras para a organização comunitária.



Destaca-se que o preenchimento do Anexo 3, necessário para a apresentação da proposta detalhada de projeto, deve ser realizado a partir de uma estimativa inicial planejada entre o empreendedor e a entidade de base comunitária. Em função da dinâmica do empreendimento, estas transferências serão monitoradas e avaliadas periodicamente em parceria com a FAS.



# A GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DO PROJETO

A gestão financeira faz parte do ciclo de gestão e inclui a constante verificação da elegibilidade dos pagamentos planejados e o cumprimento de todos os procedimentos de compra previstos nos contratos para execução. Especial atenção deve ser dada pelos gestores do Projeto (responsáveis) sejam estes: o representante legal da entidade proponente, o empreendedor e/ou o administrador do projeto, para as cláusulas do contrato de financiamento não reembolsável que regulamentam estas questões.

A listagem de despesas financiáveis e não financiáveis, apresentada a seguir, deve ser considerada na fase de planejamento e execução. Observe-se que no caso do pagamento de uma despesa não financiável e que este tenha sido identificado somente na etapa de acompanhamento (monitoramento) administrativo, corre-se o risco de ter que devolver o valor do montante aplicado.

## ELEGIBILIDADE (ACEITABILIDADE) DAS DESPESAS PAGAS PELO PROJETO

ITENS FINANCIÁVEIS	
1	Construção ou reforma de instalação (deve incluir placa informativa)
2	Máquinas e equipamentos nacionais novos.
3	Manutenção de máquinas, equipamentos e veículos;
4	Deslocamentos necessários a implantação do projeto;
5	Mobiliário, utensílios e outros materiais permanentes;
6	Equipamentos de proteção individual;
7	Veículos (tratores, motos, embarcações) nacionais novos + licenciamento, seguro, IPVA;
8	Barcos (novos ou seminovos) para escoamento de produtos, exceto seguro de embarcações;
9	Materiais de segurança (equipamentos de segurança, extintores de incêndio);
10	Insumos e matérias-primas para a produção, beneficiamento e comercialização (máx. 20% do projeto);
11	Combustível;
12	Material promocional (embalagens, rótulos, cartazes, folhetos);
13	Serviços técnicos especializados para a atividade produtiva (max.20% do projeto);
14	Contratação de profissionais para a gestão e contabilidade do projeto (max.30% do projeto);
15	Pessoal com vínculo empregatício (max.10% do projeto).

## ITENS NÃO-FINANCIÁVEIS

1.	Aquisição de terrenos e imóveis;
2.	Pagamentos de dívidas, indenizações, empréstimos ou financiamentos;
3.	Aquisição parcial de equipamento financiado;
4.	Armas de fogo e munições;
5.	Bebidas alcoólicas e tabaco;
6.	Multas e juros por atrasos de pagamento ou uso de limites da conta corrente;
7.	Construção ou reforma de infraestruturas não destinadas diretamente ao projeto;
8.	Construção ou reformas em imóveis de terceiros, mesmo que destinados diretamente para o projeto produtivo, sem contrato de cessão ou comodato com prazo mínimo de 15 anos;
9.	Despesas da operação normal da organização de base que não estejam vinculadas ao projeto produtivo sustentável;
10.	Despesas com verbas salariais relativas aos componentes da diretoria e conselhos da entidade proponente e seus parentes consanguíneos ou afins, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau;
11.	Despesas com pagamento de fornecedores de bens e serviços dos quais seu (s) proprietário (s), sócio(s) ou dirigente(s) seja(m) parente(s) consanguíneo(s) ou afins, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau com dirigente(s) ou conselheiro(s) da entidade proponente;
12.	Despesas com pagamento de prestação de serviços realizado por servidor ou empregado público, salvo as exceções previstas na legislação;
13.	Despesas com pagamento de salários ou qualquer tipo de remuneração ou verba indenizatória a agentes públicos, tais como servidores, empregados públicos ou qualquer pessoa que esteja no exercício de função pública, a qualquer título, salvo as exceções previstas na legislação;
14.	Contratação de dívidas e aquisições parceladas;
15.	Despesas eventuais e diversas julgadas não pertinentes ao projeto.

# A GESTÃO DO EMPREENDIMENTO

---

O ciclo de gestão aplicado às tarefas associadas ao empreendimento apresenta algumas particularidades e certamente os indicadores gerais definidos no âmbito do projeto não são suficientes para abordar cada um dos elementos essenciais para o seu sucesso. Estes aspectos serão abordados, posteriormente, no curso de gestão de empreendimentos produtivos sustentáveis aos empreendedores selecionados.

