

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

O PAPEL DA SUFRAMA NA GESTÃO DE CONVÊNIOS
VOLTADOS À INTERIORIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO
REGIONAL DA AMAZÔNIA: UMA ANÁLISE BASEADA NA
EFETIVIDADE DOS INVESTIMENTOS REALIZADOS

HUGO LUIZ DA SILVA LIMA

MANAUS
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

HUGO LUIZ DA SILVA LIMA

O PAPEL DA SUFRAMA NA GESTÃO DE CONVÊNIOS
VOLTADOS À INTERIORIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO
REGIONAL DA AMAZÔNIA: UMA ANÁLISE BASEADA NA
EFETIVIDADE DOS INVESTIMENTOS REALIZADOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão de Produção.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Dalton Chaves Vilela Júnior

MANAUS
2017

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

L732p Lima, Hugo Luiz da Silva
O papel da SUFRAMA na gestão de convênios voltados à interiorização do desenvolvimento regional da Amazônia : uma análise baseada na efetividade dos investimentos realizados / Hugo Luiz da Silva Lima. 2017
224 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Dalton Chaves Vilela Júnior
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -
Universidade Federal do Amazonas.

1. Desenvolvimento Regional. 2. Políticas Públicas. 3. Efetividade. 4. Projetos. I. Vilela Júnior, Dalton Chaves II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

HUGO LUIZ DA SILVA LIMA

O PAPEL DA SUFRAMA NA GESTÃO DE CONVÊNIOS
VOLTADOS À INTERIORIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO
REGIONAL DA AMAZÔNIA: UMA ANÁLISE BASEADA NA
EFETIVIDADE DOS INVESTIMENTOS REALIZADOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para defesa da dissertação, visando à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, na área de concentração Gestão da Produção.

Aprovado em 17 de fevereiro de 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Dalton Chaves Vilela Júnior, Presidente
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Claudio Dantas Frota, Membro
Universidade Federal do Amazonas

Prof.^a. Dr.^a. Kleomara Gomes Cerquinho, Membro
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Marcelo Souza Pereira, Membro
Superintendência da Zona Franca de Manaus

Ao meu pai, Lu, à minha mãe, Sônia, e à minha
irmãzinha caçula, Karla Giovanna.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, saúde e proteção;

A meu orientador, Dalton Vilela, por todos os conselhos, apontamentos e direcionamentos fornecidos em nossos produtivos cafés filosóficos;

A meus familiares, por todo incentivo, cuidado e apoio, sem os quais não teria conseguido êxito neste estudo;

A banca examinadora, por todas as críticas construtivas, que contribuíram para a pertinência e a relevância desta pesquisa;

A meus amigos, por compreenderem minha ausência de nosso círculo social, durante boa parte desta jornada;

Aos colegas da SUFRAMA, por todas as discussões acerca do desenvolvimento regional da Amazônia e de outros temas relevantes para o país;

A Universidade Federal do Amazonas, pela oportunidade dada a mim de cursar o Mestrado e de contribuir com o desenvolvimento da nossa região, bem como por despertar em mim a paixão pela pesquisa;

A SUFRAMA, por todo o apoio institucional em relação aos trabalhos necessários para esta pesquisa.

Não é possível gerir o que não se pode medir...
E, se não se pode gerir, não se poderá melhorar.

William Hewlett

RESUMO

As transferências voluntárias da União operacionalizadas por meio de convênios, acordos, ajustes ou outros instrumentos similares, totalizam investimentos na ordem de mais de 400 bilhões no período de 1995 a 2016. No âmbito da Amazônia Ocidental e do Amapá, o governo federal optou por conceder à SUFRAMA a prerrogativa de firmar estas avenças com entidades privadas sem fins lucrativos e órgãos e entidades governamentais. Sob esse contexto, o objetivo principal da pesquisa residiu em analisar o papel da SUFRAMA na gestão de convênios voltados à interiorização do desenvolvimento regional da Amazônia Ocidental e do Amapá. Para tanto, buscou apresentar o arcabouço normativo e metodológico inerente aos convênios oriundos de transferências voluntárias da União; descrever, sob o enfoque da efetividade e do desenvolvimento regional, quantitativa e qualitativamente, a totalidade dos investimentos realizados por meio de convênios voltados ao desenvolvimento regional; analisar as possíveis causas do atual cenário da efetividade dos investimentos realizados, com base no benchmarking frente a experiências internacionais; e propor ações no âmbito da gestão dos convênios celebrados pela Autarquia. Com efeito, esta pesquisa tratou-se de um estudo de caso de caráter aplicado, quali-quantitativo, descritivo, explicativo, documental e bibliográfico. Diante do diagnóstico da efetividade dos investimentos, sugeriu-se uma série de medidas visando à revisão do papel institucional como entidade promotora do desenvolvimento regional, especialmente no que diz respeito às ações de cunho interiorano executadas por meio de convênios.

Palavras-chave: Desenvolvimento Regional; Políticas Públicas; Efetividade; Projetos.

ABSTRACT

The Union's voluntary transfers operationalized through agreements, adjustments or other similar instruments totaled more than R\$ 400 billion between 1995 and 2016. In the Western Amazon and Amapá, the federal government opted to grant SUFRAMA the prerogative to enter into these adjustments with private non-profit entities and government entities. Under this context, the main objective of this research was to analyze the role of SUFRAMA in the management of agreements aimed at internalizing the regional development of the Western Amazon and Amapá. In order to do so, It was necessary to present the normative and methodological framework inherent to the Union's voluntary transfers; to describe, in a quantitative and qualitative way, the totality of the investments made through regional development agreements; to analyze the possible causes of the current scenario of the effectiveness of the investments made, as well as propose actions within the framework of the management of the agreements, based at benchmarking of international experiences. This research was an applied, quali-quantitative, descriptive, explanatory, documentary and bibliographic case study. In view of the effectiveness diagnosis of the investments, a series of measures was proposed aiming at the revision of the institutional role as entity promoting the regional development, especially in the actions of an interior nature executed by agreements.

Keywords: Regional development; Public policy; Effectiveness; Projects.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diferença entre projetos e operações	31
Figura 2 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos.....	34
Figura 3 – Interação entre gerenciamento de portfólios, programas e projetos	35
Figura 4 – A cadeia de valor e os seis E’s do desempenho	37
Figura 5 – Mapa da área de atuação da SUFRAMA e Áreas de Livre Comércio.....	66
Figura 6 – Fluxo operacional de convênios.....	69
Figura 7 – Fluxo da pesquisa.....	76
Figura 8 - Matriz da atuação da CGDER como um escritório de projetos (PMO)	144

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos do Programa de Desenvolvimento Regional e Territorial no Plano Plurianual 2016-2019	65
Quadro 2 – Marcos legais de operacionalização de transferências voluntárias da União	71
Quadro 3 – Diretrizes táticas da SUFRAMA por área estratégica de atuação	91
Quadro 4 – Evolução dos critérios espaciais para aplicação de recursos financeiros da SUFRAMA.....	92
Quadro 5 – Resumo do indicador Produção Física	95
Quadro 6 – Resumo do indicador Valor Bruto da Produção.....	96
Quadro 7 – Resumo do indicador Geração de Postos de Trabalho	97
Quadro 8 – Resumo do indicador Relação Mão de Obra Ocupada / Mão de Obra Formal	98
Quadro 9 – Resumo do indicador Origem da Mão de Obra.....	99
Quadro 10 – Resumo do indicador Relação Trabalhadores com Menos de um Salário Mínimo	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Demonstração do universo disponível em valores absolutos (R\$).....	74
Gráfico 2 – Demonstração do universo disponível em quantidade de convênios	75
Gráfico 3 – Investimentos de convênios da SUFRAMA por UF em valores absolutos (R\$)	101
Gráfico 4 – Quantidade de convênios da SUFRAMA por UF	102
Gráfico 5 – Valor médio dos convênios da SUFRAMA por UF	103
Gráfico 6 – Investimentos de convênios da SUFRAMA por tipo de projeto em valores absolutos (R\$).....	104
Gráfico 7 – Quantitativo de convênios da SUFRAMA por tipo de projeto	105
Gráfico 8 - Valor médio dos convênios da SUFRAMA por tipo de projeto	106
Gráfico 9 – Relação entre a receita arrecadada pela SUFRAMA e a reserva de contingência prevista na Lei Orçamentária Anual	108
Gráfico 10 – Investimentos de convênios da SUFRAMA por ano em valores absolutos (R\$)	110
Gráfico 11 – Quantitativo de convênios celebrados pela SUFRAMA (por ano)	111
Gráfico 12 – Investimentos por UF e ano em valores absolutos (R\$).....	113
Gráfico 13 – Quantitativo de convênios celebrados pela SUFRAMA por UF e ano	114
Gráfico 14 – Proporção de investimentos nas UF por ano (%).....	115
Gráfico 15 – Proporção do quantitativo de convênios nas UF por ano (%).....	116
Gráfico 16 – Investimentos por UF e tipos de projeto em valores absolutos (R\$).....	118
Gráfico 17 – Quantitativo por UF e tipos de projeto	119
Gráfico 18 – Proporção de investimentos realizados pela SUFRAMA nas UF's por tipo de projeto (%).....	120
Gráfico 19 – Proporção do quantitativo de convênios da SUFRAMA nas UF's por tipo de projeto (%).....	121
Gráfico 20 – Valor médio de convênios da SUFRAMA por tipos de projeto nas UF's	122
Gráfico 21 – Situação geral da efetividade dos investimentos (R\$).....	123
Gráfico 22 – Situação geral da efetividade dos investimentos (em quantidade de convênios)	125
Gráfico 23 – Efetividade dos convênios por UF – em valores absolutos (R\$)	126
Gráfico 24 – Efetividade por UF em quantitativo absoluto de convênios celebrados pela SUFRAMA.....	128
Gráfico 25 - Índice Geral de Efetividade dos investimentos de convênios da SUFRAMA por UF (IGE-UF)	129
Gráfico 26 - Índice Geral de Efetividade Alcançada Parcialmente dos investimentos de convênios da SUFRAMA por UF (IGEAP-UF)	130

Gráfico 27 – Efetividade dos convênios por tipo de projeto - em valores absolutos (R\$).....	131
Gráfico 28 – Efetividade por tipo de projeto – Quantitativo absoluto de convênios celebrados pela SUFRAMA	133
Gráfico 29: Índice Geral de Efetividade dos investimentos de convênios da SUFRAMA por tipo e projeto (IGE-TP).....	135
Gráfico 30 - Índice Geral de Efetividade Parcialmente Alcançada dos investimentos de convênios da SUFRAMA por tipo de projeto (IGEAP-TP).....	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Previsão da receita e reserva de contingência prevista na LOA por ano.....	109
---	-----

LISTA DE SIGLAS

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção

AC – Acre

ACB – Análise de Custo-Benefício

ALC – Área de Livre Comércio

AM – Amazonas

AMOC – Amazônia Ocidental

AP – Amapá

APL – Aglomerações Produtivas Locais

BASA – Banco da Amazônia

CAPDE – Coordenação de Análise de Projetos de Desenvolvimento

CAS – Conselho de Administração da SUFRAMA

CEPAL – Comissão Econômica das Nações Unidas Para a América Latina

CFA – Conselho Federal de Administração

CGDER – Coordenação-Geral de Desenvolvimento Regional

CGU – Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CNS – Conselho Nacional de Saúde

COFAP – Coordenação de Fiscalização e Avaliação de Projetos

CN – Congresso Nacional

CR – Custo Real

CRA – Conselho Regional de Administração

DAS – Distrito Agropecuário da SUFRAMA

DNIT – Departamento Nacional de Infraestrutura e Transportes

EA – Efetividade Alcançada

EAP – Efetividade Alcançada Parcialmente

EC – European Comission

EM – Efetividade Mensurada

ENA – Efetividade Não Alcançada

EP – Efetividade Pendente

EU – European Union

EUA – Estados Unidos da América

GVA – Gerenciamento do Valor Agregado

IDC – Índice de Desempenho de Custos

IDP – Índice de Desempenho de Prazo

IEL – Instituto Euvaldo Lodi

IGE – Índice Geral de Efetividade

IGE-UF – Índice Geral de Efetividade por Unidade da Federação

IGE-TP – Índice Geral de Efetividade por Tipo de Projeto

IN – Instrução Normativa

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia

MF – Ministério da Fazenda

MP – Ministério do Planejamento

MPF – Ministério Público Federal

OGC – Office of Government Commerce

ONU – Organização das Nações Unidas

PDI – Plano Diretor Industrial

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PF – Produção Física

PIB – Produto Interno Bruto

PIM – Polo Industrial de Manaus

PMI – Project Management Institute

PMO – Project Management Office

PNDR – Política Nacional de Desenvolvimento Regional

PPA – Plano Plurianual

RH – Recursos Humanos

RO – Rondônia

RR – Roraima

SAO – Superintendência Adjunta de Operações

SAP – Superintendência Adjunta de Planejamento e Desenvolvimento Regional

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem na Indústria

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SENAT – Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes

SESC – Serviço Social do Comércio

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SESI – Serviço Social da Indústria

SEST – Serviço Social de Transportes

SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira

SICONV - Sistema de Gestão de Convênios

SNI – Sistema Nacional de Investimentos

SPR – Superintendência Adjunta de Projetos

STN – Secretaria do Tesouro Nacional

SUDAM – Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia

SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus

TCIF – Taxa de Controle de Incentivos Fiscais

TCU – Tribunal de Contas da União

TS – Taxa de Serviços

TSA – Taxa de Serviços Administrativos

VA – Valor Agregado

VBP – Valor Bruto da Produção

VC – Variação de Custos

VP – Valor Planejado

VPR – Variação de Prazo

UE – União Europeia

UF – Unidade da Federação

UFAM – Universidade Federal do Amazonas

URL – Uniform Resource Locator

ZFM – Zona Franca de Manaus

ZFV – Zona Franca Verde

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	24
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	27
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E O PARADIGMA GERENCIAL	27
2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS	28
2.2.1 Conceito de Políticas Públicas	28
2.2.2 Contexto das Políticas Públicas	29
2.2.3 Perspectivas das Políticas Públicas	29
2.2.4 O Processo das Políticas Públicas	30
2.3 FUNDAMENTOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	31
2.3.1 Principais Áreas do Gerenciamento de Projetos	32
2.3.2 Processos de Gerenciamento de Projetos.....	33
2.3.3 Relação entre Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios.....	35
2.3.4 Escritório de Projetos	35
2.4 DIMENSÕES DO DESEMPENHO	36
2.4.1 Modelo Referencial para Mensuração do Desempenho.....	37
2.4.1.1 Economicidade	38
2.4.1.2 Execução.....	39
2.4.1.3 Excelência.....	39
2.4.1.4 Eficiência	40
2.4.1.5 Eficácia.....	41
2.4.1.6 Efetividade.....	41
2.5 EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS EM RELAÇÃO À GESTÃO DE INVESTIMENTOS PÚBLICOS	43
2.5.1 A União Europeia (UE) e sua Estratégia 2020.....	44
2.5.2 O Chile e o Ciclo de Avaliação de Investimentos em Projetos Públicos.....	46
2.5.3 O Reino Unido e a Atuação Estratégica do Departamento do Tesouro.....	48
2.5.4 Os Estados Unidos da América e o Gerenciamento de Valor Agregado (GVA).....	50
2.5.4.1 VP – Valor Planejado	51
2.5.4.2 VA – Valor Agregado.....	51
2.5.4.3 CR – Custo Real	52
2.5.4.4 VPR – Variação de Prazo	52
2.5.4.5 VC – Variação de Custos.....	52

2.5.4.6 IDP – Índice de Desempenho de Prazos.....	52
2.5.4.7 IDC – Índice de Desempenho de Custos	53
2.5.5 A Relação entre as Experiências Internacionais e as Dimensões do Desempenho.....	53
2.6 DESENVOLVIMENTO REGIONAL.....	54
2.6.1 Correntes Teóricas acerca de Desenvolvimento e Espaço.....	55
2.6.1.1 Teoria Neoclássica da Localização.....	55
2.6.1.2 Escola de Sociologia Urbana de Chicago	56
2.6.1.3 Economia do Desenvolvimento.....	56
2.6.1.4 Teoria do Desenvolvimento Econômico Endógeno	58
2.6.2 Correntes Teóricas acerca da Aglomeração de Empresas.....	60
2.6.2.1 Teoria Neo-schumpeteriana.....	61
2.6.2.2 Teoria dos Distritos Industriais Italianos.....	61
2.6.2.3 Teoria da Nova Geografia Econômica.....	62
2.6.2.4 Teoria da Escola de Harvard.....	62
2.6.3 O Brasil e a Política Nacional de Desenvolvimento Regional I e II.....	63
2.6.3.1 Zona Franca Verde	65
2.7 TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS DA UNIÃO.....	66
2.7.1 Modalidades de Transferências Voluntárias da União.....	67
2.7.1.1 Convênio.....	67
2.7.1.2 Contrato de Repasse	67
2.7.1.3 Termos de Parceria	67
2.7.1.4 Acordo de Cooperação, Termo de Cooperação Técnica e Protocolo de Intenções.....	68
2.7.2 Operacionalização de Projetos Oriundos de Transferências Voluntárias da União.....	68
2.7.2.1 Sistemas de Informação em Transferências Voluntárias da União	68
2.7.2.2 Fluxo Operacional das Transferências Voluntárias da União	69
2.7.2.3 Marcos Legais da Operacionalização de Transferências Voluntárias da União.....	70
3 METODOLOGIA.....	72
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	72
3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	72
3.2.1 Universo e Amostra.....	73
3.2.2 Etapas da Pesquisa	76

3.2.2.1 Coleta dos Dados	76
3.2.2.1.1 Respaldo da Coleta de Dados	77
3.2.2.1.2 Fontes, Procedimentos e Produtos da Coleta de Dados	77
3.2.2.2 Tratamento dos Dados	78
3.2.2.2.1 Elaboração de Indicadores da Pesquisa.....	79
3.2.2.2.1.1 Índice Geral de Efetividade dos investimentos da SUFRAMA (IGE).....	79
3.2.2.2.1.2 Índice Geral de Efetividade Parcial dos investimentos da SUFRAMA (IGEAP).....	79
3.2.2.2.1.3 Índice Geral de Efetividade por UF (IGE-UF).....	80
3.2.2.2.1.4 Índice Geral de Efetividade por Tipo de Projeto (IGE-TP).....	80
3.2.2.2.1.5 Índice Geral de Efetividade Alcançada Parcialmente por UF (IGEAP-UF).....	80
3.2.2.2.1.6 Índice Geral de Efetividade Alcançada Parcialmente por Tipo de Projeto (IGEAP-TP).....	81
3.2.2.3 Análise dos Dados	81
3.3 CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA	81
3.4 ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DA PESQUISA.....	83
3.5 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	83
3.5.1 A Superintendência da Zona Franca de Manaus.....	83
3.5.1.1 Fonte de Recursos de Convênios da SUFRAMA.....	85
3.5.1.2 Gestão, Governança e Governabilidade na SUFRAMA	86
4 RESULTADOS	88
4.1 PLANO ESTRATÉGICO DA SUFRAMA	88
4.2 PLANO DIRETOR INDUSTRIAL DA SUFRAMA	89
4.3 MARCOS LEGAIS PARA APLICAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS DA SUFRAMA.....	91
4.4 CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE PROJETOS	93
4.5 INDICADORES DE EFETIVIDADE DOS CONVÊNIOS	94
4.5.1 Produção Física (PF).....	95
4.5.2 Valor Bruto da Produção Física (VBP).....	95
4.5.3 Geração de Postos de Trabalho	96
4.5.4 Relação entre a Mão de Obra Ocupada e a Formal.....	97
4.5.5 Origem da Mão de Obra.....	98
4.5.6 Relação de Trabalhadores com Menos de Um Salário Mínimo – RTMS.....	99
4.6 ESTRATIFICAÇÃO DOS INVESTIMENTOS REALIZADOS POR MEIO DE CONVÊNIOS	100

4.6.1 Estratificação por UF	101
4.6.2 Estratificação por Tipos de Projeto	103
4.6.3 Estratificação por Ano.....	107
4.6.4 Estratificação dos Tipos de Projeto por UF	117
4.7 ANÁLISE DA EFETIVIDADE DOS CONVÊNIOS DA SUFRAMA.....	122
4.7.1 Panorama Geral da Efetividade de Investimentos da SUFRAMA	122
4.7.2 Análise da Efetividade por UF	126
4.7.2.1 Valores em R\$ e em Quantitativo de Convênios por UF	126
4.7.2.2 Índice Geral de Efetividade por UF (IGE-UF)	129
4.7.2.3 Índice Geral de Efetividade Alcançada Parcialmente por UF (IGEAP-UF)	130
4.7.3 Análise da Efetividade por Tipos de Projeto.....	131
4.7.3.1 Valores em R\$ e em Quantitativo de Convênios por Tipos de Projeto	131
4.7.3.2 Índice Geral de Efetividade por Tipos de Projeto (IGE-TP)	134
4.7.3.3 Índice Geral de Efetividade Alcançada Parcialmente por Tipo de Projeto (IGEAP-TP).....	135
4.8 ANÁLISE DAS CAUSAS DO ATUAL CENÁRIO DA EFETIVIDADE DE CONVÊNIOS CELEBRADOS PELA SUFRAMA	136
4.8.1 Ausência de uma Metodologia Institucional de Análise Prévia dos Investimentos.....	137
4.8.2 O Paradigma da Atuação da Coordenação-Geral de Desenvolvimento Regional.....	137
4.8.3 Ausência de uma Metodologia Institucional de Gerenciamento de Projetos.....	138
4.8.4 Ausência de Integração entre as Agendas Institucionais de Planejamento Voltadas ao Desenvolvimento Regional da Amazônia	139
4.8.5 Distorção no Critério Institucional de Amostragem para Realização da Avaliação Socioeconômica.....	140
4.9 ANÁLISE DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA NO ATUAL CENÁRIO DA EFETIVIDADE DE CONVÊNIOS CELEBRADOS PELA SUFRAMA	141
4.9.1 Implementação do método de Análise de Custo-Benefício (ACB) no Âmbito da Análise Prévia de Investimentos.....	141
4.9.2 Atuação da Coordenação-Geral de Desenvolvimento Regional como um Escritório de Projetos (<i>PMO</i>).....	141
4.9.3 Implementação do método de Gerenciamento do Valor Agregado no Monitoramento e Controle de Projetos	145
4.9.4 Criação de um Fórum Permanente de Desenvolvimento Regional da Amazônia.....	146
4.9.5 Correção do Critério Institucional de Avaliação Socioeconômica e Desenvolvimento de um Sistema Integrado para Mensuração da Efetividade do Backlog Identificado.....	148

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	150
REFERÊNCIAS	153
APÊNDICES	162
APÊNDICE A – LISTA COM OS PRINCIPAIS DOCUMENTOS UTILIZADOS NA COLETA DE DADOS NO ÂMBITO DA SUFRAMA.....	163
APÊNDICE B – MODELO DE REQUERIMENTO À SUPERINTENDÊNCIA ADJUNTA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL.....	164
APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS BASEADO NA LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO	165
ANEXOS	166
ANEXO A – CONVÊNIOS DA SUFRAMA COM INVESTIMENTOS NO ACRE/AC – ATUALIZADO ATÉ DEZEMBRO DE 2016	167
ANEXO B – CONVÊNIOS DA SUFRAMA COM INVESTIMENTOS NO AMAZONAS/AM – ATUALIZADO ATÉ DEZEMBRO DE 2016	178
ANEXO C – CONVÊNIOS DA SUFRAMA COM INVESTIMENTOS NO AMAPÁ/AP – ATUALIZADO ATÉ DEZEMBRO DE 2016	196
ANEXO D – CONVÊNIOS DA SUFRAMA COM INVESTIMENTOS EM RONDÔNIA/RO – ATUALIZADO ATÉ DEZEMBRO DE 2016	198
ANEXO E – CONVÊNIOS DA SUFRAMA COM INVESTIMENTOS EM RORAIMA/RR – ATUALIZADO ATÉ DEZEMBRO DE 2016	219

1 INTRODUÇÃO

Constitucionalmente, é objetivo fundamental da República Federativa do Brasil a redução das desigualdades sociais e regionais (BRASIL, 1988). Nessa ótica, o setor público tende a se tornar cada vez mais importante perante a sociedade brasileira, uma vez que possui a tarefa de fazer do Brasil um país menos injusto (TORRES, 2004).

