

UMA AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA OPERACIONAL DO FUNDO AMAZÔNIA: UM OLHAR CRÍTICO SOB SUA GESTÃO.

AUTORIA

Tany Ingrid Sagredo Marin

E-mail: profa.tany@gmail.com

Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA

Leidian Moura da Silva

E-mail: leidianmoura@gmail.com

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

RESUMO

Este artigo objetiva analisar a eficácia operacional do Fundo Amazônia (FA) no cumprimento do prazo estipulado (31/12/2030) pelo principal doador, o Governo da Noruega. Tendo como base as demonstrações financeiras e informes da carteira de projetos divulgadas pelo seu gestor o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no período de 31/12/2010 a 31/12/2017. A partir disso, elaborou-se um cálculo de projeção da utilização dos recursos doados (Eficácia operacional) em três cenários (otimista, moderado e pessimista). Os resultados denotam que apenas em um cenário otimista, os recursos disponíveis serão utilizados integralmente por projetos apoiados pelo Fundo. Em geral, evidencia-se um ritmo ainda lento na gestão, e não haverá tempo, conforme o cenário moderado e pessimista, até 2030, de se alocar todo o recurso doado pelo Governo da Noruega. O modelo de gestão do FA deve ser revisto urgentemente, a rigidez na avaliação, a extensa documentação solicitada aos proponentes, a falta de especialistas na equipe, e o baixo custo (taxa de administração do BNDES – 3%) acarretam em um atraso da aplicação dos recursos do FA e formação da carteira de projetos, um descompasso frente à urgência da redução do desmatamento da Amazônia.

Palavras-chave: Fundo Amazônia. BNDES. Eficácia Operacional.

Eixo Temático 1: Governança, Gestão Socioambiental e cooperação de redes interorganizacionais.

1. Introdução

O Bioma Amazônico é conhecido mundialmente por seus benefícios ecológicos e econômicos para a sociedade como um todo. Entretanto, a diminuição da região Amazônica por meio da exploração para o crescimento econômico do país, seja pelo desmatamento para abertura de frente pecuária, agricultura de grãos ou exploração de recursos minerais, acarretam em drásticas consequências para a continuidade da floresta (Fearnside, 2005; Chiaravallot, 2011).

Com intuito de reverter esta situação, foi criado o Fundo Amazônia (Fundo ou FA) em 2008, no qual foram assinados contratos milionários com governos estrangeiros a fim de receber doações que serão investidas, essencialmente, em projetos que beneficiem a região amazônica. O recurso é recebido e administrado pelo BNDES, o qual também tem o papel de selecionar os projetos que serão contemplados com as doações. Os projetos aprovados são propostos por estados, prefeituras e instituições do terceiro setor, e têm como foco o combate ao desmatamento, o incentivo a produção extrativista, e o fortalecimento de políticas públicas voltadas ao bem-estar da população local, tais como, as comunidades indígenas e ribeirinhas, os extrativistas e pequenos agricultores. (Brasil, 2008).

Contudo, há diversas críticas com relação à gestão BNDES, a falta de especialistas na equipe do Banco, a rigidez na avaliação, a extensa solicitação de documentação, dentre outras. Porém, a principal é destinada ao provável não cumprimento do prazo estipulado para a utilização das doações.

O FA encerrou o ano de 2017 com o total de pouco mais de R\$ 3,029 bilhões de doações ingressadas e carteira com 95 projetos apoiados que representam a soma de R\$ 1.564 milhões. (BNDES, 2017 e 2018a) Embora, o volume da carteira de projetos seja significativo, os desembolsos são baixos comparados ao potencial de captação do Fundo (Marcovitch & Pinsky, 2014).

Dados que tornam essa crítica relevante, pois se o prazo originalmente estipulado, 31/12/2015, ainda estivesse em vigor não haveria tempo de se utilizar o total das doações, basicamente em decorrência da lentidão na seleção dos projetos. Também no repasse do recurso aos projetos contratados, muitos estão com seus cronogramas atrasados e outros com meses de contratação receberam pouco ou nenhum recurso. (Marin, 2013; Marcovitch, 2014).