## QUAIS AS FERRAMENTAS DISPONÍVEIS PARA O DETALHAMENTO DO PROJETO?

Como já mencionado, existem inúmeras formas (metodologias) que podem ser utilizadas. Cada uma delas com diversas ferramentas que podem exigir recursos financeiros significativos e um tempo disponível muito maior que um par de semanas. A complexidade do projeto é uma questão chave para definir a melhor metodologia a ser utilizada.

Para o caso das exigências de conteúdo e das condições de prazo e recursos disponíveis para poder atender ao Edital em referência se recomenda a utilização das seguintes ferramentas:



**ÁRVORE DO PROBLEMA:** ferramenta para a análise do problema que permite identificar as suas causas e efeitos e avaliar, numa primeira aproximação, as oportunidades e riscos potenciais. Permite também aos participantes do exercício expressar as suas expectativas, identificar de forma preliminar os recursos e explorar a possível participação dos atores. A ferramenta é denominada assim por que consta de três partes: a) a definição das causas, que podem ser comparadas com as raízes da árvore. b) a identificação do problema central (tronco); e c) a identificação dos efeitos ou impactos (copa).



**ANÁLISE DE ATORES E BENEFICIÁRIOS DO PROJETO:** útil para sistematizar (registrar no papel) a análise de quem vai participar da execução do projeto e quem poderá ser beneficiado, seja direta ou indiretamente. Permite também explorar assuntos tais como: vantagens institucionais, fragilidades, expectativas e contribuições chave que podem ser dadas ao projeto.



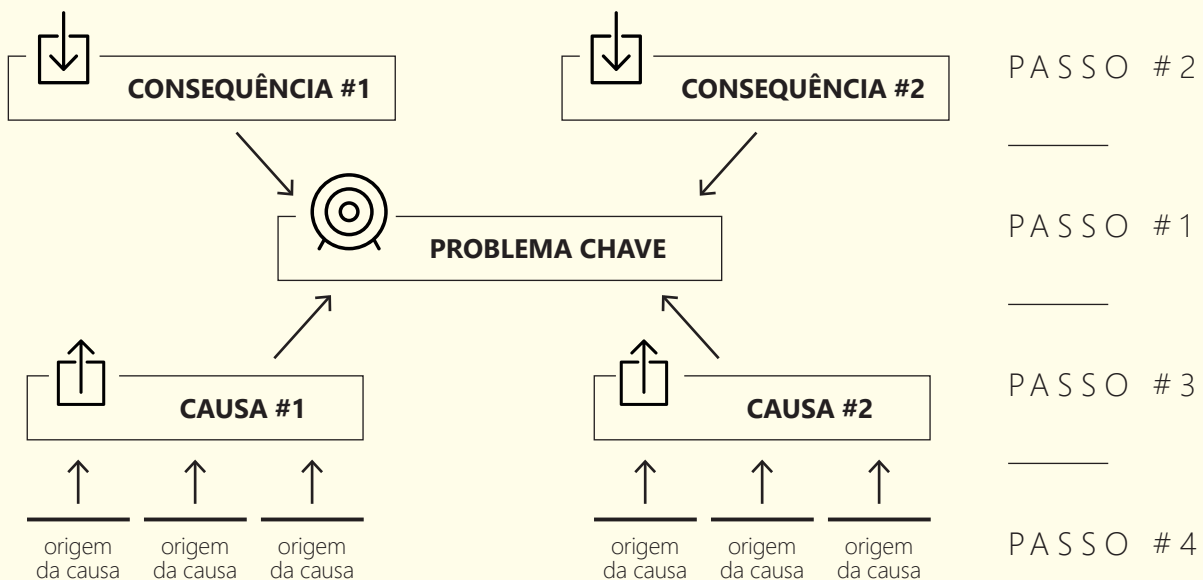
**MATRIZ DO MARCO LÓGICO:** ferramenta muito útil para a análise dos principais elementos de um projeto, sem que com isto se esgotem questões essenciais vinculadas a estratégia de execução do mesmo. De forma complementar, esta ferramenta permite gerar um resumo da proposta de projeto que com uma breve análise permite conhecer o seu conteúdo e verificar a coerência e lógica das intervenções propostas, permitindo inclusive visualizar os riscos.