Com efeito, cabe à União a tratativa dos assuntos de interesse nacional, devendo as questões regionais e locais serem tratadas diretamente com Estados, Distrito Federal e Municípios, inclusive no que dizem respeito a investimentos públicos (BRASIL, 1988).

Sob esse prisma, as transferências de recursos da União podem ser de cunho constitucional, legal, Fundo a Fundo e Voluntário (BRASIL, 2016f). Nesta última modalidade, os convênios ganham destaque em virtude de permitirem que um *stakeholder* local (Conveniente) consiga atuar para atender o interesse público por meio de projetos específicos, permitindo um canal de comunicação direto com a entidade/órgão repassador do recurso (Concedente).

Os convênios caracterizam-se por viabilizarem a transferência de recursos financeiros de dotações consignadas nos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União e terem como partícipe, de um lado, órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta e, de outro, órgão ou entidade de outros entes da federação ou entidades privadas sem fins lucrativos (BRASIL, 2007). Ademais, visam à “(...) execução de projeto ou atividade de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação” (BRASIL, 2016d, s/n).

Nesse contexto, as transferências voluntárias da União operacionalizadas por meio de convênios, acordos, ajustes ou outros instrumentos similares, totalizaram investimentos na ordem de mais de 400 bilhões no período de 1995 a 2016 (BRASIL, 2016f). No âmbito da Amazônia Ocidental e do Amapá, o Governo Federal optou por conceder à SUFRAMA a prerrogativa de firmar estas avenças com entidades privadas sem fins lucrativos e órgãos e entidades governamentais.

Diante disso, o objetivo geral desta pesquisa residiu em analisar o papel da SUFRAMA na gestão de convênios voltados à interiorização do desenvolvimento regional da Amazônia Ocidental e do Amapá. Para tanto, compreendeu os seguintes objetivos específicos: apresentar o arcabouço normativo e metodológico inerentes aos convênios oriundos de transferências

voluntárias da União; descrever, sob o enfoque da efetividade e do desenvolvimento regional, quantitativa e qualitativamente, a totalidade dos investimentos realizados pela SUFRAMA por meio de convênios voltados ao desenvolvimento regional da sua área de atuação, com foco em índices gerais e na distribuição regional dos recursos por UF e tipos de projeto; analisar as possíveis causas do atual cenário da efetividade dos investimentos realizados, com base na realização de *benchmarking* frente a experiências internacionais; e propor ações no âmbito da gestão dos convênios celebrados pela SUFRAMA.

Dessa forma, constata-se que a missão institucional da SUFRAMA trata de “promover o desenvolvimento econômico regional, mediante geração, atração e consolidação de investimentos, apoiado em educação, ciência, tecnologia e inovação (...)” (SUFRAMA, 2010).

Por esta razão, a missão da SUFRAMA vai ao encontro do objetivo maior do setor público preconizado por Torres (2004), na medida em que a instituição possui o papel de irradiar o desenvolvimento decorrente do Polo Industrial de Manaus (PIM) para a sua área de atuação, que compreende 27% de todo o território Nacional, contemplando os estados do Acre, Amazonas, Amapá, Rondônia e Roraima.

Em outros termos, na concepção de Souza (2004), a SUFRAMA atua como um agente de promoção de ações interioranas, por meio de ações estatais de subvenção em áreas consideradas prioritárias pela instituição, com o intuito de promover o desenvolvimento econômico, ecológico, espacial e cultural da região Amazônica.

Sob esse prisma, há investimentos públicos em convênios oriundos de transferências voluntárias da União, os quais viabilizam a implementação de projetos de interesse recíproco entre a SUFRAMA e o Conveniente, com vistas a promover o desenvolvimento da região potencialmente impactada pelo projeto.

Apesar disso, em nível institucional, os convênios têm sido executados e analisados, via de regra, sob o ponto de vista restrito dos agentes locais, isto é, abarcando exclusivamente a perspectiva micro dos objetivos pactuados nos tratados firmados, carecendo da geração de informações gerenciais por meio da utilização de uma abordagem abrangente dos projetos e suas operações.

Com efeito, a relevância de uma pesquisa repousa em dois aspectos fundamentais: o teórico e o prático (GIL, 2010). Neste estudo, a relevância de ordem teórica fundamenta-se na possibilidade de se elevar o nível de conhecimento pertinente à efetividade em convênios

oriundos de transferências voluntárias e a consequente análise do papel da SUFRAMA frente a este tipo de avença no contexto do desenvolvimento regional.

O aspecto de ordem prática reside em dois fatores, sendo um organizacional e outro social. Ambos derivam dos objetivos deste estudo. O fator organizacional advém da geração e maximização de informações estratégicas que subsidiem a tomada de decisão quanto ao posicionamento institucional frente às avenças. O fator social repousa na possibilidade desta pesquisa fornecer subsídios que possam maximizar a efetividade dos investimentos em convênios firmados pela SUFRAMA, o que implica atender aos anseios dos beneficiários finais dos tratados e, em última análise, atender ao interesse público.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura compreendeu a contextualização quanto ao paradigma gerencial da administração pública brasileira, a descrição dos aspectos inerentes às políticas públicas, ao gerenciamento de projetos, programas e portfólios, às dimensões do desempenho, às experiências internacionais na gestão de investimentos públicos e às transferências voluntárias da União.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E O PARADIGMA GERENCIAL

Durante a história, a administração pública brasileira foi marcada pela predominância de três modelos de administração: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial, sendo errôneo afirmar que esses modelos se sucederam de forma linear e indiscutível, pois eles sempre conviveram simultaneamente no seio do setor público brasileiro, havendo uma maior ênfase de um sobre os outros em determinados momentos (TORRES, 2004).

A União, os Estados e os Municípios estão em estágios diferentes quanto à profissionalização e reformulação da administração pública brasileira, haja vista as desigualdades regionais existentes em nosso país. Com efeito, um método de análise dos fatos, que seja puramente cartesiano, se torna inadequado em um cenário mundial dinâmico, embora, para efeito didático, seja necessário estudar separadamente cada modelo e suas características.

Desde a colonização, até meados de 1930, a administração pública brasileira foi caracterizada, fundamentalmente, por corrupção, clientelismo e patronagem de uma elite agrária. Esta foi a chamada administração pública patrimonialista onde, segundo Weber (1968), não há uma nítida separação da esfera pública e privada, pois o homem público utiliza o bem coletivo como se privado fosse.

Em uma ação modernizante, na década de 1930, houve a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), o qual visava ao alcance de um setor público similar aos ideais burocráticos weberianos. Alguns princípios preconizados eram: impessoalidade nas relações, centralização, enfoque nas regras, hierarquia rígida e valorização do profissionalismo (TORRES, 2004).

A partir de 1967, com o advento do Decreto-Lei nº 200, o Estado passa a dar às entidades da Administração Indireta uma maior autonomia em nome do modelo de administração gerencial, com ênfase na eficácia e na efetividade.

Este modelo, também chamado de *New Public Management*, é a síntese da administração pública moderna e permeia uma perspectiva empresarial no âmbito do setor público, seguindo determinados princípios norteadores, tais como a *accountability*, o *empowerment* e o *downsizing*. A *accountability* trata da responsabilização do administrador público perante as suas ações e/ou decisões. O *empowerment* refere-se à dação de autonomia aos entes e agentes integrantes da administração pública, com foco no controle dos resultados. O *downsizing* diz respeito à diminuição do tamanho da máquina administrativa, de modo que possa agir com mais eficiência na utilização dos recursos (TORRES, 2004).

2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS

Para adentrar no âmbito dos convênios oriundos de transferências voluntárias da União, faz-se necessário compreender a sistemática desses acordos sob a perspectiva de políticas públicas. Deste modo, esta pesquisa aborda, em aspectos gerais, o conceito, o contexto, a perspectiva e o seu processo de elaboração.

2.2.1 Conceito de Políticas Públicas

As políticas públicas são um conjunto de decisões, que seguem uma determinada orientação e um fluxo com o intuito de manter o equilíbrio social, ou introduzir desequilíbrios destinados a modificar uma determinada realidade (SARAVIA, 2006).

Neste sentido, pode-se dizer que essas decisões seguem orientações gerais e operacionais. A primeira corresponde às finalidades macro, tais como: consolidação da democracia, justiça social, manutenção do poder e felicidade das pessoas. A segunda orientação diz respeito a ações ou omissões destinadas a manter ou modificar aspectos da realidade social, por meio do estabelecimento de objetivos e estratégias para atingi-los (SARAVIA, 2006).

Sob esse prisma, infere-se neste estudo que as políticas públicas correspondem a um conjunto de ações e/ou projetos com uma mesma finalidade, ou seja, que sigam uma orientação em comum dada pelo poder público.

2.2.2 Contexto das Políticas Públicas

A interação entre indivíduos, empresas e outras organizações nacionais e internacionais, bem como entre Estados tem-se intensificado em virtude da globalização das finanças e do comércio, facilitada ainda pela evolução das comunicações e da informática (SARAVIA, 2006).

Com efeito, ganham relevância os ambientes extremos em que se processam as decisões tomadas pelo *policy-maker*, quais sejam: o de oportunidade e o de crise. O primeiro é desenvolvido voluntariamente pelo poder público, o que não significa, necessariamente, um modo único de percepção da conjuntura, razão pela qual diversas opções são incorporadas ao processo decisório. O segundo cenário diz respeito a uma situação em que o poder público atua fundamentalmente mediante provocação de agentes internos e/ou externos à organização governamental (MONTEIRO, 2006).

Nessa ótica, são por meio das políticas públicas que os gestores públicos afirmam a sua legitimidade e viabilizam a captação de recursos de que necessitam para executar suas tarefas com um alto nível de inteligência, sofisticação e competência (WU *et al.*, 2014).

2.2.3 Perspectivas das Políticas Públicas

As políticas públicas podem ser analisadas sob quatro perspectivas: a) institucional, quando a política é elaborada ou decidida por autoridade formal e legalmente constituída, sendo vinculante à toda coletividade abrangida; b) decisória: tratando-se de decisões relativas à escolha de fins ou meios, de longo ou curto alcance, numa situação para solucionar problemas ou atender necessidades; c) comportamental, implicando ações ou inações que tenham um curso, não sendo apenas uma decisão singular; d) causal: quando os produtos das ações possuem efeitos em âmbito político e social (SARAVIA, 2006).

Sob a ótica de Wu *et al.* (2010), essas perspectivas correspondem à organizacional, técnica e política. A primeira abrange aspectos relacionados à gestão de recursos humanos e financeiros, estrutura e mudança organizacionais, bem como os respectivos procedimentos administrativos; a segunda tem o condão de conseguir melhores benefícios para o maior número possível de pessoas; a terceira perspectiva corresponde à inevitável interação e negociação com os *stakeholders* (WU *et al.*, 2014).

2.2.4 O Processo das Políticas Públicas

As etapas genéricas consideradas no âmbito de políticas públicas são: a formulação, a implementação e a avaliação. No entanto, no contexto da América Latina, faz-se necessário um maior grau de especificação, quais sejam: agenda, elaboração, formulação, implementação, execução, acompanhamento e avaliação (SARAVIA, 2006). Em uma ótica semelhante, embora mais sintética, Wu *et al.* (2014) chama as etapas de funções, as quais consistem em cinco atividades essenciais: definição de agenda, formulação de políticas, tomada de decisão, implementação e avaliação.

A agenda corresponde à inclusão de determinada demanda no rol de prioridades do poder público. Nesta fase, determinado fato transforma-se em “problema público”, o que pode induzir e justificar a intervenção estatal (SARAVIA, 2006). Para Wu *et al.* (2014), tal etapa implica a identificação de questões com potencial problemático o suficiente para se tornarem “problemas públicos”, com a respectiva triagem e seleção dos temas.

A elaboração, a qual é especificada somente por Saravia (2006), refere-se à delimitação e definição do problema, bem como do escopo de soluções e seus respectivos estudos de custos e prioridades, com o intuito de subsidiar a tomada de decisão em relação à alternativa a ser adotada.

A formulação diz respeito à seleção e especificação da alternativa escolhida, com a respectiva definição de seus objetivos e de seus marcos jurídicos, administrativos e financeiros (SARAVIA, 2006). Para Wu *et al.* (2014), trata-se do desenvolvimento de alternativas para possíveis rumos de ação destinados a tratar dos problemas priorizados na agenda.

Na ótica de Wu *et al.* (2014), tem-se a “tomada de decisão”, que envolve a adoção de um curso de ação para a implementação, por um indivíduo, grupos, órgãos e entidades oficialmente autorizados para implementação de políticas públicas.

A implementação consiste na movimentação do aparelho estatal, no intuito de viabilizar os recursos necessários para executar a política, abrangendo também a preparação de todos os planos, programas e projetos pertinentes (SARAVIA, 2006). De forma mais simplificada, Wu *et al.* (2014) salienta que, nesta etapa, a política efetivamente ganha a sua forma, entrando em vigor.

Também delimitada somente por Saravia (2006), a execução diz respeito a ações destinadas a atingir os objetivos estabelecidos, incluindo não apenas a prática propriamente dita, mas também o estudo de eventuais dificuldades a serem superadas, especialmente em relação a aspectos inerentes a disfunções da burocracia. De forma complementar, o acompanhamento refere-se à supervisão das atividades desenvolvidas, possuindo o intuito de fornecer informações que possam auxiliar eventuais ações corretivas para se atingir o objetivo almejado (SARAVIA, 2006).

A avaliação consiste na mensuração e análise, *a posteriori*, dos impactos produzidos pelas políticas públicas na sociedade, especialmente no confronto entre o trabalho realizado e o mapeamento de suas consequências, previstas ou não (SARAVIA, 2006). Para Wu *et al.* (2014), a análise das políticas públicas reside na averiguação do grau de atendimento dos seus objetivos, sendo conveniente propor ações corretivas para a melhoria desse propósito.

Cabe ressaltar que as etapas ou funções, apesar de serem inter-relacionadas, não possuem, necessariamente, uma progressão linear ou a concepção de um ciclo, razão pela qual somente representam um conjunto de atividades nas quais os gestores públicos podem atuar para alcançar os objetivos governamentais.

2.3 FUNDAMENTOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Na literalidade de PMI (2013, p. 3): “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. O termo temporário não deve, necessariamente, ser aplicado ao resultado do projeto, haja vista que a maioria dos empreendimentos almejam criar produtos ou serviços duradouros (PMI, 2013), conforme demonstrado na abordagem de projetos e operações exemplificada na figura 1:

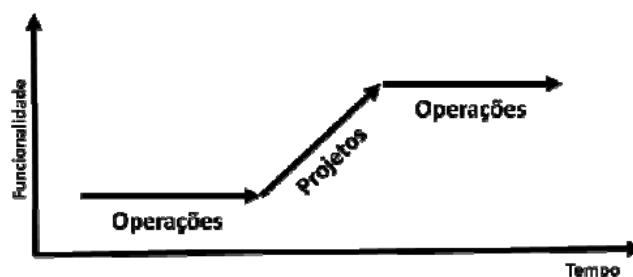


Figura 1 – Diferença entre projetos e operações
FONTE: LINHARES JÚNIOR, 2009

Nessa perspectiva, na visão de Mulcahy (2013), a maior parte das atividades em organizações podem ser classificadas em operacionais e de projetos. Embora estejam intimamente ligadas, tratam-se de conceitos distintos. As atividades operacionais são rotineiras e são inerentes ao negócio e sistemas da organização, ao passo que as de projeto terminam quando os mesmos são encerrados, sendo o seu produto entregue ao setor de operações.

De forma complementar ao conceito de projeto, surge o conceito de gerenciamento de projeto, que pressupõe o uso dos conhecimentos, habilidades e técnicas com o intuito de atingir os objetivos do projeto dentro dos requisitos estabelecidos (PMI, 2013).

Desse modo, apesar de sua natureza temporária, os projetos e o seu gerenciamento, quando alinhados à estratégia organizacional, podem ajudar no alcance das metas institucionais. Em termos práticos, os projetos podem servir de instrumento para o atingimento dos objetivos previstos no plano estratégico (PMI, 2013).

2.3.1 Principais Áreas do Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos possui dez áreas de conhecimento que, em separado, representam um conjunto completo de conceitos e de especialização (PMI, 2013).

Gerenciamento da integração: área focada na elaboração do plano do projeto e integração das outras áreas de conhecimento e dos mais diversos elementos pertinentes ao gerenciamento de projetos.

Gerenciamento do escopo: certifica-se de que o projeto possua todo o trabalho necessário, e somente o necessário, para concluir o projeto com êxito. Define e controla o que está ou não incluído no projeto.

Gerenciamento do tempo: área responsável pelos processos necessários para garantir o término, de forma pontual, do projeto.

Gerenciamento dos custos: área com foco no planejamento e controle das estimativas e orçamentos, além do gerenciamento e controle dos custos do projeto, para que este seja concluído dentro do orçamento aprovado.

Gerenciamento da qualidade: gerencia os processos determinantes da política, objetivos e responsabilidades da qualidade, com o intuito de direcionar o projeto para o atendimento das necessidades e expectativas pelas quais foi concebido.

Gerenciamento dos recursos humanos: abrange os processos de gerenciamento, organização e direcionamento da equipe de projeto, a qual é incumbida de papéis e responsabilidades com o intuito de executar os trabalhos necessários.

Gerenciamento dos recursos de comunicações: focaliza nos processos inerentes ao planejamento, coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, controle, monitoramento e disposição das informações.

Gerenciamento dos riscos: possui o intuito de aumentar a probabilidade de ocorrência e impacto dos eventos positivos em detrimento dos negativos. Para tanto, planeja, identifica, analisa, planeja respostas e controla os riscos inerentes ao projeto.

Gerenciamentos das aquisições: área incumbida dos processos de gerenciamento dos contratos e compras de insumos, produtos, serviços e resultados externos ao projeto.

Gerenciamento das partes interessadas: concentra-se na comunicação contínua com as partes interessadas com o intuito de entender suas necessidades e expectativas, abordando as questões conforme elas ocorrem, gerenciando os interesses, alinhando expectativas e incentivando o comprometimento com as decisões e atividades do projeto.

2.3.2 Processos de Gerenciamento de Projetos

Na concepção de PMI (2013), processo é um conjunto de atividades e/ou ações inter-relacionadas que são executadas com o intuito de se criar um resultado pré-especificado. Dessa forma, os processos atinentes ao projeto podem ser de cunho gerencial do projeto ou orientativo ao produto. O primeiro garante o fluxo eficaz do projeto durante a sua existência, ao passo que o segundo possui o condão de criar e especificar o produto do projeto. Ambos os tipos tendem a se sobrepor e interagir ao longo do ciclo de vida de um projeto.