Diante desta situação, em setembro de 2013 foi assinado um novo contrato com o Governo da Noruega, o qual estabeleceu que os recursos doados deveriam ser utilizados até o final de 2020. A pesquisa de Marin (2015) fez a previsão de que não haveria tempo hábil até 2020 para a utilização em projetos dos recursos disponíveis do FA. Em novembro de 2016, mais uma vez, o Governo da Noruega prorrogou o prazo de utilização dos recursos de 2020 para 2030 e também ampliou área de atuação do FA para toda a Amazônia Legal ao invés de bioma Amazônia (BNDES, 2018a).

Contudo, resta a dúvida: embora o Governo da Noruega, principal doador do FA, tenha aumentado o prazo da utilização dos recursos doados para 31/12/2030, o BNDES, responsável pela gestão do FA, será capaz de utilizar este recurso em tempo hábil?

2. Críticas à operacionalização do Fundo Amazônia

O BNDES acredita que os projetos do FA propiciarão uma nova dinâmica de desenvolvimento sustentável para a região, deixando um legado de atores locais qualificados, financeiramente estáveis, transparentes e responsáveis (CIEAM, 2016).

De fato, não se tem dúvida do quão importante e promissor o FA pode ser para a Amazônia, financeiramente falando nunca se teve um volume tão expressivo de recursos não reembolsáveis destinados à região (Pinsky, 2014). Até 31/12/2017 o total das doações recebidas representava um pouco mais de R\$ 3,029 bilhões, advindos 97,4% do Governo da Noruega, 2,1% do Governo da Alemanha, e 0,5% da Petrobrás (BNDES, 2018a). Vale destacar, que o principal doador tem em sua agenda como prioridade as questões climáticas,

sendo o Brasil por meio do FA o primeiro país a receber o apoio da Iniciativa Internacional de Clima e Floresta (Marcovitch & Pinsky, 2014).

O BNDES, como responsável pela gestão do FA, mantém as doações aplicadas em dois fundos de baixo risco (Fundo Gaia I e Gaia II) do Banco do Brasil Gestão de Recursos DTVM S.A. Apenas em 2016 o rendimento financeiro acrescentou R\$ 325 milhões ao saldo disponível para projetos (BNDES, 2017).

O Banco também é encarregado da captação de recursos, contratação e monitoramento de projetos apoiados, e para isso cobra uma taxa (*overhead*) de 3% das doações recebidas. De acordo a Birdsall, Savedoff, e Seymour (2014) e Marcovitch e Pinsky (2014), este percentual é muito baixo frente à infraestrutura e pessoal fornecidas pelo BNDES.

Para atender ao FA o BNDES criou a Superintendência de Meio Ambiente, formada por 20 profissionais concursados e de carreira do Banco, incluindo cinco gerentes e uma diretoria, advindos de diversas áreas e especialidades (Marcovitch & Pinsky, 2014). Profissionais acostumados a lidar com financiamentos a iniciativas públicas e privadas, porém reembolsáveis e com garantias (Pinsky, 2014).

Desta foram, a falta de experiência e especialistas na equipe do BNDES, fez com que levasse um tempo de aprendizado para operação de um fundo com características peculiares e de montante não reembolsável tão expressivo como o FA. O Governo da Noruega, que possui um diálogo estreito e constante com o BNDES, atesta quanto a necessidade de adaptação dos procedimentos de aprovação de projetos para cumprir com o objetivo do FA (Pinsky, 2014). Esta é uma das críticas, dentre as diversas que têm surgido em relação à sua operação e desempenho.

Outro ponto de estrangulamento é rigidez na avaliação e a extensa documentação exigida pelo BNDES aos proponentes, que seguem as regras usuais do Banco, acabam, muitas vezes, tendo propostas não enquadradas. E parte dos projetos apoiados, conforme especialistas, não chegará a receber desembolso, seja por falta de capacidade de execução ou por problemas relacionados à entrega de documentação (Pinsky, 2014).

Ademais, a ausência da divulgação dos motivos da reprovação do projeto não contribui para o aprendizado do proponente nem tampouco para outro proponente inicial apresentar propostas melhores ao FA (Marcovitch & Pinsky, 2014).