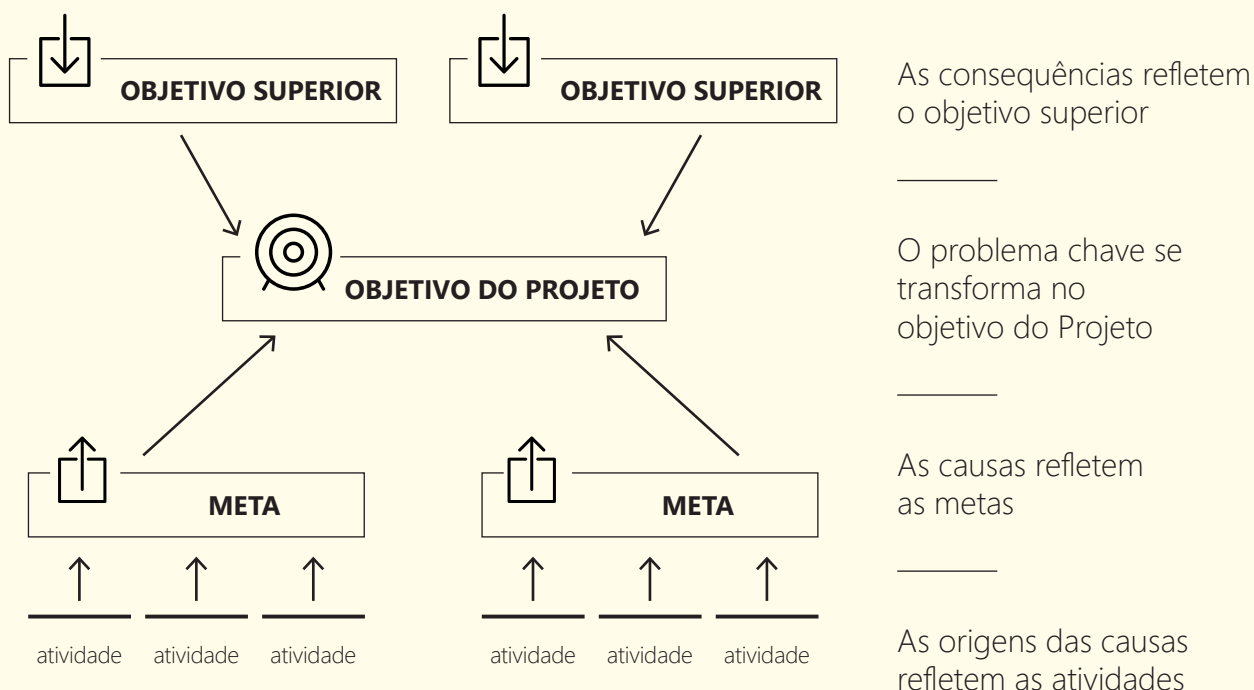
**DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO:** baseado em uma das demonstrações financeiras utilizadas na contabilidade de empreendimentos. Isto facilita a análise dos resultados das operações, e especialmente, se a atividade produtiva gera benefícios financeiros ou não. Observe-se que o benefício gerado para os produtores pode também estar refletido no pagamento do preço pela matéria prima, que pode ser diferenciado, ou ainda nos serviços prestados. Nestes casos esses valores deverão ser considerados para quantificar e/ou qualificar o impacto do projeto na renda e na viabilidade do empreendimento (Critérios de Avaliação de Propostas no 8 e no 9).

## MATERIAL A UTILIZAR PARA A ÁRVORE DO PROBLEMA

A figura a seguir apresenta a sequência lógica de análise, partindo do pressuposto de que são duas as principais consequências (impactos) esperados dos projetos: a) redução do desmatamento ou da degradação florestal (Critério de Avaliação de Propostas no 8 do Edital), associado ao arranjo agroflorestal / cadeia produtiva prioritária e à viabilidade do empreendimento (Critério de Avaliação de Propostas no 9 do Edital); e b) redução da pobreza, associado à melhoria da situação social e da renda na área de atuação. A definição do problema chave deve estar associado a estes dois impactos.



Feito um croqui com o resultado da análise realizada com a figura acima, se procede com as correlações apresentadas a seguir:



## MATERIAL A UTILIZAR PARA ANÁLISE DE ATORES

É importante explorar a estrutura institucional e os aspectos organizacionais do projeto, registrando os atores ou beneficiários diretos e indiretos, sua principal característica, os problemas/necessidades/interesses desse grupo, em que aspecto possui potencial para contribuição e qual seria a sua participação no projeto no seguinte quadro:

QUADRO PARA ANÁLISE DE ATORES				
Grupo de atores ou beneficiários	Quais suas principais características?	Problemas/necessidades/interesses	Potencial (capacidade) de contribuição	Participação no projeto
DIRETOS:				
A.				
B.				
C.				
INDIRETOS:				
D.				
E.				
F.				