Nessa ótica, os processos voltados ao gerenciamento são generalistas, em contraposição aos orientados a produtos, que são específicos de cada projeto. Por esta razão, apesar da relevância de ambos, PMI (2013) restringe-se a descrever os do primeiro tipo, compreendendo os seguintes grupos de processo: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

O grupo de iniciação abarca os processos necessários para a definição de um novo projeto. O de planejamento compreende os processos necessários à definição do escopo,

refinamento dos objetivos e da linha de atuação necessária para seu alcance. O de execução refere-se aqueles processos necessários à satisfação das especificações do projeto. O de monitoramento e controle é inerente aos processos relacionados ao acompanhamento, à análise e ao controle do progresso e do desempenho, inclusive quanto à iniciativa de medidas corretivas. O de encerramento abarca processos com o intuito de finalizar as atividades dos outros grupos, encerrando formalmente o projeto.

Sob esse prisma, tem-se a verificação da perduração desses grupos de processos no tempo e a interação deles entre si, conforme demonstrado na figura 2:

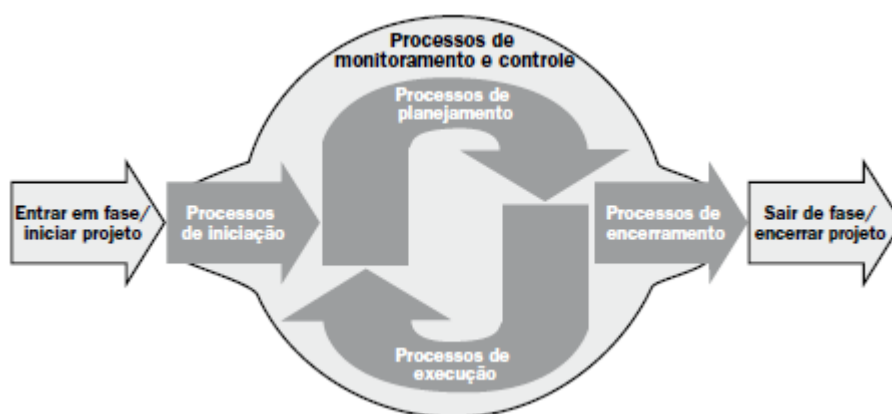


Figura 2 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos
FONTE: PMI, 2013

Neste sentido, os grupos de processos de gerenciamento estão vinculados pelas entregas que produzem, sendo que a saída de um processo (*output*) tende a se tornar a entrada (*input*) de outro. Verifica-se ainda que o grupo de processos inerente ao monitoramento e controle engloba todas as fases do projeto, ou seja, está presente na iniciação, no planejamento, na execução e no encerramento dos projetos.

Com efeito, o grupo de processos pertinente ao monitoramento e controle refere-se ao exato papel desenvolvido pela SUFRAMA no âmbito dos convênios, haja vista que lhe é incumbida o papel, enquanto entidade concedente, de monitorar e controlar os seus investimentos destinados à interiorização do desenvolvimento regional da Amazônia Ocidental e do Amapá.

Considerando a premissa de que um convênio pressupõe objetivos comuns e cooperação mútua, cabe ressaltar que o papel do Concedente inerente ao monitoramento e controle dos projetos não exclui o dever do Conveniente de também fazê-lo.

2.3.3 Relação entre Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios

Realizada a conceituação de projetos, bem como a descrição de aspectos inerentes às áreas de conhecimento e ao papel de monitoramento e controle, faz-se necessário, para fins de contextualização, apresentar a conceituação e relacionar os aspectos inerentes ao gerenciamento de projetos, programas e portfólios, conforme demonstrado na figura 3:

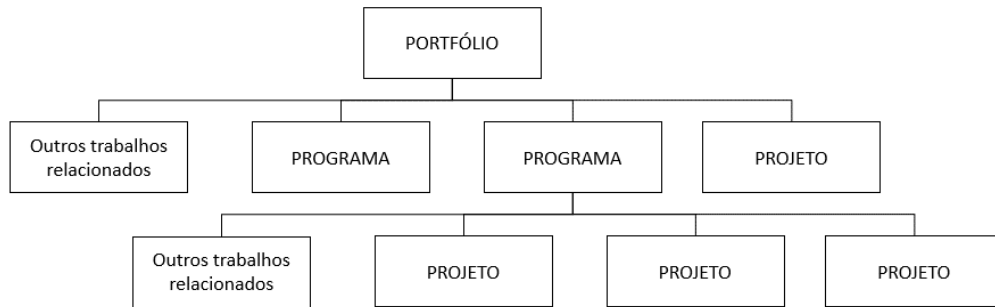


Figura 3 – Interação entre gerenciamento de portfólios, programas e projetos
 FONTE: Adaptado de Mulcahy, 2013

Um programa corresponde a um agrupamento de projetos, operações, ou outros trabalhos relacionados. Neste sentido, possuem um escopo mais abrangente e geram resultados mais significativos para a organização (PMI, 2013).

Na concepção de PMI (2013), o portfólio refere-se a um conjunto de projetos, programas, subportfólios e/ou atividades operacionais, visando ao atingimento de objetivos estratégicos. Dessa forma, projetos individuais que estejam submetidos a um programa, estão, necessariamente, submetidos a um portfólio, e este se relaciona diretamente com os objetivos estratégicos da organização.

2.3.4 Escritório de Projetos

O Escritório de Projetos, também conhecido como Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou *Project Management Office (PMO)* é uma estrutura responsável por padronizar processos de governança do projeto, facilitando ainda o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas (PMI, 2013).

Nesse contexto, há três tipos de escritórios de projetos: os de suporte, os de controle e os diretivos. A utilização adequada de cada tipo varia de acordo com o grau de controle e influência nos projetos da organização.

Os *PMO's* de suporte exercem um papel consultivo nos projetos, ficando responsável pelo fornecimento de modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos, atuando como um repositório, possui nível de controle baixo.

Os *PMO's* de controle, além de exercerem o papel de suporte, também possuem seu foco na exigência de conformidade, lançando mão de estruturas e metodologias de gerenciamento de projetos, por meio da utilização de modelos, formulários e ferramentas específicas em conformidade com a governança. O nível de controle sobre os projetos é considerado médio.

Por fim, restam os *PMO's* diretivos, que, por exercerem o gerenciamento direto dos projetos, são os responsáveis diretos pela entrega do produto acordado. Para tanto, aplicam técnicas e métodos de gestão, possuindo um nível de controle considerado alto.

Em relação à sua contribuição institucional, o *PMO*, independentemente de sua tipificação, possui a incumbência de reunir dados e informações dos projetos, avaliando como os objetivos estratégicos da instituição estão sendo alcançados em função desses esforços. Em outras palavras, a estrutura deve fazer a integração entre os projetos e os sistemas de medição corporativos. Em virtude disso, há a possibilidade do *PMO* estar diretamente envolvido na “(...) seleção, gerenciamento e mobilização de recursos compartilhados ou dedicados” (PMI, 2013, p. 11).

2.4 DIMENSÕES DO DESEMPENHO

Segundo Brasil (2009), com a ratificação de Martins e Marini (2010), as dimensões do desempenho correspondem ao esforço efetuado e ao resultado obtido em função da operação do sistema organizacional. Em relação ao esforço, tem-se as dimensões de economicidade, excelência e execução. No que tange ao resultado, há as dimensões de eficiência, eficácia e efetividade.

Os indicadores se baseiam em elementos de uma cadeia valor que, por sua vez, é composta por: a) insumos (inputs); b) processos/projetos; c) produtos/serviços (*outputs*); d) impactos (*outcomes*) (BRASIL, 2009). Cada uma das dimensões possui diferentes níveis passíveis de serem medidos e gerenciados.

Quanto ao setor público, tem-se os seguintes níveis: a) macro governamental; b) mesosetorial de política pública; c) meso micro-organizacional de rede; d) micro-organização;

e e) nano unidade. Sob esse prisma, em nível macro governamental, tem-se o desempenho do governo em geral. No nível mesosetorial de política pública, há uma análise sob a perspectiva de políticas públicas específicas. O nível meso micro-organizacional de rede abrange temas transversais. O nível micro-organizacional refere-se a uma abordagem que seja medida pela organização em sua perspectiva global, mas interna. O nível de nano unidade contempla o prisma de uma determinada análise também sob a perspectiva interna, mas está restrita a um departamento da organização (BRASIL, 2009).

2.4.1 Modelo Referencial para Mensuração do Desempenho

O modelo referencial da Cadeia de Valor e os seis E's do Desempenho permite ter a construção de múltiplos objetos passíveis de terem seu desempenho mensurado, tais como: organizações, políticas, governos, programas, projetos, entre outros (MARTINS E MARINI, 2010).

Neste sentido, cabe ressaltar que as dimensões do desempenho, seja sob a perspectiva do esforço ou do resultado, podem abranger elementos transversais, de modo que sua mensuração dependa da conjugação de mais de um elemento.



Figura 4 – A cadeia de valor e os seis E's do desempenho
FONTE: MARTINS & MARINI, 2010

O modelo faz uma abordagem sistêmica da organização, encarando-a como uma unidade recebedora de insumos (*inputs*), que os processa em ações, atividades ou projetos, sob

influência de variáveis de ética, poder e cultura vigentes, para a entrega de produtos ou serviços (*outputs*), que possuem o condão de gerar impactos (*outcomes*) em um determinado contexto.

Nessa perspectiva, para se obter um desempenho ótimo do sistema, faz-se necessário estabelecer o balanceamento dos 6Es do Desempenho. Portanto, o desempenho considerado ótimo é aquele que é efetivo, eficaz, eficiente, excelente, econômico e cuja execução de ações e atividades ocorre em conformidade com requisitos e prazos definidos.

2.4.1.1 Economicidade

Na visão operacional, a economicidade refere-se à minimização dos custos dos recursos utilizados na realização de uma atividade sem comprometer os padrões de qualidade (CRA-MG, 2014).

Em outras palavras, esta dimensão diz respeito à minimização dos custos inerentes aos insumos usados em uma determinada atividade, resguardando-se a qualidade dos produtos. A abordagem desta dimensão verifica se os insumos utilizados foram os mais econômicos e se foram utilizados sob o prisma do menor ônus para a operação (INTOSAI, 2004).

Nessa ótica, a economicidade também pode ser vista como a captação de insumos com o menor ônus possível, de forma adequada às necessidades do *input*, estando diretamente relacionada à área de aquisições (MARTINS E MARINI, 2010).

As subdimensões da economicidade abrangem a quantidade e a qualidade dos recursos, a acessibilidade, a cobertura e o risco. A quantidade de recursos refere-se ao seu nível de oferta, enquanto a qualidade é inerente à adequação entre as características do produto e os requisitos e necessidades da organização. A acessibilidade é a capacidade de uma organização ou sistema disponibilizar produtos e serviços de modo a atender às necessidades dos beneficiários. A cobertura implica um indicador que estabelece a relação entre a população atendida por um sistema frente a que deveria ser atendida. O risco mensura a probabilidade de uma organização ou sistema incorrer em falhas na entrega de produtos e serviços.

Ademais, no âmbito do setor público, a mensuração e a análise desta dimensão podem compreender a verificação de práticas gerenciais, o sistema de informações utilizado, o *benchmarking* de processos de compra, bem como os aspectos relacionados à legalidade dos procedimentos adotados (TCU, 2010).

2.4.1.2 Execução

Segundo PMI (2013), a execução é a etapa imediatamente anterior às entregas do projeto, correspondendo à execução do trabalho necessário, e somente o necessário, para a entrega do produto acordado. A execução de um projeto assemelha-se à de outras atividades, sendo executada após o planejamento.

A execução é pertinente à realização de atividades em conformidade com o que foi estabelecido. Abrange as subdimensões física e financeira, na comparação entre o previsto e o realizado. (MARTINS E MARINI, 2010).

Neste sentido, as subdimensões da execução abrangem as suas perspectivas física e financeira, sendo que ambas compreendem a comparação entre o previsto e o realizado. A perspectiva física abrange o volume de produtos previstos e os efetivamente entregues em determinado ponto do processo ou projeto, enquanto o prisma financeiro engloba o nível de utilização de recursos financeiros frente aos disponíveis. (MARTINS E MARINI, 2010).

2.4.1.3 Excelência

A excelência corresponde à harmonização de resultados para os *stakeholders*, criando, de forma proativa, valores sustentáveis, com constância de propósito, com foco na gestão de sistemas, processos e fatos inter-relacionados. Tais aspectos possuem o condão de maximizar a contribuição dos colaboradores e elevar o patamar de conhecimento organizacional a partir de inovações e de melhoria contínua (FNQ, 2016).

De forma complementar, Martins e Marini (2010) preconizam que a excelência é um elemento transversal à cadeia de valor que mensura a conformidade do que foi executado com os critérios e padrões de qualidade. Engloba, portanto, elementos pertinentes à economicidade e à execução.

Nessa ótica, as subdimensões da excelência abrangem: a) a conformidade frente a padrões referenciais de excelência gerencial; b) a conformidade; c) os riscos; d) a causalidade; e e) a comunicação. Deste modo, a primeira considera aspectos qualitativos e quantitativos pertinentes ao prisma gerencial. A segunda restringe-se à conformidade dos processos, ações ou projetos aos requisitos e padrões definidos, a terceira avalia a probabilidade de ocorrência de falhas, erros ou retrabalhos de modo que comprometa as especificações requeridas e

implique a insatisfação das partes envolvidas. A quarta avalia fatores impactantes, estabelecendo relações de causa e efeito entre resultados. A quinta estuda o fluxo de informações e o processo de comunicação (MARTINS E MARINI, 2010).

2.4.1.4 Eficiência

Em uma concepção genérica, CRA-MG (2014) defende que a eficiência diz respeito ao alcance das metas e objetivos organizacionais de maneira sistemática, de modo a minimizar os custos sem diminuir o nível e qualidade dos produtos e serviços ofertados.

A eficiência está diretamente relacionada à economicidade por também ter como questão central os dispêndios efetuados, mas tendo seu foco em produzir mais com os recursos disponíveis. A questão central a ser respondida no âmbito desta dimensão refere-se à avaliação acerca da utilização satisfatória e otimizada dos recursos, inclusive em termos quali-quantitativos de resultados (INTOSAI, 2004).

Na visão de TCU (2010), a eficiência pode ser definida como a relação entre os bens e/ou serviços gerados por uma determinada operação e os custos dos insumos utilizados nesse processo em um determinado período de tempo, sem que o produto perca os requisitos pertinentes à qualidade

Para Martins e Marini (2010), esta dimensão analisa e mensura o esforço de transformação decorrente do processamento de insumos, para a entrega de produtos e serviços. A eficiência pode assumir a forma de custo-efetividade, produtividade, tempo, custo unitário e custo-benefício.

Com efeito, as subdimensões da eficiência apresentada pelo último autor compreendem o custo-efetividade, a produtividade, o tempo, o custo unitário e o custo-benefício. O custo-efetividade estabelece a relação entre os insumos necessários à produção de bens e serviços e o fim a que se destina. A produtividade relaciona o nível de produção aos recursos utilizados. O tempo abrange o lapso temporal decorrido entre o início e o fim de um projeto ou processo. O custo unitário abrange o conjunto de custos incidentes sobre uma unidade da entrega a ser produzida. O custo-benefício expõe a qualidade do gasto por meio do estabelecimento de uma relação entre os dispêndios realizados e o retorno obtido.

2.4.1.5 Eficácia

Em uma concepção ampla, CRA-MG (2014) defende que a eficácia refere-se ao atingimento, sob a perspectiva dos objetivos traçados, dos efeitos necessários, ou seja, do alcance de metas propostas.

Em outros termos esta dimensão também pode dizer respeito à capacidade gerencial de cumprir objetivos imediatos, traduzidos em metas de produção ou de atendimento, isto é, a capacidade de prover bens e serviços em conformidade com o que foi planejado (TCU, 2010).

A eficácia diz respeito à entrega dos produtos ou serviços aos usuários, na quantidade prevista e em conformidade com as especificações estabelecidas (BRASIL, 2009). Com efeito, pode-se inferir que tal dimensão engloba os aspectos quantitativos e qualitativos dos *outputs*, devendo ser realizada a comparação entre as especificações planejadas e as que foram entregues.

Nessa perspectiva, as subdimensões da eficácia abrangem a quantidade/volume, a qualidade do produto/serviço, a acessibilidade/equidade, a cobertura e o risco, podendo a organização ou sistema utilizar uma ou mais subdimensões em um ou mais níveis. A quantidade/volume refere-se ao nível de oferta do bem ou do serviço gerado. A qualidade é inerente à adequação das características dos produtos e serviços à necessidade dos beneficiários. A acessibilidade e a equidade dizem respeito à capacidade de uma organização ou sistema disponibilizar produtos e serviços de modo materialmente igualitário, para atender as necessidades dos beneficiários e da sociedade. A cobertura implica um indicador que estabelece a relação entre a população atendida por um sistema frente a que deveria ser atendida. Por fim, o risco mensura a probabilidade de ocorrência de falhas na entrega de produtos e serviços (MARTINS E MARINI, 2010).

2.4.1.6 Efetividade

Na concepção abrangente de CRA-MG (2014), a efetividade é pertinente à medição do impacto de produtos e serviços gerados pela organização sobre seus objetivos, metas e resultados.

No âmbito do setor público, Brasil (2009) explicita que a efetividade se caracteriza pela mensuração dos impactos gerados na sociedade pelos produtos, processos ou projetos,

buscando a comparação entre impactos previstos e realizados, bem como sua correspondente análise. Esta dimensão vincula-se ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado do bem produzido, bem como a transformação produzida no contexto em geral, estando relacionada com a missão da instituição.

Sob essa perspectiva, a dimensão corresponde à verificação do alcance dos resultados pretendidos, a médio e longo prazo, traduzindo-se na medição dos impactos sob o prisma dos objetivos finalísticos da intervenção estatal (TCU, 2010).

Com efeito, esta dimensão está diretamente relacionada ao alcance de objetivos traçados, estabelecendo uma relação entre as metas e os objetivos. Em outras palavras, esta dimensão estabelece um elo entre os *outputs* e os impactos (INTOSAI, 2004).

Neste sentido, as principais questões a serem consideradas no âmbito desta dimensão dizem respeito ao atingimento dos objetivos de uma determinada política, bem como na possibilidade de se atribuir os impactos gerados à política adotada, excluindo intervenções externas. Tais questões são de difícil resolução quando são estipuladas metas vagas ou abstratas (INTOSAI, 2004).

Deste modo, Cohen e Franco (2013) afirmam que o propósito da mensuração da efetividade deve ser a verificação da ocorrência de mudanças na população-alvo que se poderia razoavelmente atribuir às ações avaliadas.

Em relação às suas subdimensões, a efetividade contempla aspectos inerentes a impactos finais e intermediários. Os primeiros dizem respeito a resultados gerados por uma organização ou sistema em favor dos beneficiários finais em última análise, ou seja, da sociedade. Os segundos referem-se a resultados destinados aos beneficiários diretos dos produtos e serviços decorrentes da ação estatal (MARTINS E MARINI, 2010).

Em um contexto ideal, para se responder aos questionamentos inerentes à avaliação da efetividade, faz-se necessário a mensuração de cenários anteriores e posteriores à introdução da política seguida, inclusive com a adoção de um grupo de controle que não esteja sujeito aos impactos dessa política (INTOSAI, 2004).

Em termos práticos, tais comparações são difíceis de se fazer, especialmente em virtude da falta de material comparativo. Nesses casos, uma alternativa é avaliar a plausibilidade de

serem utilizados os pressupostos sobre os quais a política foi adotada, culminado em medições menos ambiciosas (INTOSAI, 2004).

Deste modo, observa-se que a gestão de recursos provenientes de transferências voluntárias impacta diretamente as dimensões do desempenho organizacional, o que significa que a análise da efetividade é um indicador sintomático do nível de qualidade relacionada da gestão de convênios no âmbito da SUFRAMA.

Sob esse prisma, embora haja a relevância de todas as seis dimensões do desempenho, nota-se que a efetividade é a finalidade última de um investimento público, razão pela qual optou-se por considerar esta dimensão no balizamento da análise do papel da SUFRAMA frente à gestão de convênios voltados à interiorização do desenvolvimento regional da Amazônia.

2.5 EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS EM RELAÇÃO À GESTÃO DE INVESTIMENTOS PÚBLICOS

A análise da gestão dos investimentos públicos faz referência ao arcabouço normativo e institucional destinados a dar suporte à utilização racional de recursos financeiros aplicados em projetos, programas e políticas públicas, permitindo aos governos a seleção, a aprovação e a execução das melhores opções de investimento.

Seguindo esta lógica, torna-se relevante, para fins de *benchmarking* institucional, apresentar experiências internacionais reconhecidamente bem-sucedidas no que diz respeito à gestão de investimentos públicos. A União Europeia, bem como países como o Reino Unido, os Estados Unidos e o Chile destacam-se por possuírem um sistema único, amplo e abrangente destinado a balizar a gestão de seus investimentos.

Sob esse prisma, ressalta-se que os relatos das experiências internacionais abrangeram boas práticas da gestão do investimento público, utilizando uma tratativa em nível generalista, sem compromisso de restrição aos aspectos da efetividade ou de qualquer outra dimensão do desempenho. Dessa forma, quando verificada a utilização de métodos e/ou técnicas específicas, foi realizado o estabelecimento de relações entre as experiências verificadas e as dimensões do desempenho utilizadas no âmbito do modelo referencial.

Em outros termos, as práticas de diferentes países apresentadas a seguir não contemplam exatamente análise de efetividade, no entanto, sua inclusão justifica-se por embasarem a proposta desta pesquisa em diferentes níveis. Estas práticas incluem desde uma abrangência

que vai da seleção à avaliação de projetos, englobando métodos específicos como a análise de Custo-benefício (ACB), o *PRINCE2* e o Gerenciamento de Valor Agregado (GVA).