A contratação de projetos passa por seis níveis operacionais no BNDES, por ordem crescente, são elas: em perspectiva; consulta prévia; enquadrada; em análise; aprovada; e finalmente, contratada. A responsabilidade de aprovar ou não um projeto é do Departamento de Prioridades (DEPRI) e do Departamento de Gestão do Fundo Amazônia (DEFAM) que são unidades do Banco, juntamente com o Comitê de Enquadramento e Crédito, e a Diretoria.

Especialistas alegam que as regras são muito difíceis para serem cumpridas por comunidades locais e indígenas. No entanto, em relação aos grupos indígenas o BNDES afirma os apoia através de parceiros, a exemplo, de projetos com o Estado do Amazonas e com o Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Birdsall, Savedoff, & Seymour, 2014)

Vale mencionar também a a parceria com a Agência Alemã de Cooperação Internacional (*Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit - GIZ*) que montou um escritório para apoiar o Fundo Amazônia no Rio de Janeiro, fornecendo uma equipe de especialistas dedicada ao fundo e ao BNDES (Marcovitch & Pinsky, 2014). A situação é controversa, pois, embora o BNDES tenha criado um departamento específico para atender ao FA, o processo de aprovação das propostas recebidas segue o habitual fluxo dos demais financiamentos oferecidos pelo Banco, demorando pelo menos 210 dias, o que é inaceitável na avaliação de especialistas (Pinsky, 2014). Um estudo realizado pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP), com objetivo de apontar medidas para otimização da utilização dos recursos disponíveis, sugere que o tempo para apreciação das propostas seja reduzido para no máximo 180 dias (CIEAM, 2016).

De acordo com o banco, o trabalho menos ágil na escolha dos projetos se deve à cutela para evitar que ações precipitadas surtisse efeitos que acarretariam o fracasso do Fundo. (Marcovitch, 2014). De fato, não parece haver outra instituição com mais legitimidade e transparência que o BNDES para estar a frente do FA (Marcovitch & Pinsky, 2014).

Especialistas reconhecem que desde o início de sua operação até o momento, os impactos do FA foram significativos. No entanto, os pontos críticos apresentados acarretam em um atraso da aplicação dos recursos do FA e formação da carteira de projetos, um descompasso frente à urgência da redução do desmatamento da Amazônia (Pinsky, 2014).

Nesta perspectiva, as pesquisas de Marin (2013) e Marin (2015) atestam quanto a incapacidade da utilização dos recursos doados até o prazo final estabelecido pelo principal doador, que originalmente era 2015 e mais tarde, em 2013, alterado para 2020.

3 Procedimentos Metodológicos

O arcabouço teórico da área da Administração traz o termo eficácia como correspondente ao cumprimento dos objetivos e metas traçados pela entidade, seja ela pública ou privada. Na análise da eficácia, o administrador não está preocupado de que maneira, isto é, quais ferramentas ou instrumentos foram utilizados para alcançar o objetivo proposto, o foco está apenas em na averiguação quanto ao o atingimento dos objetivos estabelecidos. (Chiavenato, 1994; Dalf, 1999).

A presente pesquisa classifica-se como uma avaliação de eficácia, contemplando analisar apenas um objetivo: o cumprimento do prazo estipulado pelo principal doador. Importante destacar, que se intitulou eficácia operacional, pois a análise transcorre sobre as operações de alocação das doações aos projetos.

Para tal, realizou-se uma pesquisa documental, a partir da coleta de informações no sítio eletrônico do FA, extraíndo publicações em forma de documentos, tais como: Informe da Carteira de Projetos do Fundo Amazônia (2017) e Demonstrações Financeiras anuais do Fundo Amazônia e Parecer dos Auditores Independentes (2010 a 2016).

O período de análise abrangeu de 2010, ano em que houve o primeiro desembolso para um projeto, até 31/12/2017. Do Informe da Carteira de Projetos (BNDES, 2018b) obteve-se a quantidade de projetos apoiados (aprovados e contratados) e sua respectiva representatividade financeira (Valor Total dos Projetos) em cada ano do período analisado.