Nesta análise devem-se considerar aspectos tais como solidez, competência, responsabilidade e transparência.

## MODELO DE MATRIZ LÓGICA

Para o caso do preenchimento da matriz os resultados correspondem às metas e que de preferência. Os pressupostos são as condições externas que, se não são cumpridas e não são dadas, provavelmente impeçam o avanço aos resultados ou objetivos:

MATRIZ DO MARCO LÓGICO			
Descrição sumária	Indicadores verificáveis	Fontes de verificação	Pressupostos importantes
<b>OBJETIVO SUPERIOR</b> O objetivo maior para o qual o projeto contribui = impactos	Aferição do alcance do objetivo	Localização dos dados necessários para os indicadores	Que afetam a sustentabilidade geral da proposta
<b>OBJETIVO DO PROJETO</b> Relacionar os efeitos começando a redação por verbos de ação = efeitos esperados (objetivos específicos)	Condições que indicam que o objetivo do projeto foi alcançado	Localização dos dados necessários para os indicadores	Que afetam o objetivo superior. Quem vai utilizar os produtos e serviços do projeto?
<b>RESULTADOS</b> Produtos e serviços inovadores gerados no projeto	Amplitude dos resultados necessários e suficientes para atingir o objetivo do projeto	Localização dos dados necessários para os indicadores	Que afetam o objetivo do projeto
<b>ATIVIDADES</b> Ações realizadas para gerar novos produtos e serviços	<b>RECURSOS</b> Necessários para implementação das atividades		Que afetam os resultados



## MODELO DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

<b>(+) RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	
Vendas de produtos	100.000,00
<b>(-) DEDUÇÕES DE RECEITA BRUTA</b>	
Devoluções de vendas	150,00
Descontos	100,00
Impostos e contribuições incidentes sobre vendas	10.000,00
<b>(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>89.750,00</b>
<b>(-) CUSTO DE PRODUÇÃO</b>	
Matéria prima	25.000,00
Mão de obra	10.000,00
Depreciação de bens da fábrica	5.000,00
Energia/água de unidade de produção	5.000,00
Transporte	5.000,00
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>39.750,00</b>
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>	
Despesas com vendas	1.200,00
Despesas administrativas	3.600,00
<b>(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS</b>	
(+) Receitas financeiras	350,00
( - ) Despesas financeiras	1.000,00
<b>(-) OUTRAS RECEITAS E DESPESAS</b>	
(+) Venda de bens	-
( - ) Custo da venda de bens	-
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E DA CSLL</b>	<b>34.300,00</b>
(+) Provisão para IR e CSLL	-
<b>(=) LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES</b>	
(+) Participações de partes beneficiárias	34.300,00
<b>(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>-</b>

## BIBLIOGRAFIA

- Instituto Sociedade População e Natureza - ISPN. Guia para elaboração de pequenos projetos socioambientais para Organizações de Base Comunitária. Disponível em <http://ispn.org.br/capta/o-que-e-um-projeto>. Acesso em 17/07/2017.
- WWF. Metodologias participativas, Elaboração e Gestão de Projetos. Curso Metodologias Participativas, Elaboração e Gestão de Projetos. Publicado em 2015. Disponível em [http://d3nehc6y9qzo4.cloudfront.net/downloads/manual\\_metodologias\\_participativas\\_v4.pdf](http://d3nehc6y9qzo4.cloudfront.net/downloads/manual_metodologias_participativas_v4.pdf).
- Organização Internacional de Madeiras Tropicais – OIMT. Manual da OIMT para a Elaboração de Projetos. 3ª Edição: Yokohama, Japão, 2009. Disponível no sitio de internet da OIMT.





**FUNDO  
AMAZONIA**

**BNDES**

MINISTÉRIO DO  
PLANEJAMENTO,  
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

MINISTÉRIO DO  
MEIO AMBIENTE



FUNDAÇÃO  
AMAZONAS  
SUSTENTÁVEL

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 no 72  
sala 1109, Pinheiros CEP 05422-030  
+55 (11) 4506-2900

FAS-AMAZONAS.ORG