2.5.1 A União Europeia (UE) e sua Estratégia 2020

Durante a crise que abateu a Europa no final da primeira década do século XXI, percebeu-se a necessidade de atuação coletiva da UE. Tais esforços resultaram na estratégia denominada “Europa 2020”, tratando-se de um plano desenvolvido pelo bloco de países integrantes, o qual discorre sobre a sua estratégia de crescimento até o ano de 2020, priorizando o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. O termo inteligente refere-se a uma economia baseada em conhecimento e inovação. Sustentável porque visa à eficiência na utilização dos recursos, ampliando sua competitividade. Inclusivo devido à coesão social e territorial asseguradas por níveis elevados de empregos (EUROPEAN UNION, 2010).

Nessa perspectiva, foram propostos os cinco grandes objetivos representativos da priorização da UE:

- 75% da população de idade compreendida entre 20 e 64 anos deve estar empregada.
 - 3% do PIB da UE deve ser investido em I&D.
 - Os objetivos em matéria de clima/energia «20/20/20» devem ser cumpridos (incluindo uma subida para 30 % do objetivo para a redução das emissões, se as condições o permitirem).
 - A taxa de abandono escolar precoce deve ser inferior a 10 % e pelo menos 40 % da geração mais jovem deve dispor de um diploma de ensino superior.
 - 20 milhões de pessoas devem deixar de estar sujeitas ao risco de pobreza.
- (EUROPEAN UNION, 2010, p. 5) (sic)

Neste sentido, para estabelecer as condições propícias a esses investimentos, propôs-se o “Pacto de Estabilidade e Crescimento” (PEC), o qual possui duas vertentes: o primeiro refere-se à solidez das finanças públicas. O segundo destina-se a vincular os investimentos orçamentários do Estados-membros aos objetivos da Europa 2020.

Esses objetivos são determinantes para o êxito global da UE (EUROPEAN UNION, 2010). Com efeito, deve haver as respectivas traduções em cada Estado-membro integrante do bloco, apresentando três áreas temáticas e sete iniciativas que representam o progresso nos respectivos temas.

As áreas temáticas correspondem ao crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. O crescimento inteligente abrange as iniciativas de inovação, educação e sociedade digital. O crescimento sustentável abarca as iniciativas de clima, energia e mobilidade, bem como de

competitividade. O crescimento inclusivo compreende as iniciativas de emprego e qualificações, assim como a luta contra a pobreza (EUROPEAN UNION, 2010).

Por fim, para efetivação de investimentos públicos pertinentes à estratégia da Europa 2020, é requerida uma análise de custo-benefício (ACB), que consiste em uma ferramenta de avaliação prévia de investimentos públicos, para validação da alocação de recursos frente a objetivos almejados, possuindo, de forma intrínseca, uma série de conceitos subjacentes como a verificação do custo de oportunidade, a perspectiva de longo prazo incremental, cálculo de indicadores de performance econômica expressos em termos monetários, bem como a abordagem microeconômica (EUROPEAN UNION, 2014).

Para se aplicar esta análise prévia, tem-se o estabelecimento de quatro passos, conforme descrito por European Union (2014): 1) descrição do contexto; 2) definição dos objetivos; 3) identificação do projeto; 4) análise de viabilidade técnica e ambiental; 5) análise financeira; 6) análise econômica; e 7) análise de riscos.

Nessa perspectiva, a descrição do contexto deve abranger as perspectivas socioeconômica, institucional e política, sendo um instrumento para prever tendências futuras e verificar a adequação do projeto ao contexto em que estará inserido.

O segundo passo da ACB refere-se à definição dos objetivos do projeto. Para tanto, faz-se necessário identificar o potencial efeito (impacto) do projeto e verificar a sua relevância diante do contexto descrito.

A identificação do projeto é inerente ao delineamento do escopo de elementos físicos e de atividades necessários para se alcançar o resultado do projeto e seus respectivos objetivos, bem como a área de impacto, os beneficiários finais e todas as partes interessadas relevantes.

A análise de viabilidade técnica e ambiental deve fornecer informações detalhadas acerca da análise de demanda e de opções, considerações sobre meio ambiente e mudanças climáticas, delineamento técnico do projeto, estimativas de custos e cronograma de implementação.

A análise financeira refere-se à avaliação da rentabilidade da operação resultante do projeto e de seu impacto para as partes interessadas, verificação da sustentabilidade financeira e descrição dos fluxos de caixa que sustentam o cálculo dos custos e benefícios socioeconômicos.

A análise econômica diz respeito à verificação do custo de oportunidade social de bens e serviços. Recomenda-se que a taxa de desconto na análise econômica dos projetos de investimento seja a Taxa de Desconto Social (TDS), uma vez que esta permite a reflexão acerca da visão social dos benefícios e custos futuros que devem ser avaliados em relação aos atuais.

A análise dos riscos compreende as abordagens sensitiva, por meio da identificação das variáveis críticas do projeto; qualitativa, referindo-se à elaboração de uma matriz de riscos que mapeie a ocorrência de possíveis eventos e seus impactos no projeto, bem como tenha planos de prevenção e mitigação de riscos.

No que tange ao acompanhamento, pela UE, da execução da estratégia pelos Estados-Membros, tem-se uma abordagem dualística, por meio do estabelecimento de uma estrutura institucional que permite o acompanhamento de relatórios de desempenho por país, focalizado nas reformas estruturais necessárias ao PEC, e por área temática, destinado ao atingimento dos macros objetivos pactuados na Europa 2020.

Em última análise, observa-se a utilização de princípios do gerenciamento de portfólios e programas, havendo sua necessária vinculação aos cinco grandes objetivos estratégicos. Nessa ótica, as três áreas temáticas equivalem-se aos portfólios, ao passo que as sete iniciativas apresentam-se como programas aptos a balizar os projetos no âmbito dos países membros da UE. Sendo que um mérito do bloco é a mensuração da contribuição dos projetos nacionais frente aos objetivos estipulados pela UE.

2.5.2 O Chile e o Ciclo de Avaliação de Investimentos em Projetos Públicos

O Chile, por meio da implementação do Sistema Nacional de Investimentos (SNI), administrado de forma conjunta pelos Ministérios do Planejamento e da Fazenda, estabeleceu uma avaliação prévia sistemática de investimentos destinados a projetos públicos (FONTAINE, 2004).

O ciclo para efetivação dessa avaliação prévia pode ser demonstrado por meio de um fluxo que se inicia com a ideia de uma política ou projeto e termina com a sua avaliação posterior (*ex post*), culminando em *feedbacks* que permitam a reformulação e o aperfeiçoamento das ações estatais (WORLD BANK, 2006).

Com efeito, primeiramente, há a o surgimento de uma ideia de política/projeto, o qual deve ser cadastrado em um banco de dados pelo proponente, para que a equipe de

desenvolvimento possa promover uma pré-avaliação de questões legais, técnicas e socioeconômicas, resultando na elaboração do plano do projeto e de seu cadastramento no Sistema Nacional de Investimentos (SNI).

Em seguida, há a revisão da proposta pelo Ministério do Planejamento, incluindo a análise sob o prisma do alinhamento às políticas prioritárias, resultando em uma recomendação positiva ou negativa acerca do projeto, podendo esta última ser parcial, com solicitação de reformulações, ou total, significando a completa rejeição do projeto.

No caso de uma recomendação positiva, é realizada, pela equipe de desenvolvimento, uma análise de custo-benefício (ACB) completa sobre o que for possível mensurar de benefícios a serem advindos da ação.

Após a recomendação positiva e realização da ACB pelo Ministério do Planejamento, há o alinhamento dos projetos às questões orçamentárias, consubstanciado na solicitação de dotação para o projeto, realizada pela unidade de governo junto ao Ministério da Fazenda.

No âmbito do Ministério da Fazenda, há nova revisão, dessa vez sob o prisma orçamentário, resultando nas alternativas de recomendações positivas ou negativas, podendo esta última também ocorrer de forma parcial ou total, culminando na reformulação ou rejeição do projeto, respectivamente.

Quanto a esta questão, cabe ainda ressaltar a possibilidade de interferência do Congresso Nacional no âmbito da discussão e aprovação do orçamento anual, sendo possível ocorrer a diminuição ou eliminação de determinadas alocações previamente estabelecidas pelo poder Executivo.

Caso o projeto possua recomendação positiva do Ministério da Fazenda, com a respectiva alocação aprovada pelo Congresso, passam-se às fases de delineamento (*design*), execução, operação de seu produto e, por fim, realização de avaliação *ex post*, resultando em *feedbacks* que permitam a reformulação e o aprimoramento dos projetos futuros.

Em suma, nos termos de World Bank (2006), foram fundamentais para a implementação efetiva desta sistemática: a) utilização de uma metodologia focada na preparação e avaliação de projetos sob uma perspectiva socioeconômica; b) treinamento contínuo dos executivos do governo central e das regiões, promovendo as suas respectivas capacidades técnicas; e c)

criação de um banco de dados público de projetos, permitindo uma gestão de finanças públicas eficiente e coordenada dos investimentos públicos.

2.5.3 O Reino Unido e a Atuação Estratégica do Departamento do Tesouro

Partindo da premissa de que os recursos são escassos e que o setor público deve atuar para maximizar o atendimento ao interesse público, houve a publicação, em 2004, pelo Departamento do Tesouro do Reino Unido (TSO), de uma orientação destinada a órgãos do governo britânico acerca de como eventuais propostas de investimentos deveriam ser apreciadas antes do empenho de recursos e sobre como programas de governo deveriam ser avaliados. Esta publicação ficou conhecida como “Livro Verde”.

As atividades abrangidas pelo Livro Verde compreendem políticas e programas de desenvolvimento, projetos de capitais, utilização ou alienação de ativos, especificações de regulações e as principais decisões de aquisições, contemplando as suas perspectivas econômica, financeira, social e ambiental (HM TREASURY, 2004).

Na prática, o propósito da publicação foi o de garantir que nenhuma política, programa ou projeto fosse adotado sem que antes pudesse responder a duas perguntas básicas: 1) “há maneiras melhores de se atingir este objetivo? ”; 2) “há melhor utilidade para estes recursos?”.

Para tanto, foi criado um ciclo de avaliação prévia e posterior, estabelecendo os estágios-chaves de um ciclo geral de políticas denominado de *ROAMEF*, consubstanciado em fundamentação (*rationale*), objetivos (*objectives*), avaliação das opções disponíveis (*appraisal*), monitoramento da fase de execução (*monitoring*) avaliação *ex post* (*evaluation*) e retorno (*feedback*) (HM TREASURY, 2004).

O primeiro passo consiste na fundamentação, ou seja, na justificativa para se promover a ação estatal, mais precisamente por meio do preenchimento de dois pré-requisitos: a identificação clara de uma necessidade a ser atendida e a certeza de que os benefícios decorrentes da intervenção do Estado serão superiores aos seus custos.

O segundo passo refere-se à definição do objetivo e dos impactos desejados, definindo um rol de opções disponíveis para alcançá-los, de modo que as metas também estejam alinhadas para este fim.

A avaliação prévia é o passo mais significativo da análise. Primeiramente, um rol de opções deve ser criado e revisado, auxiliando na parametrização de soluções apropriadas ao

problema, que justifiquem, ou não, a intervenção estatal, por meio da análise do custo benefício das opções disponíveis, considerando os seus riscos, revisando-as ou criando novas possibilidades de investimento, caso seja necessário. Segundo o Livro Verde, os benefícios podem não estar mensurados em termos monetários, mas ainda assim devem ser medidos, mesmo que em outra unidade.

Ainda sob a perspectiva da avaliação prévia, no contexto da utilização de cenários crescentes de intervenção estatal (investimento público), é recomendado calcular os seus riscos e os diferentes cenários para fins de avaliação de incertezas, recomendando-se a utilização de técnicas de análise sensível e da análise de Monte Carlo em sua prevenção e mitigação.

Na implementação, correspondente à efetiva realização do investimento público, recomenda-se a utilização do método de gestão de projetos *PRINCE2*, orientada pelo *Office of Government Commerce (OGC)*, escritório do Tesouro Britânico que visa a criar e a compartilhar boas práticas de gestão de projetos no âmbito governamental.

O *PRINCE2* é uma metodologia de gerenciamento de projetos baseada em processos, sendo fundamentada em sete princípios: 1) a justificação contínua do projeto frente ao negócio; 2) aprendizado com a experiência, ou seja, utilizar lições aprendidas em projetos anteriores; 3) funções e responsabilidades bem definidas nos projetos; 4) gestão por etapas, traduzida no planejamento, monitoramento e execução etapa por etapa; 5) gestão por exceção, isto é, definição de tolerâncias em cada objetivo visando ao estabelecimento de limites para a autoridade delegada; 6) foco na entrega do produto dentro dos requisitos estabelecidos; 7) adaptação ao ambiente, tamanho, complexidade, importância, capacidade e risco do projeto (OGC, 2011).

A metodologia possui também sete temas específicos: o Caso do Negócio (*Business Case*), a Organização (*Organization*), a Qualidade (*Quality*), os Planos (*Plans*), os Riscos (*Risks*), as Mudanças (*Changes*) e o Progresso (*Progress*) (OGC, 2011).

Neste sentido, baseado nos princípios e temas, há ainda os sete processos inerentes ao *PRINCE2*, quais sejam: 1) direção do projeto; 2) processo de pré-projeto; 3) iniciação do projeto; 4) controle da fase; 5) gerenciamento da entrega do produto; 6) gerenciamento de limites de fase; 7) fechamento do projeto (OGC, 2011).

Consta ainda no Livro Verde a avaliação *ex post*, que é uma análise posterior à implementação da política, programa ou projeto, visando à mensuração da validade das ações

frente a seus objetivos, ou seja, dos impactos decorrentes de sua implementação. Isso implica uma análise de efetividade capaz de gerar *feedbacks* úteis ao gerenciamento de projetos, programas e futuros contratos, bem como ao debate político (HM TREASURY, 2004).

Portanto, nota-se a atuação estratégica do Departamento do Tesouro Britânico (TSO) em relação à gestão dos investimentos públicos destinados às políticas, aos programas e aos projetos, traduzindo-se em uma política de Estado pautada por um arcabouço teórico metodológico capaz de balizar a gestão de investimentos públicos pelo governo britânico.

2.5.4 Os Estados Unidos da América e o Gerenciamento de Valor Agregado (GVA)

Com o objetivo de melhorar a confiança da sociedade no Governo Federal dos Estados Unidos por meio da melhora da efetividade de programas governamentais, promoveu-se, por meio do *Government Performance and Results Act*, de 1993, o foco na qualidade dos serviços e na satisfação do cliente, sempre com a integração relacionada ao cumprimento dos objetivos dos respectivos programas.

Neste sentido, tornou-se obrigatório a adoção, por parte das entidades governamentais, a utilização de planejamento estratégico, planos e relatórios anuais de performance de programas e projetos. Para tanto, adotou-se a responsabilidade gerencial e a flexibilidade da estrutura administrativa. No âmbito dos gastos públicos, com o intuito de racionalizar as aquisições do Governo Federal, houve a edição do *Federal Acquisition Streamlining Act*, de 1994.

Nessa ótica, na concepção de Vargas (2002), estes atos do Congresso Americano abriram caminho para que técnicas de avaliação de performance, como a Gestão de Valor Agregado (GVA), se tornassem políticas de Estado no âmbito de contratos firmados pelo Governo (VARGAS, 2002).

Segundo PMI (2013), o GVA consiste em um método de controle de escopo, cronograma e medições de recursos para avaliar o progresso e o desempenho dos projetos, integrando três linhas de base, a saber: escopo, custos e cronograma, ajudando a equipe de gerenciamento do projeto a avaliar e medir o desempenho e o progresso dos esforços.

Os requisitos para implementação do GVA em projetos estão diretamente relacionados ao seu planejamento, compreendendo quatro passos:

- 1) Definir o escopo do projeto através de uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP) ou qualquer outro tipo de estrutura, de modo a definir com precisão o trabalho a ser realizado;
 - 2) Criar o cronograma do projeto de modo a identificar a distribuição das atividades no tempo;
 - 3) Alocar os recursos nas atividades e calcular o orçamento de cada um dos pacotes de trabalho do projeto, com base na sua duração e carga de trabalho dos recursos atribuídos;
 - 4) Estabelecer uma previsão base (baseline) de custos e prazos para o projeto, que constituirá o conjunto de valores orçados para o projeto (BCWS).
- (VARGAS, 2013, p. 27)

Estes passos são também referenciados por Fleming & Koppelman (2010) e PMI (2013). Cumpre salientar que, na concepção de Lima e Vilela Júnior (2016), estes passos devem ser interpretados sob a perspectiva de requisitos, motivo pelo qual a sua observação é indispensável para que o método GVA possa ser implementado em determinado contexto.

Destaca-se a utilização do método no âmbito do programa espacial norte-americano, onde a Agência Espacial Americana (*NASA*), vale-se do GVA para alcançar seus objetivos, estratégias e missões. A experiência da Agência tende a ser útil quando adaptada ao contexto de outras instituições públicas (KWAK e AMBARI, 2012).

O GVA é composto por diversas métricas, que podem ser calculadas e analisadas conforme as diretrizes de PMI (2013). No item seguinte são apresentadas as principais variáveis do método.

2.5.4.1 VP – Valor Planejado

O VP é o Valor Planejado representa o orçamento a ser gasto de acordo com o que foi planejado. Este indicador pode ser considerado de forma isolada ou acumulada em um determinado período. O valor total planejado do projeto também pode ser denominado de Orçamento no Término (ONT).

2.5.4.2 VA – Valor Agregado

O VA é o Valor Agregado é o orçamento que deveria ter sido gasto, levando em consideração a execução física até o momento avaliado, calculando-se por meio da multiplicação entre o percentual da atividade física realizada pelo orçamento planejado.

2.5.4.3 CR – Custo Real

O CR é o Custo Real demonstra os custos incidentes de fato em relação ao trabalho já realizado até a data atual.

2.5.4.4 VPR – Variação de Prazo

A VPR é a Variação de Prazo, tratando-se de um indicador de desempenho em relação ao cronograma do projeto. Sua base de cálculo consiste na diferença, sob a forma de custos, entre o Valor Agregado (VA) e o Valor Planejado (VP), conforme abaixo:

$$\mathbf{VPR = VA - VP}$$

Na interpretação, se o resultado for positivo, o projeto está adiantado em relação ao prazo planejado. Diversamente, no caso de resultado negativo, o empreendimento encontra-se atrasado em relação ao plano. Caso o resultado da subtração seja neutro, significa que a execução do projeto está exatamente no limite de prazos do cronograma.

2.5.4.5 VC – Variação de Custos

A Variação de Custos (CV) é um indicador de desempenho do custo do projeto, que verifica se o custo real está compatível com a execução física realizada até o momento da avaliação. Sua obtenção é realizada por meio da diferença, também em termos de custos, entre o Valor Agregado (VA) e o Custo Real (CR), conforme segue:

$$\mathbf{VC = VA - CR}$$

Se o resultado for positivo, infere-se que o projeto está consumindo menos recursos financeiros do que o previsto. No entanto, em caso de resultado negativo, significa que no projeto, até o momento, está havendo um maior consumo de recursos do que o planejado. Caso o resultado da subtração seja igual a zero, significa que a execução do projeto está exatamente conforme a previsão.

2.5.4.6 IDP – Índice de Desempenho de Prazos

O Índice de Desempenho de Prazos (IDP) demonstra a taxa de conversão de valor planejado em valor agregado ao projeto. Trata-se, portanto, do quociente entre o valor agregado e o valor planejado, a saber:

$$\text{IDP} = \text{VA} / \text{VP}$$

Para efeito de análise de resultado, existem 3 cenários possíveis: no caso do IDP ser maior que “1”, infere-se que o projeto está adiantado em relação ao cronograma. Se for menor que “1”, implica atraso em relação ao prazo planejado até o momento. Na hipótese de ser igual a “1”, o empreendimento encontra-se exatamente no prazo previsto.

2.5.4.7 IDC – Índice de Desempenho de Custos

O Índice de Desempenho de Custos (IDC) demonstra a taxa de conversão dos custos incorridos no projeto em valor agregado. Trata-se, portanto, do quociente entre o valor agregado e o custo real, a saber:

$$\text{IDC} = \text{VA} / \text{CR}$$

Para efeito de análise de resultado, existem 3 cenários possíveis: no caso do IDC ser maior que “1”, infere-se que o projeto está consumindo menos recursos que o previsto. Se for menor que “1”, implica gastos além do planejado até o momento. Na hipótese de ser igual a “1”, o empreendimento encontra-se exatamente no limite do previsto.

2.5.5 A Relação entre as Experiências Internacionais e as Dimensões do Desempenho

Diante das experiências internacionais em relação à gestão de investimentos públicos, observa-se que o método de ACB, utilizado no âmbito da UE e do Chile, está diretamente relacionado ao processo decisório de políticas e projetos públicos, especialmente no que tange à alocação de recursos para tais fins.

Sob esse prisma, nota-se que o método ACB é pertinente à dimensão da eficiência, haja vista que se preocupa em verificar o potencial retorno do investimento a ser realizado, valendo-se da subdimensão de custo-benefício. Em outras palavras, trata-se de uma análise pertinente à verificação do custo necessário para se atingir uma determinada finalidade, isto é, representa o custo-efetividade, ou mesmo o retorno social do investimento, na medida em que avalia os insumos necessários para se atingir um determinado impacto.

Em que pese a ACB estar vinculada à dimensão da eficiência, a mensuração da efetividade operacional propriamente dita torna-se relevante para fins de validação, *a posteriori*, da correta utilização do método, servindo, inclusive, como um *feedback* referente ao processo decisório utilizado. Isso implica dizer que, por mais que um projeto tenha sido

eficiente, considerando o ponto de vista de uma política pública, este fato não será suficiente para se atestar o seu sucesso, a não ser que, dentre a observação das demais dimensões do desempenho, também atinja o impacto previsto, isto é, que tenha sido efetiva.