Mediante análise das Demonstrações Financeiras de 2010 a 2016, extraíram-se os montantes das doações recebidas, do rendimento financeiro e o desembolso em projetos. Os valores de 2017 foram obtidos pela seção “Doações” referente às doações recebidas, informe de rentabilidade do Fundo Gaia para estimativa do rendimento financeiro, e Informe de Carteira de Projetos para o valor do desembolso (BNDES, 2018a).

Estes dados permitiram calcular o “Recurso disponível para Projetos”, representado pelas “doações recebidas” mais “rendimento financeiro” menos “desembolso em projetos”. E também, o valor “Disponível após liquidação Projetos”, representado pela subtração do montante “Recurso disponível para Projetos” menos “Valor pendente de desembolso”.

Paralelamente, foram coletados dados, de todos os projetos apoiados até 31/12/2017, tais como: valor total do projeto, prazo de execução do projeto, e valor desembolsado até 31/12/2017. Com isso, observou-se que em média cada projeto tem um prazo de 36,4 meses para sua execução, isto é, a duração de um projeto tem um pouco mais de três anos.

Para o cálculo da projeção de cenários utilizou-se como saldo inicial de 2018 o montante “Disponível após liquidação Projetos” calculado para 31/12/2017. A partir daí, somou-se o valor referente ao Rendimento financeiro, para o qual conservadoramente se estipulou uma taxa de rentabilidade de 6% a.a., correspondente a menor percentual de rentabilidade da poupança.

Depois, subtraiu-se o montante referente a entrada de novos projetos na carteira, ao que se chamou de “Incremento de projetos”. Construíram-se três cenários, baseados nos incrementos dos Novos Projetos a partir da Tabela 1, a saber: um otimista, o qual considerou um incremento de R\$ 434 milhões ao ano, o maior valor de “Novos Projetos” obtido no período de 2013 a 2017 referente ao ano de 2015; um moderado, estimando entradas de novos projetos iguais a média do período analisado, R\$ 247 milhões ao ano, e; um pessimista, que utilizou o menor valor de incremento no período, R\$ 162 milhões, referente ao ano de 2016.

Tabela 1 – Evolução do Valor Total dos Projetos do Fundo Amazônia de 2013 a 2017

	2013	2014	2015	2016	2017	Média
Valor Total Projetos - Inicial	330	588	801	1.235	1.397	
(+) Novos Projetos	258	213	434	162	167	247
Valor Total Projetos - Final	588	801	1.235	1.397	1.564	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de BNDES (2018).

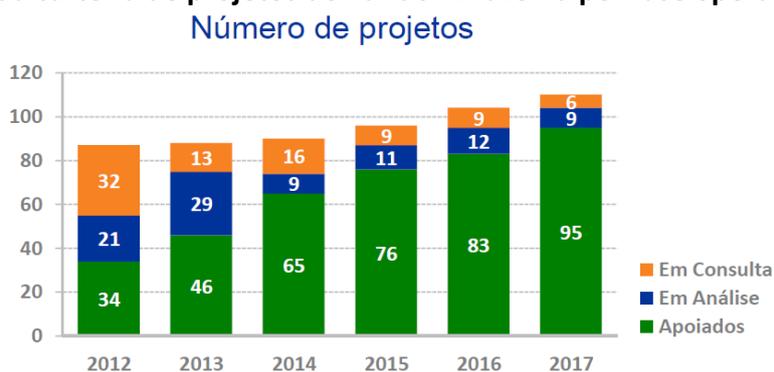
A partir destas premissas projetou-se o valor final “Disponível após liquidação Projetos” (Saldo inicial + Rendimento financeiro – Incremento de Projetos) no período de 2018 a 2027. Uma vez que, o Governo da Noruega estipulou como prazo final para utilização dos recursos o ano de 2030, e os projetos tem em média três anos de execução, logo os novos projetos devem ingressar a carteira do FA até 2027.

Ressalta-se que o presente estudo limita-se a eficácia da utilização dos recursos disponíveis do FA, não se avalia a eficiência do uso destes recursos, bem como, a efetividade dos projetos na região.

4 Resultados

A evolução do quantitativo de projetos por nível operacional ao longo dos anos de existência do Fundo até 31 de dezembro de 2017 indica um incremento dos projetos apoiados (contratados e aprovados), conforme Figura 1. Os projetos apoiados representavam apenas 40% do total (Marin, 2013), em 2014 passaram a 72% (Marin, 2015) e atualmente compõe 86% do total da carteira de projetos.

Figura 1 – Evolução da carteira de projetos do Fundo Amazônia por fase operacional de 2012 a 2017



Fonte: BNDES, 2018b

Os 95 projetos apoiados representam R\$ 1.564 milhões, valor que pode ser considerado expressivo. No entanto, dados da “Carteira de Projetos” (BNDES, 2018b) evidenciam que apenas 44% (R\$ 876 milhões) do total foram desembolsados para 86 projetos contratados. Corroborando com Pinsky (2014) ao afirmar que nem todos os projetos apoiados receberão desembolso devido às regras impostas pelo BNDES.

A evolução da carteira de projetos deixa claro uma curva de aprendizado dos primeiros cinco anos de operação do FA. Em 2015 há um salto significativo, em quantidade e montante de recursos em projetos,

com relação ao ano de 2014, com um aumento de 48% (de 65 para 76 projetos) e 39% (de R\$ 801 milhões para R\$ 1.235 milhões), respectivamente.

No entanto, os anos de 2016 e 2017, a gestão do BNDES não conseguiu manter o mesmo ritmo de 2015, apresentando incrementos tímidos na carteira de projetos em 8% (de 76 para 83 projetos) e 10% (de 83 para 95 projetos), respectivamente. E em relação ao montante dos projetos os aumentos anuais representaram apenas 13% (de R\$ 1.235 milhões para R\$ 1.397 milhões) em 2016 e 12% (de R\$ 1.397 milhões para R\$ 1.564 milhões) em 2017.

Contudo, o recurso disponível para projetos também cresce, conforme evidencia a Tabela 2, a soma das doações recebidas (A) mais o rendimento financeiro (B) menos os desembolsos em projetos (C) resultam em um montante de recursos a disposição para utilização em projetos (D). Estima-se que este montante em 31/12/2017 seja de R\$ 3.220 milhões.

Tabela 2 – Evolução das doações versus projetos apoiados do Fundo Amazônia de 2010 a 2017

	Valores expressos em milhões de Reais								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Doações recebidas (Acum)*	90	97	212	1.631	1.954	2.443	2.765	3.029	A
Rendimento financeiro (Acum)	5	14	20	51	206	441	766	1.066	** B
Desembolso em Projetos (Acum)	- 11	- 71	- 142	- 223	- 391	- 518	- 653	- 876	C
Recurso disponível para Projetos	84	40	91	1.459	1.768	2.366	2.878	3.220	D = A + B - C
Valor Total dos Projetos	166	221	330	588	801	1.235	1.397	1.564	E
Valor pendente de desembolso	155	150	188	365	410	717	744	688	F = E - C
Disponível após liquidação Projetos	- 71	-111	- 97	1.094	1.358	1.649	2.133	2.531	G = D - F

* Líquido da taxa de administração do BNDES de 3%

** valor estimado, calculado a partir da taxa de rendimento do Fundo Gaia BB DTVM S.A.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de BNDES (2012, 2014, 2016, 2017)

Por outro lado, em 31/12/2017 a carteira de projetos apoiados (E - R\$ 1.564) não representa a metade dos recursos disponíveis para projetos (D - R\$ 3.220). E mesmo após uma suposta liquidação integral dos 96 projetos apoiados, ainda assim o FA teria um saldo a disposição de R\$ 2.531 (G).

Considerando as premissas descritas no tópico anterior, na Tabela 3 foram calculados três cenários até 2027 para utilização dos recursos disponíveis no FA. No cenário otimista, os recursos das doações seriam utilizados até 2026, conseguindo assim a gestão cumprir com o prazo de 2030. Já nos outros dois cenários, moderado e pessimista, o FA não seria capaz de utilizar o montante disponível para projetos até 2027. Ressalta-se, que foram adicionados ao saldo a disposição em projetos apenas os rendimentos financeiros (6% a.a.), não foram consideradas novas doações.