Ademais, as técnicas de GVA e do método *PRINCE2* estão relacionadas as fases do projeto em si, ou seja, constituem uma fase posterior à decisão acerca da alocação de recursos, possuindo caráter eminentemente operacional, haja vista que seu objetivo diz respeito à viabilização da entrega do produto do projeto dentro das especificações previstas.

O *PRINCE2* está diretamente relacionado à dimensão do esforço de gerenciamento para se alcançar um determinado produto decorrente de um projeto específico, razão pela qual está inserido no rol das dimensões de execução e excelência. Em relação ao GVA, este é um método específico utilizado no âmbito do gerenciamento de projetos, por meio da comparação entre o trabalho previsto, o realizado, e aquele que deveria ser realizado considerando o dispêndio de recursos efetuado, motivo pelo qual enquadra-se no âmbito da dimensão de esforço denominada execução.

Neste contexto, o GVA, explicitado por PMI (2013), o *PRINCE2*, apresentado por OGC (2011), e a ACB, utilizada por European Union (2014), são métodos que se complementam. Tal inferência justifica-se em razão da possibilidade dos métodos e das práticas inerentes ao gerenciamento de projetos poderem ser utilizados com o intuito de alcançar os impactos estimados pela ACB no ato da alocação dos recursos nos projetos.

2.6 DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Tendo em vista o objetivo maior desta pesquisa de analisar o papel da SUFRAMA frente às avenças voltadas ao desenvolvimento regional, torna-se relevante, para fins didáticos, discorrer, de forma geral, sobre as correntes teóricas contemporâneas acerca da temática.

As discussões voltadas ao desenvolvimento regional abrangem teorias que buscam explicar as relações entre economia, espaço e desenvolvimento. Os apontamentos teóricos indicam a crescente relevância do conceito das aglomerações industriais e dos ativos territoriais como alternativas de desenvolvimento (MARINI e SILVA, 2012).

Com efeito, a discussão atual do desenvolvimento regional fundamenta-se na dinâmica de interação entre os agentes locais e, assim, na valorização dos ativos territoriais, pautada no desenvolvimento das vocações da própria região; na agregação de valor, na diversificação e na

verticalização da produção, além do avanço social por meio da melhoria da qualidade do emprego, dos salários, e da qualificação técnica da mão de obra (SOERGER *ET AL.*, 2014).

Ademais, para Pugalis e Gray (2016), uma abordagem local tende a evitar o tradicional embate de reduzir a diferença entre regiões desenvolvidas e subdesenvolvidas, considerando inevitável a existência de desigualdades, de modo que o papel das políticas públicas deve ser o de tornar as regiões menos desenvolvidas úteis frente às regiões mais abastadas, integrando-as.

2.6.1 Correntes Teóricas acerca de Desenvolvimento e Espaço

Em síntese, as principais correntes teóricas contemporâneas acerca de economia e espaço perpassam, fundamentalmente, pela Teoria Neoclássica da Localização, Teorias do Desenvolvimento Regional e Teoria do Desenvolvimento Econômico Endógeno (COSTA, 2010).

2.6.1.1 Teoria Neoclássica da Localização

A primeira menção acerca de um espaço adequado para a promoção do desenvolvimento econômico decorre de meados de 1840, por meio dos estudos de Friedrich List, conhecido como precursor da Teoria Clássica, que preconizava a definição de um território adequado para se obter um sistema produtivo nacional eficiente, dotado de um pleno desenvolvimento das indústrias nascentes. A importância do território decorre de uma estratégia defensiva das indústrias nascentes frente aos concorrentes já estabelecidos no mercado, principalmente os estrangeiros, devido aos fatores tecnológicos e aos decorrentes de utilização de economia de escala (COSTA, 2010).

Neste sentido, surgem os estudos de Von Thünen que, ainda no século XIX, por meio dos chamados “Anéis de Von Thünen”, tiveram seu foco no padrão de localização e especialidades sub-regionais agrárias na Alemanha, consistindo numa especialização agrícola em torno da área urbana, organizada em círculos concêntricos (COSTA, 2010).

Sob essa perspectiva, unindo aspectos da abordagem Clássica e da Localização, houve a inauguração do corpo teórico da Teoria Neoclássica da Localização, abrangendo autores como Walter Isard, Alfred Weber, Walter Christaller, August Lösch. A Teoria prioriza a localização como um fator fundamental de verificação da melhor forma de distribuição espacial da

produção, com o intuito de minimizar os custos operacionais e de transportes das matérias-primas e de produtos até o consumidor final (COSTA, 2010).

2.6.1.2 Escola de Sociologia Urbana de Chicago

Costumeiramente ignorada pelos economistas regionais, a Escola de Sociologia Urbana de Chicago desenvolveu-se na primeira metade do Século XX, entre 1915 e 1940, buscando explicar a conformação do espaço intraurbano por meio de analogias biológicas (COSTA, 2010).

Na ótica dessa escola, os padrões urbanos só poderiam ser explicados sob o prisma da natureza humana, por meio da consideração dos anseios “biótico” e “cultural”, uma vez que a interação social era realizada através de entendimentos mútuos, trocas simbólicas, e exercício da liberdade de escolha, impelindo os indivíduos tanto a cooperarem quanto a competirem (COSTA, 2010).

O autor precursor desta escola foi Robert Park, que destacou os efeitos da organização econômica e dos processos competitivos para justificar os padrões agregados de comportamento social, estimulando uma série de investigações posteriores sobre a distribuição espacial da população no solo intraurbano (COSTA, 2010).

Por sua vez, Ernest W. Burgess preocupou-se em explicar as mudanças nos padrões de utilização do solo. Fortemente influenciado pela Teoria Neoclássica da Localização, seu estudo encara o centro da cidade como uma consequência do processo histórico de aglomeração, estando numa posição de dominação e influência do restante do espaço urbano (COSTA, 2010).

Com efeito, a hipótese de Burgess é a de que a cidade tende a assumir a forma de um distrito comercial central, no qual o solo alcançaria preços mais competitivos, estando rodeado por diversos anéis concêntricos. Conclui-se, portanto, que o conceito de centralidade desempenha função basilar na organização do espaço (COSTA, 2010).

2.6.1.3 Economia do Desenvolvimento

No período logo após a segunda guerra mundial, a Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL), órgão das Nações Unidas (ONU), realizou uma série de estudos voltados à realidade econômica dos países de sua abrangência envolvidos no conflito (COSTA, 2010).

Sob esse pano de fundo, surgem críticas à excessiva ortodoxia dos países ditos centrais (desenvolvidos) quanto à supervalorização do crescimento econômico, que até então era encarado como único parâmetro de desenvolvimento. Deste modo, a teoria preconiza que o crescimento econômico, apesar de ser um requisito indispensável para o desenvolvimento, ainda não seria o suficiente. Seus principais expoentes foram Hirschman (1981), Perroux (1967) e Myrdal (1971).

O trabalho de Perroux (1967) destaca o papel das empresas líderes e indústrias motrizes que, ao estarem em um mesmo espaço geográfico, possibilitam a conjuntura cumulativa de aumento dos ganhos e redução de custos, uma vez que tendem a estimular o aumento da oferta e da procura, bem como o surgimento de atividades complementares à matriz insumo-produto.

Nessa perspectiva, há, portanto, conjuntos ativos (indústrias motrizes, polos de indústrias e atividades geograficamente concentradas) e passivos (indústrias dependentes), no qual o primeiro conjunto exerce um papel de relativa dominação e é responsável por induzir o desenvolvimento do segundo (COSTA, 2010).

Cabe ressaltar que, na lógica de Perroux (1967), a concepção de polo de desenvolvimento apenas faz sentido se este se torna um instrumento de análise rigoroso e um meio de ação política do Estado visando a estender os efeitos dos polos de desenvolvimento.

Em um aprofundamento da análise de Perroux, os estudos de Hirschman (1981) sugerem a concentração de investimentos em ramos industriais com maior rentabilidade e potencial de encadeamento produtivo. A sua tese é a de que o desenvolvimento se apresentava de forma descontínua no tempo e no espaço, de modo que essa concentração de investimentos serviria como resposta a cada um desses desequilíbrios.

A concepção de desenvolvimento de Hirschman (1981) constituiu-se, portanto, da soma de superações de diversos desequilíbrios, ou de diferentes avanços em diversos setores, sendo que o maior desafio para o planejamento de desenvolvimento de regiões seria o de fazer com que o efeito de polarização não prevalecesse sobre o efeito fluência. Isto é, de garantir, na medida do possível, um desenvolvimento mais homogêneo no espaço. (COSTA, 2010).

Em outra visão, Myrdal (1971) identifica o princípio da “causação circular cumulativa”, rejeitando a tese de que a economia se move espontaneamente na direção de um estado de equilíbrio. Para o autor, a lógica é a inversa, no sentido de que os desequilíbrios e desigualdades

regionais tendem a aumentar caso não haja a intervenção estatal fora da perspectiva de lucro da iniciativa privada.

Nessa ótica, o papel do Estado reside no controle de “efeitos regressivos” e promoção de “efeitos propulsores”, de modo que seja garantida a transmissão do desenvolvimento às regiões periféricas (COSTA, 2010). Observa-se que a atuação estatal não tem o objetivo de tolher a iniciativa privada, mas tão somente de nortear as suas oportunidades de atuação.

Diante dos estudos expostos, infere-se que a Economia do Desenvolvimento surge como uma alternativa ao paradigma ortodoxo, sendo proposto um modelo de desenvolvimento balizado em transformações estruturais, abrangendo o modo de vida, as estruturas produtivas e as instituições. Em outros termos, o parâmetro desenvolvimento deveria ser mensurado não apenas pelo crescimento econômico contínuo, mas também pela melhoria dos indicadores sociais (COSTA, 2010).

2.6.1.4 Teoria do Desenvolvimento Econômico Endógeno

Na segunda metade do Século XX, diante dos desafios impostos pela globalização, ascensão do neoliberalismo e enfraquecimento dos Estados-Nacionais, há o surgimento de um corpo teórico cujo objetivo era o de adequar as perspectivas de desenvolvimento ao Século XXI.

Nesse contexto, a Teoria do Desenvolvimento Endógeno, que teve como obras seminais os estudos de Harvey (1989), destaca a quebra de barreiras na comunicação e a queda de fronteiras espaciais como fatores passíveis de serem explorados pelos capitalistas. Isso resulta na compreensão de que os agentes locais são os principais responsáveis pelo desenvolvimento de sua região, na medida em que podem fazer com que sua região se diferencie das demais aos olhos de potenciais investidores.

Esta percepção tem um efeito contraditório sobre as regiões, uma vez que, à medida que a localidade busca diferenciais para se tornar única, há uma crescente padronização dos espaços em nível mundial, o que o autor denomina de “paradoxo central”, demonstrando que, quanto menor as barreiras espaciais, maior a sensibilidade do capital às variações de características locais (COSTA, 2010).

Cabe destacar ainda o estudo de Ohmae (1996) acerca dos efeitos dos avanços tecnológicos sobre a economia mundial. O primeiro deles refere-se ao enfraquecimento dos

Estados Nacionais enquanto centro das decisões, bem como na sua utilização como referência para o dimensionamento de fronteiras econômicas e planos empresariais, uma vez que são encarados como “acidentes históricos” e “antinaturais”, tornando-se inadequados diante do contexto que se impunha (COSTA, 2010).

O segundo efeito dos avanços tecnológicos diz respeito ao surgimento do chamado “Estado-Região”, que possui parâmetros mais condizentes com a economia global, podendo estar inserido dentro das fronteiras de um Estado-Nação, ou transcendê-las. Diferentemente do Estado-Nação, o Estado-Região é vislumbrado como uma “zona econômica natural”, em geral com as seguintes características:

[...] população entre 5 e 25 milhões de habitantes; uma lógica global; condições autônomas de construir as conexões vitais para a inclusão nesta economia; e, tamanho e escala correta para se constituir como uma unidade de negócios da economia atual – suficientemente pequena para que seus cidadãos compartilhem interesses comuns, mas de tamanho suficiente para justificar economias não de escala, mas de serviços (infraestrutura de comunicações, de transporte e de serviços profissionais essenciais). (COSTA, 2010, p. 105)

Diante destas características, o Estado-Região é capaz de focar no atendimento das demandas locais e globais, pois ao mesmo tempo que melhoram os indicadores sociais, tornam-se atrativos a investidores externos. Deste modo, intervenções estatais que reprimam ou limitem as ações de alinhamento global destas regiões, ainda que sob o pretexto de manter o equilíbrio federativo, tendem a ter um efeito danoso à própria economia nacional (COSTA, 2010).

Em que pese a relevância do termo “região”, entendido como um “espaço homogêneo, identificado por aspectos físicos, econômicos, culturais e de ocupação, com uma rede urbana específica”, este termo paulatinamente foi sendo substituído pelo conceito de território, entendido como “um espaço construído social e historicamente por meio da cultura, das instituições micro e mesorregionais e da política”. O território representa um emaranhado de interesses de uma determinada comunidade que possui identidade própria e autonomia de delimitação (COSTA, 2010).

Neste sentido, cabe ainda ressaltar a relevância dada por Ohmae (1996) às atividades produtivas aglomeradas, denominadas por ele de “organizações colegiadas de atividades afins”, uma vez que os fatores-chave de competitividade, tais como: informação, trabalhadores qualificados e rede de fornecedores, desenvolvem-se melhor sob o contexto de proximidade geográfica.

Complementarmente aos estudos de Ohmae, merece destaque o trabalho de Castells (2016), que propõe uma nova visão acerca da divisão intencional do trabalho, cujos atores não diriam mais respeito a países, mas a agentes econômicos conectados globalmente por rede, onde a localização geográfica seria análoga a um nó.

Em resumo, para a Teoria do Desenvolvimento Endógeno, o desenvolvimento econômico local ou regional é um produto da maneira como as ações humanas estão coordenadas no território de forma endógena. Dentro deste paradigma, o grande desafio é sair da armadilha do determinismo econômico, pautado por falsos ideais de universalidade, e do relativismo cultural, que preconiza que cada caso é único e impossível de ser replicado (COSTA, 2010).

2.6.2 Correntes Teóricas acerca da Aglomeração de Empresas

Diante do êxito de abordagens do desenvolvimento endógeno, houve o surgimento de um arcabouço teórico que teve em seu epicentro o debate acerca das aglomerações geográficas de empresas, também chamados de *clusters*.

Estas aglomerações, na concepção de Marshall (1996), que as denomina de indústrias localizadas, possuem a vantagem de permitir o surgimento de atividades subsidiárias que fornecem instrumentos e matérias-primas às atividades principais, organizando o seu comércio e proporcionando-lhes economia de material. Em relação à mão de obra, tem-se a vantagem de surgimento de um mercado especializado.

Em contraposição, o autor explicita a possibilidade do surgimento de desvantagens relacionadas ao mercado de trabalho quando a atividade realizada compreender uma só classe de requisitos, isto é, uma característica muito específica indispensável para o trabalho, o que pode acarretar no aumento do custo de mão de obra para o empregador. A solução, segundo o próprio Marshall (1996), reside no crescimento, em áreas vizinhas, de indústrias de caráter supletivo.

Destacadas essas considerações iniciais, pode-se adentrar no mérito das correntes teóricas de aglomerações de empresas. As principais Teorias são a Neo-schumpeteriana, a dos Distritos Industriais Italianos, a Nova Geografia Econômica e a Escola de Harvard.

2.6.2.1 Teoria Neo-schumpeteriana

Nesta teoria, a inovação tecnológica ganha o enfoque de desenvolvimento econômico, dando relevância aos *spill overs* (transbordamentos) de conhecimento e ao encorajamento na criação de Sistemas Nacionais e Locais de Inovação. Neste contexto, as aglomerações produtivas são encaradas como um ambiente heterogêneo passíveis de adquirir aprendizado e evoluir (COSTA, 2010).

Dessa forma, as inovações possuem um papel fundamental no desenvolvimento endógeno, sendo distribuídas no tempo e no espaço de forma descontínua, desarmoniosa e desequilibrada, conferindo aos sistemas locais de inovação oriundos de uma aglomeração produtiva uma identidade única (MAILLAT, 1996).

2.6.2.2 Teoria dos Distritos Industriais Italianos

A Teoria dos Distritos Industriais Italianos consiste em um conjunto de estudos com foco em pequenas e médias empresas no centro-oriente da Itália, englobando as seguintes microrregiões: Giulia, Emília-Romagna, Friuli-Venezia, parte da Lombardia, Marche, Vêneto, Toscana e Trentino (COSTA, 2010).

Primeiramente, cabe destacar atributos comuns a distritos industriais: sistema socioterritorial demarcado historicamente, regido por interações sociais, culturais, políticas e econômicas (COSTA, 2010).

Neste sentido, os estudos de Pyke e Sengenberger (1992) e Putnan (1996) destacam a importância do equilíbrio entre a cultura associativa entre as empresas de ramos diferentes e a competitividade entre empresas concorrentes, o que, em última análise, geraria redução de custos das transações e maior eficiência produtiva, acelerando o processo de desenvolvimento.

Beccattini (1990), por sua vez, destaca ainda a interação dinâmica envolvendo a divisão do trabalho, a expansão de mercados para os produtos e a formação de redes de relacionamentos de distritos e mercados externos.

Estes aspectos levam Schmitz (1997) a construir o conceito de “eficiência coletiva”, na qual a concentração geográfica setorial de produtores, por meio de semelhanças socioculturais, permite a tomada de ações conjuntas dos agentes para o bem comum de seus empreendimentos ou aglomerações regionais.

2.6.2.3 Teoria da Nova Geografia Econômica

A Teoria da Nova Geografia Econômica é uma das abordagens contemporâneas mais influentes acerca de Aglomerações Produtivas, seu diferencial está exatamente na consideração de variáveis de outras correntes teóricas, tais como: “custos de transporte da Teoria Neoclássica da Localização, as externalidades aglomerativas marshallianas, os efeitos de encadeamento e as forças centrípetas e centrífugas da Economia do Desenvolvimento” (COSTA, 2010). A principal referência desta teoria são os estudos de Krugman (1991).

A principal contribuição de Krugman (1991) foi a de preencher uma lacuna deixada pela teoria da localização industrial, uma vez que esta carecia de rigor formal, o que tinha como consequência a ausência de modelos passíveis de serem utilizados por estudiosos da geografia econômica.

Em termos práticos, foi apresentada como solução a existência de concentração da atividade industrial, cercada pela periferia agrícola. Essa relação seria composta pela interação de “fatores de demanda, retornos crescentes de escala, custos de transporte e economias externas locais incidentais”, cuja consequência, em um cenário favorável, seria o surgimento de um “campo gravitacional de atração”, responsável por aumentar ainda mais a concentração dos agentes (COSTA, 2010).

2.6.2.4 Teoria da Escola de Harvard

O nome desta teoria deriva diretamente da universidade que concentra a base de suas pesquisas, por meio dos trabalhos de Michael Porter. A principal contribuição do autor diz respeito à reflexão acerca dos fatores condicionantes de aquisição de vantagem competitiva pelas nações.

Neste sentido, Porter (1993; 1999) propõe um modelo baseado em quatro vetores “autorreforçados”, uma vez que o efeito decorrente de um vetor repercute nos demais. Esta abordagem foi denominada “Teoria do Diamante”.

O autor propõe quatro vetores condicionantes que correspondem à disponibilidade e interação entre: a) insumos básicos; b) condições de demanda; c) indústrias relacionadas ou de apoio; e d) o contexto de estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Os insumos básicos correspondem aos conhecimentos específicos necessários à produção, tais como: matéria-

prima, mão de obra, infraestrutura, capital, dentre outros. As condições de demanda dizem respeito à procura nacional e/ou internacional pelo bem produzido. As indústrias relacionadas ou de apoio são inerentes à existência, dentro da cadeia produtiva, de fornecedores dotados de um nível internacional de competitividade. Por fim, o contexto de estratégia, estrutura e rivalidade das empresas decorre do processo de concepção, criação e gestão dessas organizações.

Ademais, Porter (1993; 1999) afirma que as ações conjuntas dos agentes locais viabilizam o aporte de investimentos mais expressivos, sob um escopo mais específico de projetos de interesse coletivo das empresas inseridas na aglomeração ou em seu entorno, inclusive com o apoio direto ou indireto do Estado e das instituições de pesquisa.

Por fim, sob essa perspectiva, observa-se que as aglomerações produtivas (*clusters*) tendem a ter um desempenho superior devido ao fortalecimento mútuo das empresas geograficamente concentradas, decorrentes do acesso a informações, serviços e condições comerciais disponíveis à concentração e seu entorno.

2.6.3 O Brasil e a Política Nacional de Desenvolvimento Regional I e II

No contexto brasileiro, sob influência das ideias vigentes no final do Século XX, houve o crescente interesse por aglomerações de pequenas e médias empresas, passando por parques e polos tecnológicos, bem como incubadoras de empresas (COSTA, 2010).

Neste sentido, observa-se a crescente valorização das aglomerações produtivas como proposta para o desenvolvimento regional, implicando em uma complexa temática a ser estudada, optando-se, no âmbito do Ministério da Ciência e Tecnologia, pela utilização da terminologia Arranjo Produtivo Local (APL) como uma expressão generalista, diretamente vinculada com as ações e políticas públicas de desenvolvimento regional conduzidas no cenário brasileiro, a partir do final da década de 1990 (MARINI e SILVA, 2012).