Tabela 3 – Projeção de cenários para a utilização dos recursos do Fundo Amazônia de 2018 a 2027

Projeção cenário Otimista										
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Disponível após liquidação Projetos inicio	2.531	2.249	1.950	1.633	1.297	941	563	163	- 261	- 711
(+) Rendimento financeiro (6% a.a.)	152	135	117	98	78	56	34	10	- 16	- 43
(-) Incremento de projetos - Otimista	- 434	- 434	- 434	- 434	- 434	- 434	- 434	- 434	- 434	- 434
Disponível após liquidação Projetos final	2.249	1.950	1.633	1.297	941	563	163	- 261	- 711	- 1.188

Projeção cenário Moderado										
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Disponível após liquidação Projetos inicio	2.531	2.437	2.336	2.229	2.116	1.996	1.869	1.735	1.592	1.441
(+) Rendimento financeiro (6% a.a.)	152	146	140	134	127	120	112	104	96	86
(-) Incremento de projetos - Moderado	- 247	- 247	- 247	- 247	- 247	- 247	- 247	- 247	- 247	- 247
Disponível após liquidação Projetos final	2.437	2.336	2.229	2.116	1.996	1.869	1.735	1.592	1.441	1.280

Projeção cenário Pessimista										
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Disponível após liquidação Projetos inicio	2.531	2.521	2.511	2.499	2.487	2.474	2.461	2.447	2.431	2.415
(+) Rendimento financeiro (6% a.a.)	152	151	151	150	149	148	148	147	146	145
(-) Incremento de projetos - Pessimista	- 162	- 162	- 162	- 162	- 162	- 162	- 162	- 162	- 162	- 162
Disponível após liquidação Projetos final	2.521	2.511	2.499	2.487	2.474	2.461	2.447	2.431	2.415	2.398

Fonte:

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de BNDES (2017).

A Tabela 3 revela uma situação de baixa capacidade de execução do fundo, denota que a curva de aprendizado por parte dos profissionais do BNDES ainda não foi superada, suscitando em mudanças urgentes em sua gestão, tal como propõem Pinsky (2014) e, Marcovitch e Pinsky (2014).

5 Considerações Finais

O objetivo central da presente pesquisa foi o de analisar quanto à eficácia operacional do Fundo Amazônia no cumprimento do prazo estipulado pelo principal doador, Governo da Noruega. Após a coleta de dados e análise dos resultados, é possível constatar que o objetivo foi alcançado.

Os resultados denotam que apenas em um cenário otimista, os recursos disponíveis serão utilizados integralmente por projetos apoiados pelo Fundo até o prazo estipulado pelo governo norueguês, isto é, final de 2030. Em geral, evidencia-se um ritmo ainda lento na gestão, e não haverá tempo, conforme o cenário moderado e pessimista, até 2030, de utilizar o montante de doações disponíveis.

Logo, a questão levantada como problema da pesquisa: “Embora o Governo da Noruega, principal doador de recursos, tenha aumentado o prazo da utilização dos recursos doados para dezembro de 2030, o Fundo Amazônia será capaz de utilizar este recurso em tempo hábil?”, tem infelizmente resposta negativa.

A análise sucinta em inquietações, que corroboram com o referencial teórico apresentado, a exemplo: Não seria o caso de aumentar a taxa de administração de 3% sobre o valor das doações cobrada pelo BNDES para gestão do Fundo? Não seria possível rever o fluxo de avaliação das propostas, adequando-o as peculiaridades dos proponentes? Não poderiam contratar especialistas para atuarem junto aos atores locais, colaborando com o preenchimento da extensa documentação requerida pelos proponentes?

O que se conclui é que o modelo de gestão do FA deve ser revisto urgentemente. Do contrário, não serão apenas os recursos doados pelo Governo da Noruega que deixarão de ser utilizados, mas também a imensa oportunidade de propiciar uma nova dinâmica de desenvolvimento sustentável para uma região tão carente que sofre com o avanço do desmatamento.

Como sugestão para futuras pesquisas, sugerimos comparar a eficácia deste Fundo com outros fundos que alocam seus recursos em projetos de política ambiental. Também se sugere levar estes achados ao BNDES, buscando respostas para tantos pontos críticos encontrados.

Referências

- Birdsall, N., Savedoff, W., & Seymour, F. (2014). The Brazil-Norway Agreement with Performance-Based Payments for Forest Conservation: Successes, Challenges, and Lessons. *CGD Climate and Forest Paper Series*, 4.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. (2012). Fundo Amazônia: Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2011 e 2010. Disponível em: http://www.fundoamazonia.gov.br/export/sites/default/pt/.galleries/documentos/auditoria/2011_demonstracoes_financeiras_e_parecer.pdf.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. (2014). Fundo Amazônia: Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2013 e 2012. Disponível em: http://www.fundoamazonia.gov.br/export/sites/default/pt/.galleries/documentos/auditoria/2013_2012_demonstracoes_financeiras_e_parecer.pdf.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. (2016). Fundo Amazônia: Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2015 e 2014. Disponível em: http://www.fundoamazonia.gov.br/export/sites/default/pt/.galleries/documentos/auditoria/2015_demonstracoes_financeiras_e_parecer.pdf.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. (2017). Fundo Amazônia: Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2016 e 2015. Disponível em: http://www.fundoamazonia.gov.br/export/sites/default/pt/.galleries/documentos/auditoria/2016_demonstracoes_financeiras_e_parecer.pdf.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. (2018a). Fundo Amazônia: Doações. Disponível em: <http://www.fundoamazonia.gov.br/pt/fundo-amazonia/doacoes/>.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. (2018b). Fundo Amazônia: Informe de Carteira em 31 de dezembro de 2017. Disponível em: http://www.fundoamazonia.gov.br/export/sites/default/pt/.galleries/documentos/informe-de-carteira/2017_12_Informe-da-Carteira-Fundo-Amazonia.pdf.
- Brasil – Presidência da República – Casa Civil. (2008). *Decreto Nº 6.517 de 1º de agosto de 2008*: dispõe sobre o estabelecimento do Fundo Amazônia pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES. Brasília.
- Chiaravallot, R. M. (2011). *A história comentada do desmatamento*. Disponível em: <<http://www.ecoamazonia.com>>. Acesso em: 18 nov. 2014.
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- CIEAM – Centro da Indústria do Estado do Amazonas. (2016). Entrevista com o Professor Jaques Marcovitch. Disponível em: <http://amazonasatual.com.br/entrevista-com-o-professor-jaques-marcovitch/>.
- Dalf, R. L. (1999). *Teoria e Projetos das Organizações*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Fearnside, P. M. (2005). *Desmatamento na Amazônia Brasileira: história, índices e consequências*. Manaus: Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA).



Marcovitch, J. (2014). Fundo Amazônia: cinco anos de acertos e equívocos – balanço de uma experiência de apoio externo e gestão brasileira. In: MARCOVITCH, J. (Org.). *Fundo Amazônia: uma experiência de cooperação internacional e gestão brasileira*. São Paulo: Mombak [EBook], 2014.

Marcovitch, J., & Pinsky, V. C. (2014). Amazon Fund: financing deforestation avoidance. *Revista de Administração*, 49(2), 415-428.

Marin, T. I. S. (2015). Uma Avaliação da Eficácia Operacional do Fundo Amazônia: um olhar crítico sob sua gestão. 1º Congresso UnB de Contabilidade e Governança, Brasília.

Marin, T. I. S. (2013). *Fundo Amazônia: um panorama quanto a sua efetividade e ações de REDD+*. III CSEAR - Conferência Interamericana de Contabilidade Socioambiental, Belém.

Pinsky, V. C. (2014). Desafios de uma Amazônia Sustentável: Causas da não Utilização do Potencial de investimento do Fundo Amazônia. In: Marcovitch, J. (Org.). (2014). *Fundo Amazônia: Uma Experiência de Cooperação Internacional e Gestão Brasileira*. São Paulo: Mombak, 1(1), p. 261-273