Um APL pode ser entendido como um grupo de agentes locais “orquestrado” de forma institucionalizada, explícita ou implicitamente, pelo aglomerado que, por sua vez, possui como finalidade a busca da harmonia, interação e cooperação, dentro de um ambiente competitivo, no qual há sujeitos com diferentes graus de poder e com projetos territoriais dos mais diversos e muitas vezes antagônicos (COSTA, 2010).

Para Soerger *et al.* (2014), cabe ao Estado um papel fundamental nas decisões econômicas, bem como na regulamentação mercadológica e de serviços públicos relevantes para servir de base aos diversos vetores do desenvolvimento regional, dentre eles, os APL's.

Nesse contexto, a Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) representou um avanço na questão regional em virtude de tratá-la em suas diversas escalas geográficas, tais como: municípios, microrregiões, mesorregiões, dentre outros. A PNDR tende a ser dividida em duas etapas: a PNDR I, que vigorou entre 2003 e 2011; e a denominada PNDR II, que vigora desde 2012 e inclui adaptações e melhorias frutos da experiência anterior. (RESENDE *ET AL.*, 2015).

Para o autor, essa abordagem permitiu um melhor entendimento da complexa realidade do território brasileiro, razão pela qual as intervenções estatais têm maior probabilidade de serem mais efetivas na redução das disparidades regionais.

Em que pese a sua governança no âmbito do Ministério da Integração Nacional, o PNDR possui, em sua essência, a característica de ser uma política transversal, uma vez que busca coordenar diferentes demandas setoriais para os seus respectivos fins.

Em relação ao PNDR I, os principais objetivos foram: a) “reduzir as desigualdades regionais”; e b) “ativar as potencialidades de desenvolvimento das regiões brasileiras, atuando nos territórios que interessam menos aos agentes do mercado, valorizando as diversidades locais”. (RESENDE *ET AL.*, 2015).

No que tange ao PNDR II, o qual está em vigência, os esforços governamentais se fundamentam nos seguintes objetivos:

- a) sustentar uma trajetória de reversão das desigualdades inter e intrarregionais, valorizando os recursos endógenos e as especificidades culturais, sociais, econômicas e ambientais; e
 - b) criar condições de acesso mais justo e equilibrado aos bens e aos serviços públicos no território brasileiro, reduzindo as desigualdades de oportunidades vinculadas ao local de nascimento e de moradia.
- (RESENDE *ET AL.*, 2015, p. 31).

Sob esse enfoque, no âmbito da Lei 13.249/2016, que institui o Plano Plurianual do orçamento federal para o período de 2016 a 2019, constam 54 (cinquenta e quatro) programas temáticos, 303 (trezentos e três) objetivos e 1118 (um mil cento e dezoito) metas (BRASIL, 2016b). No âmbito do desenvolvimento regional, há um programa temático específico

denominado “Desenvolvimento Regional e Territorial”. Este, por sua vez, é dividido em oito objetivos, que abarcam ações estatais específicas, conforme demonstrado no quadro 1:

Programa nº 2029	Objetivos
Programa de Desenvolvimento Regional e Territorial	Promover o desenvolvimento regional e o ordenamento do território brasileiro por meio do planejamento da ocupação e do uso do espaço de forma sustentável e com abordagem territorial.
	Prover a constituição de infraestrutura complementar na Faixa de Fronteira para o Desenvolvimento Regional.
	Promover a estruturação de atividades produtivas, arranjos produtivos e rotas de integração para o Desenvolvimento Regional e Territorial.
	Consolidar o modelo de gestão social nos territórios rurais, com o compartilhamento entre poder público e sociedade civil da formulação, gestão e controle das políticas públicas.
	Promover a qualidade de vida e a inclusão socioprodutiva com a oferta de infraestrutura e serviços nos territórios rurais.
	Ampliar a oferta e o acesso a bens e serviços nos territórios rurais por meio da articulação intersetorial e interfederativa de políticas públicas.
	Ampliar e fortalecer a participação das mulheres rurais na política de desenvolvimento territorial, por meio da inclusão socioprodutiva, do acesso às políticas públicas, dos direitos sociais e da cidadania.
	Promover as capacidades e as competências da população dos territórios rurais por meio da valorização dos saberes locais e da ampliação do acesso à informação, conhecimentos e tecnologias.

Quadro 1 – Objetivos do Programa de Desenvolvimento Regional e Territorial no Plano Plurianual 2016-2019
FONTE: BRASIL, 2016b

Sob esse enfoque, os objetivos orçamentários previstos no PPA, que é um plano de médio prazo, estão, em tese, diretamente vinculados aos objetivos estabelecidos no âmbito da PNDR, assim como os investimentos inerentes às ações estatais destinadas ao desenvolvimento regional.

Sob o contexto das PNDR I e II, surgiram políticas públicas com enfoque local. No âmbito da Amazônia Ocidental e do Amapá, tem-se a criação do Zona Franca Verde (ZFV), que possui seu foco de atuação em Áreas de Livre Comércio (ALC's).

2.6.3.1 Zona Franca Verde

A Zona Franca Verde (ZFV) é uma política pública do governo federal destinada a desenvolver, por meio de uma industrialização responsável, as Áreas de Livre Comércio (ALC's). Criada pela Lei nº 11.898/2009 e regulamentada pelos Decretos nº 8.597/2015 e 6.614/2008, o estímulo trata-se, em termos gerais, da isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) a produtos que possuam preponderância de matéria-prima regional de

origem vegetal, animal ou mineral, advinda de criação animal, coleta, cultivo ou extração (SUFRAMA, 2016c).

Neste sentido, existem sete ALC's localizadas nos Estados da área de atuação da SUFRAMA, compreendendo os Municípios de Tabatinga, no Estado do Amazonas; de Guajará-Mirim, no Estado de Rondônia; Macapá-Santana, no Estado do Amapá; de Brasília, com extensão para o Município de Epitaciolândia e de Cruzeiro do Sul, no Estado do Acre; e Boa Vista e Bonfim, no Estado de Roraima (SUFRAMA, 2016c), conforme demonstrado na figura 5:

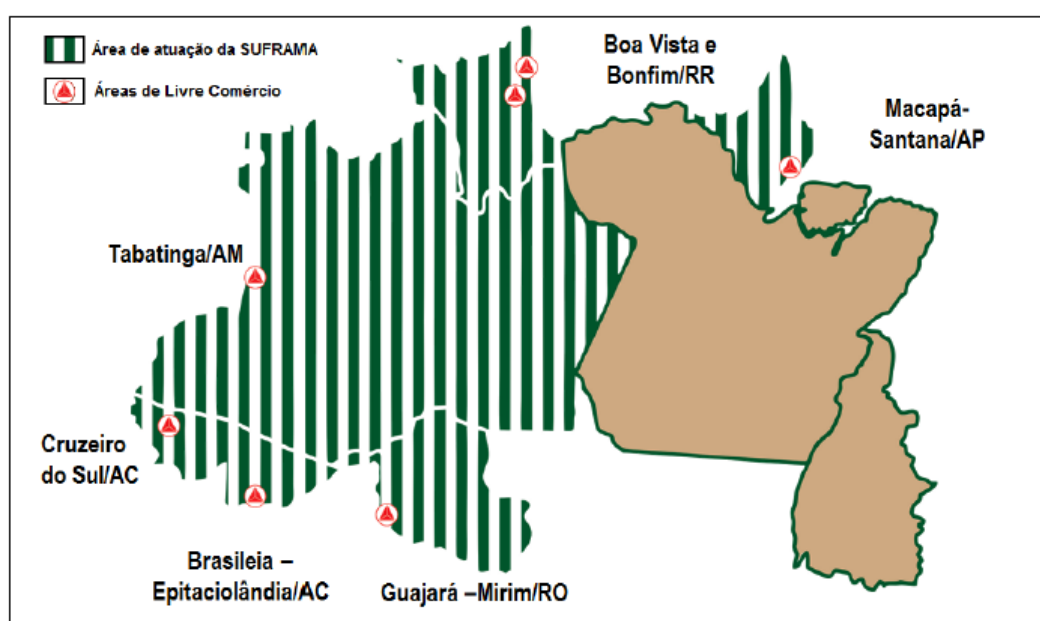


Figura 5 – Mapa da área de atuação da SUFRAMA e Áreas de Livre Comércio
FONTE: SUFRAMA, 2016c

Nesse contexto, os produtos industrializados nas ALC's podem usufruir do benefício na operação de venda do produto, independentemente deste se destinar ao consumo interno da ALC ou à comercialização em qualquer outro ponto do território nacional (SUFRAMA, 2016c).

2.7 TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS DA UNIÃO

O conceito de transferências voluntárias da União encontra-se solidificado no âmbito do artigo 25, da Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, também conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal. Nessa perspectiva, segundo Brasil (2000b), este tipo de transferência trata da “(...) entrega de recursos correntes ou de capital a outro ente da Federação,

a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorra de determinação constitucional, legal ou os destinados ao Sistema Único de Saúde”.

2.7.1 Modalidades de Transferências Voluntárias da União

Em relação às modalidades de transferências voluntárias da União, há os convênios, os contratos de repasse (BRASIL, 2007), os termos de parceria (BRASIL, 1999), e os acordos de cooperação (BRASIL, 2013).

2.7.1.1 Convênio

O conceito de convênio encontra-se explícito no art. 1º, § 1º, inciso I, do Decreto 6.170, de 25 de julho de 2007. Nessa ótica, considerando a concepção de Brasil (2007):

(...) é um acordo, ajuste ou qualquer outro instrumento que discipline a transferência de recursos financeiros de dotações consignadas nos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União e tenha como partícipe, de um lado, órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, e, de outro lado, órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos. (BRASIL, 2007, s/n)

Em relação a seu objetivo, trata-se de um instrumento que visa à “(...) execução de programa de governo, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação” (BRASIL, 2007, s/n).

2.7.1.2 Contrato de Repasse

O contrato de repasse consiste em um “(...) instrumento administrativo, de interesse recíproco, por meio do qual a transferência dos recursos financeiros se processa por intermédio de instituição ou agente financeiro público federal, que atua como mandatário da União” (BRASIL, 2007, s/n). Em termos práticos, a diferença fundamental entre contratos de repasse e convênios reside exatamente na presença dessa instituição financeira no primeiro, que é remunerada para prestar tal serviço, o que não acontece no âmbito dos convênios.

2.7.1.3 Termos de Parceria

Quanto ao Termo de Parceria, este diz respeito a “(...) um instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público” com o a finalidade de “(...) formação de vínculo de cooperação entre

as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público” (BRASIL, 1999, s/n).

No que tange ao escopo de atividades de interesse público abrangidas pelo Termo de Parceria, tem-se a promoção da assistência social; promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; promoção gratuita da educação; promoção gratuita da saúde, promoção da segurança alimentar e nutricional; defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; promoção do voluntariado; promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza; experimentação, não lucrativa, de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar; promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais; estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos; além de estudos e pesquisas para o desenvolvimento, a disponibilização e a implementação de tecnologias voltadas à mobilidade de pessoas, por qualquer meio de transporte (BRASIL, 1999).

2.7.1.4 Acordo de Cooperação, Termo de Cooperação Técnica e Protocolo de Intenções

Em nível de Poder Executivo federal, há a possibilidade de celebração de convênios visando a conjugação de esforços para o alcance de um objetivo comum, sem que tais acordos impliquem o repasse de recursos financeiros (BRASIL, 2013). Estes tipos de avenças podem ser úteis para preencher lacunas de *expertises* institucionais e/ou evitar sobreposição de esforços no âmbito governamental.

2.7.2 Operacionalização de Projetos Oriundos de Transferências Voluntárias da União

Em relação a operacionalização dos projetos oriundos de transferências voluntárias, há de se ressaltar, como aspectos relevantes: os sistemas utilizados, o fluxo operacional e os marcos legais pertinentes à regulamentação das avenças.

2.7.2.1 Sistemas de Informação em Transferências Voluntárias da União

Quanto aos convênios celebrados até o ano de 2008, a União valeu-se do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), o qual limita-se ao fato de ser um banco de

dados de informações financeiras, permitindo o registro de operações destinadas ao repasse e recebimento de recursos pelo Tesouro Nacional, além de permitir o registro de possíveis restrições aos Convenentes. Sob esse prisma, os atos e ações pertinentes às avenças encontram-se primordialmente nos autos processuais.

A partir de 2009, para efetivação dos projetos, além do SIAFI, a União lança mão do Sistema de Convênios – SICONV, acessível via web pela *url* <<http://www.convencios.gov.br>>. O Portal abriga todo o conjunto de informações relacionadas a convênios (BRASIL, 2016c).

Apesar de ser um avanço em termos de transparência pública, o sistema ainda carece de informações estratégicas acerca dos projetos, podendo evoluir em sua perspectiva gerencial. Um exemplo disso é a hipótese viável de implementação do método GVA no próprio portal, conforme demonstrado no estudo de Lima e Vilela Júnior (2016).

2.7.2.2 Fluxo Operacional das Transferências Voluntárias da União

Com efeito, sob a perspectiva dos macroprocessos impostos pela legislação aplicável à cada modalidade, A União, por meio de seus órgãos e entidades (Concedentes), torna público programas com objetivos gerais, aptos a abarcar projetos com objetivos específicos a serem apresentados e geridos por entidades diversas (Convenentes), seguindo o fluxo exposto na figura 6:

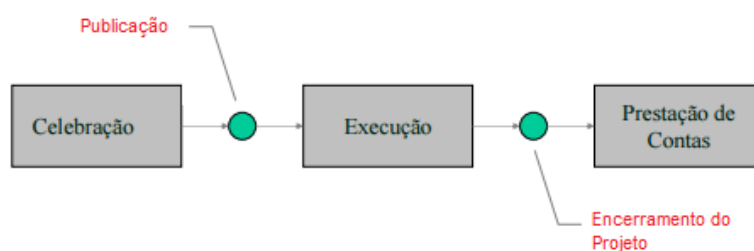


Figura 6 – Fluxo operacional de convênios
FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016c

Nessa ótica, o potencial receptor de recursos, nesta fase chamado de Proponente, faz uma proposta de convênio à Concedente com base na disponibilidade de um programa orçamentário. A Concedente, por sua vez, analisa a proposta formulada utilizando critérios técnicos e diretrizes programáticas institucionais.

Caso a proposta apresentada esteja apta a aprovação, o convênio é celebrado, publicado, e o Proponente passa à denominação de Convenente. Havendo pendências sanáveis, estas podem ser objeto de complementação, caso contrário, procede-se a reprovação da proposta analisada. Apesar de haver interesse recíproco, a execução do convênio é de responsabilidade exclusiva da Convenente, cabendo à Concedente o monitoramento e o controle da execução do projeto, bem como a análise de sua prestação de contas e, no caso da SUFRAMA, tem-se ainda a institucionalização da avaliação de seus resultados por meio da avaliação socioeconômica.

2.7.2.3 Marcos Legais da Operacionalização de Transferências Voluntárias da União

Em relação aos marcos legais regulamentadores da operacionalização das transferências voluntárias da União, tem-se a Instrução Normativa 01/97, da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), bem como as Portarias Interministeriais nº 127/2008, 507/2011 e 424/2016, elaboradas, ao longo do tempo, pelos Ministérios do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), da Ciência e Tecnologia (MCT), da Fazenda (MF) e da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU), conforme demonstrado no quadro 2:

		Instrução Normativa nº 01/97-STN	Portaria Interministerial nº 127/2008 - MP/MF/MCT	Portaria Interministerial nº 507/2011 - MP/MF/CGU	Portaria Interministerial nº 424/2016 - MP/MF/CGU
OBJETO		Disciplina a celebração de convênios de natureza financeira que tenham por objeto a execução de projetos ou realização de eventos e dá outras providências.	Estabelece normas para a execução do disposto no Decreto n. 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências.	Estabelece normas para execução do disposto no Decreto n. 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, revoga a Portaria Interministerial nº 127/MP/MF/CGU, de 29 de maio de 2008 e dá outras providências.	Estabelece normas para execução do estabelecido no Decreto n. 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, revoga a Portaria Interministerial nº 507/MP/MF/CGU, de 24 de novembro de 2011 e dá outras providências.
FASE	Celebração	-Requisitos legais de celebração;	-Seleção com base em diretrizes e objetivos programáticos -Qualificação Técnica e Operacional da Convenente -Padronização dos objetos -Viabilidade técnica -Resultados esperados	-Seleção com base em diretrizes e objetivos programáticos -Composição de preços de obras e serviços de engenharia -Padronização dos objetos -Viabilidade técnica -Resultados esperados	- -Seleção com base em diretrizes e objetivos programáticos -Qualificação Técnica e Operacional da Convenente -Padronização dos objetos -Regra é a vedação à execução de serviços e obras de engenharia
					FOCO

Execução	-Foco na fiel execução do objeto pactuado pela Conveniente e função de orientação da Concedente	-Acompanhamento e fiscalização do projeto pela Concedente	-Gestão dos programas, projetos e atividades pela Concedente. -Monitoramento, acompanhamento e fiscalização do convênio pela Concedente	-Gestão dos projetos e atividades pela Concedente. -Monitoramento e acompanhamento da conformidade física e financeira
Prestação de Contas	Estabelecimento da prestação de contas parcial e final.	-Prestação de contas final	-Prestação de contas final com foco na execução físico-financeira	-Prestação de contas técnica e financeira com prioridade para os resultados
Avaliação de Resultados	-	-	-Avaliação dos Resultados	-Avaliação dos Resultados

Quadro 2 – Marcos legais de operacionalização de transferências voluntárias da União
 FONTE: Adaptado de BRASIL, 1997, 2008, 2011b e 2016d

Sob essa ótica, nota-se que houve uma paulatina evolução das normas operacionais de convênios em relação à avaliação dos resultados dos convênios, abrangendo o gerenciamento de programas e projetos por meio de uma governança que permite, à entidade Concedente, a orientação, o monitoramento, o acompanhamento e a fiscalização dos convênios.

Ademais, verifica-se que as normas estipulam aos partícipes “o que” fazer, ao passo que delegam às entidades Concedentes a regras acerca de “como fazer”. Prova disso é que, no âmbito de Brasil (2016d, s/n), norma atualmente vigente, há a delegação para que os Concedentes adotem “(...) procedimentos claros, objetivos, simplificados e padronizados que orientem os interessados (...)”. No âmbito deste estudo, resta o intuito de fornecer estes subsídios à SUFRAMA, cujo papel inclui a gestão de transferências voluntárias da União no contexto da Amazônia Ocidental e do Amapá.

3 METODOLOGIA

A metodologia abrange a especificação do problema, a delimitação e o design da pesquisa, a sua classificação, os aspectos éticos envolvidos, bem como a caracterização do estudo de caso.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O princípio de descentralização das ações estatais inerente aos convênios vai ao encontro do paradigma de administração pública gerencial, possuindo como foco o cliente/cidadão (TORRES, 2004).

Neste sentido, o estado da arte do paradigma gerencial passa diretamente por uma gestão do desempenho que seja dinâmica, abrangente e multidimensional. Ser dinâmico significa definir, alcançar, monitorar e avaliar resultados. Ser abrangente trata-se de basear-se em um conceito amplo de desempenho, que englobe dimensões do esforço e do resultado. Ser multidimensional pressupõe a consideração de múltiplas dimensões do esforço para alinhá-las ao resultado (BRASIL, 2009).

Ante o exposto, o problema deste estudo diz respeito à solução do seguinte questionamento: qual o papel da SUFRAMA em relação à gestão de convênios, em face do atual nível de efetividade dos investimentos realizados sob o prisma do desenvolvimento regional?

3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

No que diz respeito à área do estudo, considerando as grandes áreas do conhecimento definidas pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq (2016), esta pesquisa possui, simultaneamente, elementos que a colocam no rol das grandes áreas 3 e 6, que correspondem à engenharia e a ciências sociais aplicadas, respectivamente.

A área de engenharia encontra-se contemplada em virtude deste estudo de caso contemplar atividades-fim da Suframa, o que caracteriza a gestão de operações e serviços, incluindo conceitos relacionados às dimensões de desempenho.

Em relação à área de ciências sociais aplicadas, a interface acontece mediante a exploração de conceitos pertinentes a convênios, que é um “*modus operandi*” de política

pública, no caso da SUFRAMA, voltada ao desenvolvimento regional da Amazônia Ocidental e do Amapá.

No decorrer deste estudo, a expressão “convênios” foi generalista e compreendeu os convênios propriamente ditos, bem como os acordos ou outros instrumentos similares que viabilizem a descentralização de recursos da União. Tal opção justificou-se pela semelhança operacional entre tais instrumentos, que permitem aos *stakeholders* locais atuar no atendimento do interesse público, por meio de um canal de comunicação direto com as entidades repassadoras do recurso.

Neste sentido, torna-se evidente o enquadramento conceitual da pesquisa segundo os critérios definidos pela ABEPRO (2016), no âmbito da área de “Engenharia Organizacional”, possuindo como respectiva subárea a “Gestão do Desempenho Organizacional”. Também é possível classificá-la na área de concentração “Gestão da Produção” do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas - UFAM, na linha de atuação “Gestão de Operações e Serviços”, subitem “Gestão do Desempenho Organizacional”.

Portanto, este estudo possuiu como contexto o desenvolvimento regional, tendo em seu escopo as políticas públicas voltadas para este fim, bem com o seu respectivo “*modus operandi*” (convênios), e a efetividade destes tratados no âmbito da SUFRAMA, restando claro que os processos e atividades pertinentes aos convênios dizem respeito ao processo produtivo no âmbito da Autarquia, ainda que seus respectivos produtos finais não sejam, necessariamente, decorrentes de uma linha de produção clássica, por não se tratar de indústria.

3.2.1 Universo e Amostra

Conforme Brasil (2016f), a SUFRAMA iniciou a celebração de convênios no ano de 1995. Neste sentido, o universo deste estudo abrangeu todos os instrumentos celebrados pela Autarquia a partir de então, totalizando o quantitativo de 1221. Com o avanço da pesquisa, constatou-se que o espaço temporal deste universo compreendeu entre o período de 1995 a 2014, ano do último convênio celebrado pela Instituição. Nos anos de 2015 e 2016, também contemplados por este estudo, não houve avenças firmadas pela SUFRAMA.

Como premissa para adentrar no universo deste estudo, teve-se a condição de que os recursos das avenças não tenham sido excluídos e/ou cancelados no SIAFI, nem aplicados em

outra Unidade da Federação (UF) que não os da área de atuação da Autarquia. Sob esse prisma, tem-se um valor transferido na ordem de R\$ 1.081.812.335,35, aportados no desenvolvimento regional da Amazônia Ocidental e do Amapá.

Com efeito, esta pesquisa lançou mão da estratificação dos investimentos de todos os convênios celebrados pela Autarquia, ao passo que a análise da efetividade correspondeu ao total de convênios que tiveram sua efetividade mensurada por meio da execução de avaliação socioeconômica (*ex post*) das avenças, equivalente ao universo disponível. O fato desta pesquisa ter balizado a estratificação em todo o universo e a análise da efetividade em todo o universo disponível implicou a realização de um censo.

Considerando-se universo da pesquisa em valores monetários, chegou-se ao total de R\$ 1.081.812.335,35, sendo que as avenças com efetividade mensurada (EM) totalizaram aproximadamente R\$ 138,6 milhões (12,82% do universo), conforme demonstrado no gráfico 1:

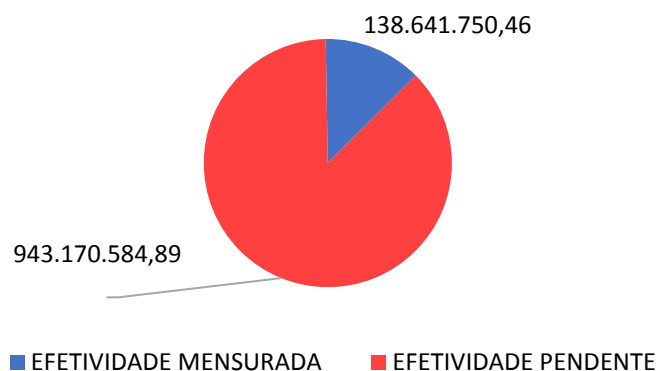


Gráfico 1 – Demonstração do universo disponível em valores absolutos (R\$)
FONTE: Adaptado de BRASIL (2016f) e FERREIRA *ET AL.* (2009)

Sob outra perspectiva, considerando-se a quantidade de convênios, o universo deste estudo compreendeu a monta de 1221 convênios, e o cenário de EM correspondeu a 199 convênios (16,30% do universo), conforme gráfico 2:

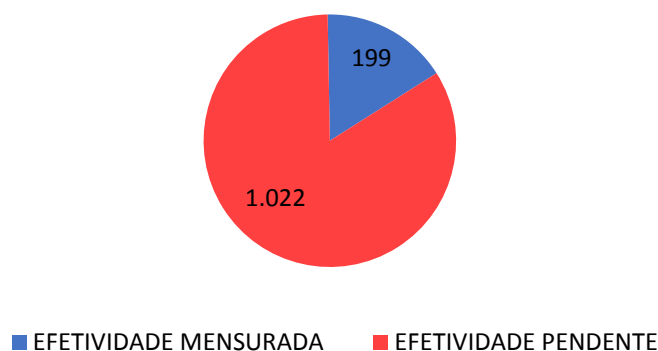


Gráfico 2 – Demonstração do universo disponível em quantidade de convênios
 FONTE: Adaptado de BRASIL (2016f) e FERREIRA *ET AL.* (2009)

A análise da efetividade conduzida por esta pesquisa não teve o intuito de fundamentar inferências em relação ao universo não disponível, mas sim de servir de base para a análise do papel da SUFRAMA na gestão de convênios, contribuindo para o atingimento do objetivo geral deste estudo.

Dito isto, o universo disponível equivaleu à denominada “efetividade mensurada” (EM), onde os seus possíveis cenários corresponderam às situações de “efetividade alcançada” (EA), “efetividade alcançada parcialmente” (EAP) e “efetividade não alcançada” (ENA). De outro modo, o universo não disponível foi denominado de “efetividade pendente” (EP).

A EA diz respeito a convênios que foram objeto de atesto em relação ao atingimento de seus objetivos na perspectiva desenvolvimento regional, seja pela área técnica regimentalmente incumbida deste fim, seja pelo atesto de terceiros contratados pela Autarquia para tal verificação. Com a consideração de dois prismas de análise, é possível que ambos tenham opinado em sentidos diferentes. Para fins desta pesquisa, prevaleceu a manifestação mais recente.

A EAP é inerente a avanços que tiveram o atesto de atingimento parcial de seus objetivos, não tendo estes sido alcançados em sua plenitude. Trata-se de um cenário intermediário situado entre a EA e a ENA. Para sua verificação, utilizou-se o mesmo procedimento inerente à EA.

A ENA refere-se a convênios que não tiveram seus objetivos alcançados. Este cenário decorreu de manifestação desfavorável em relação ao atingimento de seus objetivos, tanto pela área técnica regimentalmente incumbida deste fim, quanto de parceiros da SUFRAMA incumbidos da realização dessa avaliação.

Por outro lado, a efetividade “pendente” (EP) correspondeu a convênios que ainda não

foram objeto de avaliação socioeconômica, o que implica dizer que ainda não houve um desfecho quanto ao atesto de sua efetividade, haja vista que esta mensuração apenas ocorre após a análise da prestação de contas.

3.2.2 Etapas da Pesquisa

As etapas desta pesquisa desdobraram-se conforme demonstrado na figura 7:

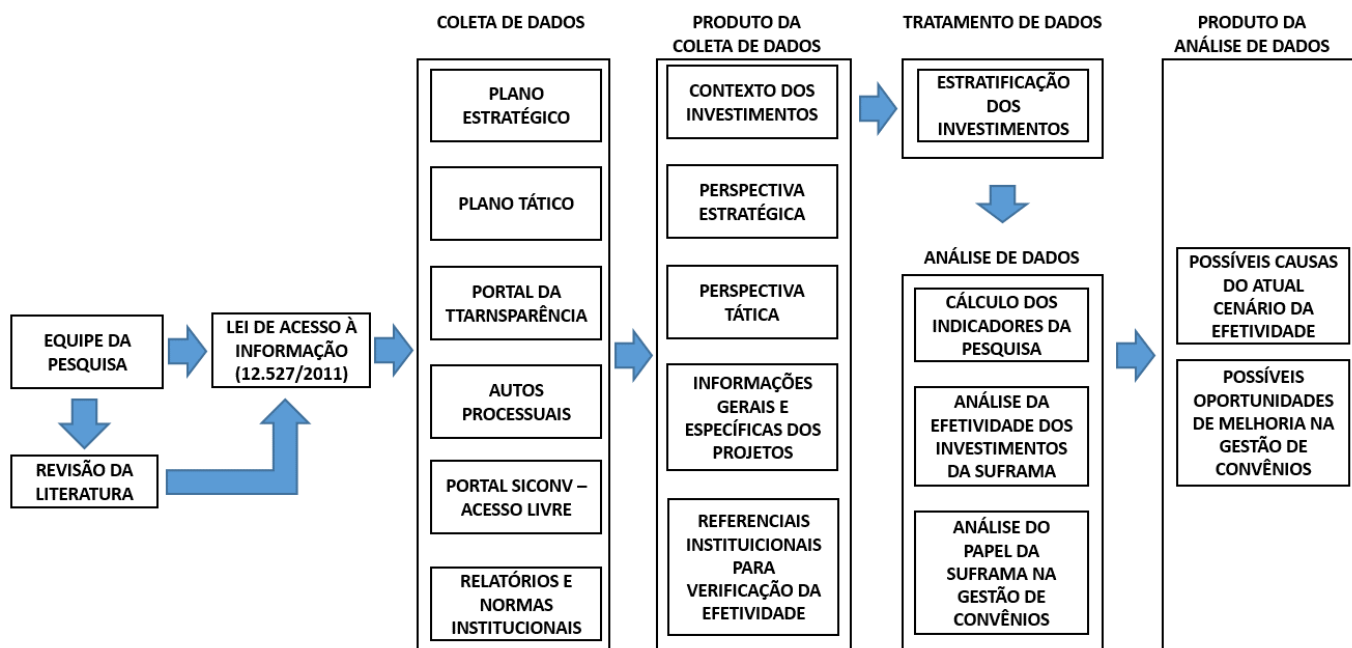


Figura 7 – Fluxo da pesquisa
FONTE: PRÓPRIO AUTOR

Neste sentido, as etapas empíricas desta pesquisa corresponderam à coleta de dados baseada na Lei de Acesso à Informação, ao tratamento e à análise dos dados resultantes da pesquisa.

3.2.2.1 Coleta dos Dados

A descrição da etapa de coleta de dados compreendeu a identificação de seu respaldo legal, das suas fontes, dos seus procedimentos e produtos, resultando nos insumos necessários ao tratamento e à análise de dados.

3.2.2.1.1 *Respaldo da Coleta de Dados*

A coleta de dados foi respaldada em fontes bibliográficas e na Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), que estabelece, em seu art. 7º, incisos V e VII, a obrigatoriedade de órgãos e entidades da administração pública fornecerem informações acerca de sua “política, organização e serviços”, bem como de informações inerentes “(...) à implementação, acompanhamento, resultados de programas, projetos e ações dos órgãos e entidades públicas, bem como metas e indicadores propostos”. O modelo de requerimento encaminhado à SUFRAMA encontra-se no Apêndice B.

3.2.2.1.2 *Fontes, Procedimentos e Produtos da Coleta de Dados*

Partindo da premissa de que as informações decorrentes dos convênios são de caráter público, o Poder Executivo federal tem intensificado seus esforços no sentido de promover o princípio da transparência em suas ações, razão pela qual há fontes deste estudo que puderam ser consultadas em sítios governamentais na internet, tais como o Portal da Transparência e o *site* institucional da SUFRAMA.

Em que pese o reconhecimento dos esforços governamentais, ainda há informações que não foram disponibilizadas na internet em razão da aparente limitação técnica-institucional de se fazer o *upload* de informações anteriores à essa prática. Estas informações correspondem àquelas anteriores à implementação do Portal SICONV, bem como informações específicas constantes em bases de dados exclusivamente institucionais.

Por esta razão, em relação aos passos para obtenção dos dados desta pesquisa, foram realizados dois procedimentos distintos: um em relação à obtenção de informações de domínio público disponíveis na internet, as quais puderam ser obtidas mediante consulta a *sites* governamentais. Outro no que diz respeito à obtenção de informações públicas ainda não disponibilizadas via *web*, casos nos quais foram necessárias consultas *in loco* aos autos processuais dos convênios, bem como aos relatórios e bases de dados institucionais pertinentes às avenças, viabilizados por meio de requerimento endereçado à SAP, fundamentado no art. 7º, incisos V e VII da Lei de Acesso à Informação, referendado por autorização expressa da administração superior da Autarquia.

A primeira fonte da coleta abrangeu consulta ao Plano Estratégico da SUFRAMA, viabilizada por meio de acesso ao seu *site* institucional, com vistas a ter conhecimento da perspectiva estratégica, necessária ao dimensionamento da efetividade.

A segunda fonte correspondeu ao Plano Tático da Autarquia, em última análise, o Plano Diretor Industrial da SUFRAMA, que estabeleceu diretrizes táticas a partir das áreas estratégicas de atuação da Entidade, também disponível no *site* institucional da Autarquia.

Ademais, a terceira, quarta e quinta fonte, que permitiram ter uma visão macro das avenças firmadas pela Autarquia e o conhecimento das especificidades dos convênios da SUFRAMA, foram: o Portal da Transparência do Poder Executivo federal; a área de Acesso Livre do Portal SICONV; bem como os autos processuais dos convênios. Com exceção dos autos processuais, as demais fontes citadas neste parágrafo foram consultadas via internet, sendo que as principais informações resultantes dessas fontes corresponderam à: a) quantificação da totalidade dos convênios firmados pela instituição; b) número do convênio; c) ente conveniente; d) objeto; e) classificação quanto ao tipo de projeto; f) valor global; g) início e fim da vigência da avença; h) situação do convênio no SIAFI.

A sexta fonte foi consolidada mediante consulta a relatórios e normas institucionais, tendo como principais produtos a aquisição de informações acerca de convênios, conforme o Apêndice A. Com efeito, merecem destaque duas subfontes referenciais, ambas não disponíveis na internet: a primeira foi o Convênio nº 144/2007, que teve como produto um estudo para a construção de indicadores de avaliação socioeconômica dos projetos de interiorização da SUFRAMA que, além de criar o atual arcabouço metodológico de medição da efetividade, também o aplicou em diversas avenças celebradas pela SUFRAMA. A segunda fonte diz respeito aos relatórios de avaliação socioeconômica preenchidos e armazenados nos arquivos institucionais.

3.2.2.2 Tratamento dos Dados

De posse dos produtos decorrentes da coleta, optou-se pela estratificação dos dados de modo a expressar, de forma quali-quantitativa, a distribuição dos recursos financeiros decorrentes de convênios oriundos de transferências voluntárias da União, tanto por UF, quanto por tipo de projeto.

A seguir, propõe-se a adoção de indicadores para elucidação do panorama da efetividade dos convênios celebrados no âmbito da SUFRAMA.

3.2.2.2.1 *Elaboração de Indicadores da Pesquisa*

Para fins didáticos, optou-se, no âmbito desta pesquisa, pela criação e utilização de indicadores de efetividade com o intuito de expressar, qualitativa e quantitativamente, a situação dos recursos aportados pela SUFRAMA, via convênios, sob o prisma da dimensão da efetividade.

Cumprе ressaltar que os indicadores propostos por este estudo não se confundem com aqueles que foram institucionalmente adotados com o fim de mensurar a efetividade dos projetos, uma vez que os indicadores desenvolvidos no âmbito desta pesquisa visam a elucidar o panorama da efetividade em cada UF da área de atuação da SUFRAMA. Prova disso é que os indicadores desta pesquisa utilizam como *inputs* as informações decorrentes dos próprios parâmetros institucionais, e não possuem (nem poderiam possuir) a pretensão de substituí-los.

Deste modo, constata-se que os indicadores desenvolvidos por este estudo possuem a finalidade principal de facilitar o atingimento do objetivo maior desta pesquisa, que foi o de analisar o papel da SUFRAMA na gestão de convênios baseado na efetividade dos investimentos por ela realizados.

3.2.2.2.1.1 *Índice Geral de Efetividade dos investimentos da SUFRAMA (IGE)*

O Índice Geral de Efetividade (IGE) é um indicador macro que possui o intuito de demonstrar uma visão da efetividade global dos investimentos da SUFRAMA realizados por meio de convênios. É o quociente da divisão da efetividade alcançada (EA) pela efetividade mensurada (EM). É expresso em valor percentual (%), variando de 0% (nenhuma efetividade) à 100% (efetividade máxima). Trata-se de um indicador de quanto maior, melhor. Sua memória de cálculo é expressa abaixo:

$$\text{IGE} = \text{EA} / \text{EM}$$

3.2.2.2.1.2 *Índice Geral de Efetividade Parcial dos investimentos da SUFRAMA (IGEAP)*

O Índice Geral de Efetividade Alcançada Parcialmente (IGEAP) também é um indicador macro, com a diferença de que possui o intuito de demonstrar uma visão global da efetividade parcial dos investimentos da SUFRAMA realizados por meio de convênios. Trata-se do quociente da divisão da efetividade alcançada parcialmente (EAP) pela efetividade mensurada

(EM). É expresso em valor percentual (%), variando de 0% (nenhuma efetividade parcial) à 100% (efetividade parcial máxima). Trata-se de um indicador intermediário, com função meramente descritiva quanto aos impactos alcançados. Sua memória de cálculo é expressa abaixo:

$$\mathbf{IGEAP = EAP / EM}$$

3.2.2.2.1.3 Índice Geral de Efetividade por UF (IGE-UF)

O Índice Geral de Efetividade por UF (IGE-UF) é um indicador que possui o intuito de demonstrar a efetividade global de cada UF da área de atuação da SUFRAMA, considerando de forma separada os convênios celebrados entre SUFRAMA e cada Estado. Corresponde ao quociente da divisão da efetividade alcançada (EA) da UF pela efetividade mensurada (EM) da UF. É expresso em valor percentual (%), variando de 0% (nenhuma efetividade) à 100% (efetividade máxima). Trata-se de um indicador de quanto maior, melhor. Sua memória de cálculo é expressa abaixo:

$$\mathbf{IGE-UF = EA da UF / EM da UF}$$

3.2.2.2.1.4 Índice Geral de Efetividade por Tipo de Projeto (IGE-TP)

O Índice Geral de Efetividade por Tipo de Projeto (IGE-TP) é um indicador que possui o intuito de demonstrar a efetividade global de cada tipo de projeto apoiado pela SUFRAMA. Corresponde ao quociente da divisão da efetividade alcançada (EA) por tipo de projeto pela efetividade mensurada por tipo de projeto. É expresso em valor percentual (%), variando de 0% (nenhuma efetividade) à 100% (efetividade máxima). Trata-se de um indicador de quanto maior, melhor. Sua memória de cálculo é expressa abaixo:

$$\mathbf{IGE-TP = EA por Tipo de Projeto / EM por Tipo de Projeto}$$

3.2.2.2.1.5 Índice Geral de Efetividade Alcançada Parcialmente por UF (IGEAP-UF)

O Índice Geral de Efetividade Alcançada Parcialmente por UF (IGEAP-UF) é um indicador que possui o intuito de demonstrar a efetividade alcançada parcialmente por UF apoiada pela SUFRAMA. Corresponde ao quociente da divisão da efetividade alcançada parcialmente (EAP) por UF pela efetividade mensurada por UF. É expresso em valor percentual (%), variando de 0% (nenhuma efetividade alcançada parcialmente) à 100% (efetividade alcançada parcialmente é igual à efetividade mensurada). Por ser um cenário intermediário, sua

função é meramente descritiva. Sua memória de cálculo é expressa abaixo:

$$\text{IGEAP-UF} = \text{EAP por UF} / \text{EM por UF}$$

3.2.2.2.1.6 Índice Geral de Efetividade Alcançada Parcialmente por Tipo de Projeto (IGEAP-TP)

O Índice Geral de Efetividade Alcançada Parcialmente por Tipo de Projeto (IGEAP-TP) é um indicador que possui o intuito de demonstrar a efetividade alcançada parcialmente de cada tipo de projeto apoiado pela SUFRAMA. Corresponde ao quociente da divisão da efetividade alcançada parcialmente (EAP) por tipo de projeto pela efetividade mensurada por tipo de projeto. É expresso em valor percentual (%), variando de 0% (nenhuma efetividade alcançada parcialmente) à 100% (efetividade alcançada parcialmente é igual à totalidade dos investimentos por tipos de projeto). Por ser um cenário intermediário, sua função é meramente descritiva. Sua memória de cálculo é expressa abaixo:

$$\text{IGEAP-TP} = \text{EAP por Tipo de Projeto} / \text{EM por Tipo de Projeto}$$

3.2.2.3 Análise dos Dados

A etapa de análise ocorreu de forma quali-quantitativa, sendo que a estratificação dos investimentos foi feita sob a perspectiva do total dos recursos aportados pela SUFRAMA, ao passo que a análise da efetividade foi realizada em função do universo disponível, que é equivalente à efetividade mensurada, isto é, convênios que foram objeto de avaliação socioeconômica pela Autarquia, seja pela área técnica incumbida deste fim, seja por terceiros no âmbito de convênio celebrado com a Universidade Federal do Amazonas.

Com efeito, a efetividade dos investimentos foi mapeada sob o prisma macro, por UF e tipo de projeto da área de atuação da SUFRAMA. Por fim, para fins didáticos, a análise do universo disponível ocorreu em função dos recursos financeiros em valores absolutos (em R\$) e do quantitativo de convênios.

3.3 CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA

Em que pese a variedade de classificações existentes em anais científicos quanto à classificação de pesquisas, optou-se por se realizar a tipificação deste estudo em função da natureza e da abordagem do problema explicitadas por Silva e Menezes (2005), bem como dos

objetivos e dos procedimentos técnicos destacados por Gil (2010). Por fim, tem-se a ratificação do estudo de caso com base na classificação de Yin (2015).

Nessa perspectiva, quanto à natureza, as pesquisas podem ser básicas ou aplicadas (SILVA e MENEZES, 2005). A primeira não possui aplicação prática prevista, ao contrário da segunda, que visa à solução de problemas identificados. Pelo objetivo de analisar o papel da SUFRAMA na gestão de convênios por meio de uma prévia análise de efetividade dos investimentos voltados ao desenvolvimento regional, este estudo enquadra-se no conceito de pesquisa aplicada.

No que diz respeito aos objetivos, as pesquisas podem ser classificadas em exploratórias, que buscam o aprimoramento de teorias e ideias, descritivas, as quais focam na descrição de características inerentes a fenômenos e a população, e explicativas, que investigam as causas dos fenômenos (GIL, 2010). Em virtude deste estudo descrever os aspectos inerentes à efetividade dos recursos aportados pela SUFRAMA por meio de convênios, bem como explicar as possíveis causas e oportunidades de melhoria do cenário frente a experiências internacionais, nota-se a classificação deste estudo no cerne de uma pesquisa descritiva e explicativa.

Quanto à abordagem do problema, tem-se as classificações quantitativa e qualitativa (SILVA e MENEZES, 2005). A primeira requer o uso de técnicas estatísticas, enquanto a segunda é dotada de relevante subjetividade e pode dispensar os métodos estatísticos. No contexto deste estudo, houve uma etapa descritiva da efetividade estratificada por UF's e tipos de projetos, bem como outra explicativa, no que diz respeito à investigação das causas do atual cenário e vislumbre de oportunidades, implicando a utilização de dados qualitativos. Ademais, houve a utilização de dados quantitativos em relação à utilização de valores monetários e quantitativo de convênios celebrados, razão pela qual esta pesquisa possui caráter dual, ou seja, quali-quantitativo.

No que tange aos seus procedimentos técnicos (GIL, 2010), em razão da utilização exclusiva de fontes bibliográficas e documentais de domínio público, bem como em função de seu balizamento na Lei de Acesso à Informação, esta pesquisa possui etapas documentais e bibliográficas.

Segundo Yin (2015), um estudo de caso trata de uma investigação empírica que se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um determinado contexto, em

especial, quando a fronteira entre um e outro não esteja claramente definida. Com efeito, considerando-se a abordagem do fenômeno da efetividade de investimentos públicos sob o contexto da sistemática de transferências voluntárias da União voltadas ao desenvolvimento regional, especialmente aquelas geridas pela SUFRAMA, infere-se que esta pesquisa é um estudo de caso.

3.4 ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DA PESQUISA

Em razão desta pesquisa estar fundamentada no art. 7º, incisos V e VII da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), não havendo participação direta e/ou entrevistas a pessoas, enquadrou-se no rol dos estudos que não devem ser registrados nem avaliados pelo sistema do Conselho de Ética em Pesquisa e Conselho Nacional de Ética em Pesquisa (CEP/CONEP), conforme previsão expressa nos incisos II e III do parágrafo único do art. 1º, da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

3.5 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

A caracterização do estudo de caso compreendeu a descrição, em linhas gerais, da criação da SUFRAMA e de sua estrutura administrativa, das fontes de recursos dos convênios celebrados pela Entidade, bem como de aspectos relacionados à gestão, governança e governabilidade das avenças na Autarquia.

3.5.1 A Superintendência da Zona Franca de Manaus

A SUFRAMA é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, possuindo autonomia administrativa, operacional e financeira, com sede e foro na cidade de Manaus, e com a missão de “promover o desenvolvimento econômico regional, mediante geração, atração e consolidação de investimentos, apoiado em educação, ciência, tecnologia e inovação, visando à integração nacional e inserção internacional competitiva” (SUFRAMA, 2010).

Neste sentido, a área de atuação da Autarquia abrange os Estados da Amazônia Ocidental (Acre, Amazonas, Rondônia e Roraima), e o Amapá (SUFRAMA, 2016a). Criada pelo Decreto-lei 288/1967, a Entidade é responsável pela gestão da Zona Franca de Manaus (ZFM), que se constitui em:

(...) uma área de livre comércio de importação e exportação e de incentivos fiscais especiais, estabelecida com a finalidade de criar no interior da Amazônia um centro industrial, comercial e agropecuário dotado de condições econômicas que permitam seu desenvolvimento, em face dos fatores locais e da grande distância a que se encontram os centros consumidores de seus produtos. (BRASIL, 1967b, s/n)

Segundo SUFRAMA (2016a), em relação aos três polos econômicos, a saber: o comercial, o industrial e o agropecuário, o primeiro teve o seu apogeu na década de 80, quando a economia nacional adotava o regime fechado. O segundo é, até o momento, considerado a base de sustentação da ZFM, que possui o Polo Industrial de Manaus (PIM), com aproximadamente 459 indústrias de alta tecnologia. Por fim, o Polo Agropecuário abarca projetos voltados à produção de alimentos, agroindústria, piscicultura, beneficiamento de madeira, turismo, entre outros, sendo que o mesmo ainda requer melhor estruturação.

Para cumprir a tarefa de gestão do modelo ZFM, a SUFRAMA deve ser dirigida por um Superintendente, e deve ser composta pelo “Conselho Técnico” e por “Unidades Administrativas” (BRASIL, 1967b).

O Conselho Técnico da Autarquia corresponde a seu órgão máximo, denominado Conselho de Administração da SUFRAMA (CAS). Definido pela Lei Complementar nº 134/2010 e regulamentado pelo Decreto 7.138/2010, o CAS é um órgão colegiado deliberativo de governança, composto por representantes de vários Ministérios e dos Governos estaduais de toda a Amazônia Ocidental e do Amapá, dentre outros membros.

As Unidades Administrativas correspondem aos órgãos de *staff* do CAS e da Superintendência, bem como às unidades a ela diretamente subordinados, como as Superintendências Adjuntas (BRASIL, 2016a).

Sob o prisma do desenvolvimento regional, cabe à SUFRAMA o papel de promovê-lo dentro da Amazônia Ocidental e do Amapá, abarcando uma série de atividades-fim a serem desenvolvidas no âmbito das Superintendências Adjuntas de Operações (SAO), de Projetos (SPR) e de Planejamento e Desenvolvimento Regional (SAP). Em relação à SAO, há a gestão dos incentivos fiscais decorrentes da Zona Franca de Manaus e das Áreas de Livre Comércio (ALC). No âmbito da SPR, ocorrem a análise e o acompanhamento dos projetos industriais de empresas interessadas em se instalar no Polo Industrial de Manaus (PIM), bem como dos projetos agropecuários destinados à instalação de agroindústrias. No que tange à SAP, ressalta-

se a viabilização investimentos privados na área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e de investimentos públicos voltados à interiorização do desenvolvimento por meio de transferências voluntárias da União.

Nesse contexto, percebe-se que todas as atividades-fim da Autarquia estão, em sentido amplo, intimamente relacionadas à promoção do desenvolvimento, na medida em que contribuem para a viabilização de investimentos na região, sejam estes públicos ou privados.

Em relação às transferências voluntárias da União geridas pela Autarquia, cabe à Coordenação-Geral de Desenvolvimento Regional (CGDER) as manifestações e subsídios técnicos da área, inclusive a realização de estudos voltados aos projetos, proposições de ações estratégicas e de inteligência advindas dos convênios. Nesse sentido, as avenças são geridas com auxílio técnico da Coordenação de Análise de Projetos de Desenvolvimento (CAPDE) e Coordenação de Fiscalização e Avaliação de Projetos de Desenvolvimento (COFAP) (BRASIL, 2008b).

3.5.1.1 Fonte de Recursos de Convênios da SUFRAMA

Sob o enfoque do Plano Plurianual da União (PPA), os recursos destinados ao desenvolvimento regional são alocados no Programa Orçamentário denominado “Desenvolvimento Regional e Territorial”, gerido pelo Ministério da Integração Nacional, com o objetivo de “promover o desenvolvimento regional e o ordenamento do território brasileiro por meio do planejamento da ocupação e do uso do espaço de forma sustentável e com abordagem territorial” (BRASIL, 2016b).

Considerando-se o prisma acima, a atuação da SUFRAMA se dá, fundamentalmente, pelo direcionamento de recursos viabilizados por emendas parlamentares incidentes sobre o orçamento anual elaborado pelo Poder Executivo federal. Além disso, outra fonte de recursos é a sistemática de alocação dos ditos recursos próprios, provenientes da Taxa de Serviços Administrativos (TSA), cobrada das empresas pela SUFRAMA, a qual foi instituída pela Lei nº 9.960/2000 (BRASIL, 2000a), substituída pela Taxa de Controle de Incentivos Fiscais (TCIF) e a Taxa de Serviços (TS), instituídas pela Medida Provisória nº 757/2016.

Para os fins deste estudo, cabe ressaltar que o foco não foi o de estratificar a origem desses recursos, mas sim o de fazê-lo em relação ao desfecho final destes, ou seja, verificar, atingimento, ou não, de seus objetivos, fato relacionado diretamente à dimensão da efetividade,

permitindo ainda subsidiar a análise do próprio papel da SUFRAMA perante à gestão de convênios sob o contexto do desenvolvimento regional.

3.5.1.2 Gestão, Governança e Governabilidade na SUFRAMA

A gestão compreende todo o seu ciclo de definição, alcance, monitoramento e avaliação, bem como o alinhamento dos esforços necessários para alcançá-lo. É essencial, ainda, que um modelo com esse propósito se fundamente em conceitos abrangentes de desempenho, englobando dimensões do esforço e do resultado (MARTINS E MARINI, 2010).

Com efeito, no presente estudo, a gestão compreende o planejamento, a organização, a direção e o controle (MAXIMIANO, 2011) dos órgãos internos da SUFRAMA no âmbito dos convênios celebrados.

A governança vai além, condicionando a gestão, pois consiste em múltiplos arranjos com a participação de diversos atores (estado, terceiro setor, mercado etc.) no desenvolvimento e na gestão de políticas públicas. (BRASIL, 2009).

Nessa ótica, fazem parte do contexto de governança da SUFRAMA o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, o Conselho de Administração da autarquia, a Superintendência, a Auditoria Interna, o Ministério da Fiscalização, Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), o Tribunal de Contas da União (TCU), o Congresso Nacional (CN), o Ministério Público Federal (MPF), bem como entidades da sociedade civil organizada que sejam parte interessada.

Em relação à governabilidade, trata-se da demonstração de capacidade política e institucional de governar, sendo inerente à relação de legitimidade do governo com a sociedade (BRESSER PEREIRA, 2011). Logo, está intimamente ligada ao exercício do poder.

No âmbito deste estudo, a governabilidade diz respeito às condições de legalidade necessárias para que a SUFRAMA ponha em prática a sua missão institucional pertinente ao desenvolvimento regional. Trata-se, portanto, de requisito indispensável à gestão e à governança.

Em que pese a relevância das três perspectivas apresentadas, o escopo desta pesquisa teve como foco a gestão, abrangendo aspectos relevantes de governabilidade. Cumpre salientar que aspectos pertinentes à governança estão presentes, mas sem a pretensão de aprofundamento

da temática, uma vez que tal ação dependeria do estudo de diversos *stakeholders* não contemplados nesta pesquisa.

Os referenciais para análise de efetividade dos investimentos, que possibilitaram a análise do próprio papel institucional, compreenderam os objetivos e áreas estratégicos, o plano tático, bem como o arcabouço normativo e legal vigentes. Em termos específicos, correspondem ao Plano Estratégico da SUFRAMA, ao Plano Diretor Industrial, os marcos legais de aplicação de recursos financeiros da instituição bem como os relatórios e bases operacionais detalhadas no Apêndice A.

4 RESULTADOS

Os resultados compreendem aqueles advindos das fontes inerentes à própria natureza desta pesquisa, isto é, tratou-se da análise de dados decorrentes de fontes documentais e bibliográficas.

4.1 PLANO ESTRATÉGICO DA SUFRAMA

Em razão da efetividade estar diretamente ligada ao atingimento da missão institucional, infere-se que aquela dimensão pertence ao nível estratégico da instituição, razão pela qual mister se fez a consideração do Plano Estratégico Institucional¹, para fins de dimensionamento da efetividade dos investimentos realizados por meio de convênios oriundos de transferências voluntárias da União.

Para os fins desta pesquisa, não é necessário expor o processo pelo qual se deu o planejamento estratégico, mas tão somente expor os principais itens constantes no plano, contemplando oito áreas estratégicas que possuem o condão de delimitar as áreas de atuação da Autarquia, que são: “Desenvolvimento Produtivo; Logística; Desenvolvimento Organizacional; Inserção Internacional; Capital intelectual e Empreendedorismo; Atração de Investimentos; Gestão de Incentivos Fiscais e; Ciência e Tecnologia” (SUFRAMA, 2010).

Neste sentido, o documento define ainda oito objetivos estratégicos responsáveis por direcionar a SUFRAMA no cumprimento de sua missão, conforme segue:

- I **POTENCIALIZAR** o Pólo Industrial de Manaus - PIM;
- II **INCREMENTAR** as atividades agropecuárias, florestais e agroindustriais;
- III **FORTALECER** as atividades de serviços e do comércio de mercadorias;
- IV **AMPLIAR** as exportações e substituir competitivamente as importações;
- V **ATRair** investidores nacionais e estrangeiros e apoiar o empreendedorismo local;
- VI **APRIMORAR** meios para a irradiação dos efeitos positivos da ZFM e das ALC em prol da qualidade de vida e do desenvolvimento endógeno;
- VII **ESTIMULAR** os investimentos e fortalecer a formação de capital intelectual e em ciência, tecnologia e inovação pelos setores público e privado; e
- VIII **IDENTIFICAR** e **ESTIMULAR** investimentos em infra-estrutura pelos setores público e privado. (sic) (Grifamos) (SUFRAMA, 2010, p. 12)

Sob essa perspectiva, pode-se presumir que os convênios celebrados pela Entidade devem ter como elemento balizador um ou mais objetivos estratégicos que, por sua vez,

1 O Plano Estratégico da SUFRAMA foi aprovado pela Resolução nº 043/2010/CAS, em sua 243ª reunião ordinária, realizada em 07/04/2010.

enquadram-se em uma ou mais área de atuação da Autarquia, sem os quais as operações decorrentes dos projetos tornam-se meros produtos de um sistema sem qualquer perspectiva estratégica.

4.2 PLANO DIRETOR INDUSTRIAL DA SUFRAMA

Seguindo os ditames institucionais de caráter estratégico, o Plano Diretor industrial estabelece diretrizes táticas para o período dos anos de 2017 a 2025. A estrutura produtiva administrada pela SUFRAMA congrega o Polo Industrial de Manaus (PIM), o Distrito Agropecuário da SUFRAMA (DAS), a Amazônia Ocidental (AMOC), as Áreas de Livre Comércio (ALC) de Macapá-Santana (AP), Tabatinga (AM), Boa Vista e Bonfim (RR), Brasileira-Epitaciolândia (AC), Cruzeiro do Sul (AC) e Guajará-Mirim (RO), havendo distinções quanto às funções e às regulamentações para cada categoria desses entes (SUFRAMA, 2017).

Nesse contexto, é importante ter ciência de que, por mais que a denominação formal do documento seja “Plano Diretor Industrial²”, na prática, o que se verifica são diretrizes táticas pertinentes aos polos econômicos da indústria, da agropecuária e do comércio.

Nessa ótica, por mais relevante que seja o arcabouço normativo e legal pertinentes a cada uma dessas categorias, não é foco deste estudo entrar em seus detalhes e nuances jurídicos, sendo essencial apenas abstrair as diretrizes táticas estabelecidas diante das áreas estratégicas de atuação, conforme o quadro 3:

Item	Área Estratégica de Atuação	Subitem	Diretriz Tática
1	Desenvolvimento Produtivo	1.1	Implementação, monitoramento, avaliação e desenvolvimento do Programa Zona Franca Verde.
		1.2	Inserção da Zona Franca de Manaus (ZFM) na lógica das cadeias produtivas nacionais, articulando-a com os programas de desenvolvimento nacional e integrando-a à dinâmica econômica do sistema produtivo do país.
		1.3	Desenvolvimento e utilização do sistema de monitoramento de Arranjos Produtivos Locais (APL) da Secretaria de Desenvolvimento da Produção do Ministério da Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), no âmbito do Grupo de Trabalho Permanente sobre APL.
		1.4	Promoção de investimentos estruturantes auxiliares ao adensamento de cadeias produtivas e estímulo aos APL's da Região.
		1.5	Apoio ao desenvolvimento de produtos que utilizem a biodiversidade amazônica.

² O Plano Diretor Industrial foi apresentado e aprovado pelo Conselho de Administração da SUFRAMA em sua 275ª reunião ordinária, realizada em 26/08/2016.

2	Logística	2.1	Articulação do desenvolvimento do sistema de logística industrial, envolvendo infraestrutura de transportes e fluxo de informações.
		2.2	Articulação do mapeamento dos entraves e possíveis soluções para movimentações de cargas e pessoas.
3	Desenvolvimento Organizacional	3.1	Programação das diretrizes táticas no Plano Plurianual (PPA), na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e na Lei Orçamentária Anual (LOA).
		3.2	Mapeamento e otimização de processos administrativos.
		3.3	Criação de sistema de avaliação por parte dos usuários dos serviços da SUFRAMA.
		3.4	Criação de Serviço de Atendimento ao Usuário do Sistema Suframa (SAC-SUFRAMA).
		3.5	Desenvolvimento do Programa de Inteligência Interinstitucional.
		3.6	Aprimoramento do sistema de acompanhamento e avaliação dos projetos industriais, agropecuários e agroindustriais.
4	Inserção Internacional	4.1	Estímulo à integração das empresas da região com o exterior, em especial com países limítrofes.
		4.2	Contribuição à ampliação das possibilidades de inserção internacional das empresas da região;
		4.3	Cooperação com órgãos e entidades da Administração Pública objetivando a inserção internacional dos empreendimentos existentes na área de atuação da Suframa.
		4.4	Estímulo e apoio institucional à ampliação da competitividade de bens, serviços e atividades turísticas e à. Prospecção de novos mercados para os produtos da região com potencial exportador
		4.5	Participação e assessoramento técnico em fóruns decisórios do comércio exterior Participação da Suframa nos fóruns decisórios do comércio exterior e sobre as zonas francas onde haja interesse relevante para a Zona Franca de Manaus.
5	Capital Intelectual e Empreendedorismo	5.1	Apoio à formação continuada de recursos humanos (RH) para atuar nas áreas de atração de investimentos, desenvolvimento produtivo e gestão de incentivos fiscais.
		5.2	Apoio à qualificação dos servidores voltado para o atendimento das novas demandas das áreas estratégicas da Suframa e grandes temas regionais.
		5.3	Apoio à capacitação de recursos humanos para o aproveitamento das potencialidades regionais e oportunidades de negócios.
6	Atração de Investimentos	6.1	Identificação de segmentos produtivos estratégicos para o desenvolvimento econômico regional.
		6.2	Identificação dos processos produtivos industriais estratégicos para o desenvolvimento econômico regional.
		6.3	Articulação com instituições públicas e privadas para atrair e manter empreendimentos produtivos estratégicos
		6.4	Articulação institucional entre os entes governamentais para simplificar processos de aprovação e acompanhamento de projetos incentivados.
		6.5	Promoção do Modelo ZFM em âmbito, regional, nacional e internacional.
7	Gestão de Incentivos Fiscais	7.1	Monitoramento de políticas de incentivos com impactos potenciais sobre aqueles geridos pela Suframa.
		7.2	Revisão dos Marcos Regulatórios do Polo Industrial de Manaus e do Distrito Agropecuário da Suframa, bem como na área de atuação da Suframa.
		7.3	Modernização e integração dos sistemas gerenciais e operacionais da SUFRAMA aplicados à gestão de incentivos fiscais
		8.1	Desenvolvimento do sistema gerencia de investimentos em C,T&I.

8	Ciência e Tecnologia	8.2	Articulação de ações, em consonância com as diretrizes do CAPDA, para a difusão dos seus programas prioritários.
----------	-----------------------------	------------	--

Quadro 3 – Diretrizes táticas da SUFRAMA por área estratégica de atuação

FONTE: Adaptado de SUFRAMA, 2017

Em nível institucional, os convênios provenientes de transferências voluntárias celebrados pela SUFRAMA estão, em tese, diretamente vinculados a uma diretriz tática, com seus respectivos desdobramentos nas áreas e nos objetivos estratégicos.

4.3 MARCOS LEGAIS PARA APLICAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS DA SUFRAMA

Sob o contexto de seus investimentos na região, a SUFRAMA pautou-se, a partir de 1997, pela preocupação em estipular critérios materialmente igualitários de repartição, que minimizassem o efeito da concentração de recursos no Estado do Amazonas em detrimento dos demais. Nessa ótica, constatou-se a evolução dos ditames institucionais, conforme demonstrado no quadro 4:

	Resolução CAS nº 52/1997	Resolução CAS nº 171/2001	Resolução CAS nº 72/2016
Objeto	Dispõe sobre o programa de promoção de investimentos.	Dispõe sobre os critérios de aplicação dos recursos orçamentários e financeiros da SUFRAMA destinados a convênios.	Dispõe sobre os critérios de aplicação dos recursos orçamentários e financeiros destinados a convênios.
Critérios para Aplicação de Recursos Financeiros da	Critério Espacial: 60% dos recursos do Programa de Promoção de Investimento destinados aos Estados do Amazonas destinados aos Estados do Amazonas, Acre, Rondônia e Roraima, guardando proporcionalidade de 15% para cada um. Os 40% restantes aplicáveis na Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio (ALC's), de acordo com orientação da SUFRAMA.	20% (vinte por cento) serão aplicados sob a responsabilidade da SUFRAMA em toda a sua área de atuação e conforme sua decisão, em colaboração com entidades de desenvolvimento regional, na execução de projetos vinculados à criação e difusão de informação e conhecimento, objetivando contribuição do capital intelectual da Região;	15% (quinze por cento) serão aplicados sob a responsabilidade da SUFRAMA em toda a sua área de atuação e conforme sua decisão, em colaboração com entidades de desenvolvimento regional, na execução de projetos vinculados à criação e difusão de informação e conhecimento, objetivando contribuição do capital intelectual da Região;
Subcritério de interiorização do Desenvolvimento: Objetivo de financiar ações no interior da Região (excetuando-se quaisquer investimentos urbanos de interesse restrito), visando ampliar a produção de bens e serviços baseados nas vocações regionais.		35% (trinta e cinco por cento) serão destinados aos Governos do Estados do Acre, do Amazonas, de Rondônia e de Roraima, distribuídos igualmente a cada um;	40% (quarenta por cento) serão destinados aos Governos do Estados do Acre, do Amapá, do Amazonas, de Rondônia e de Roraima, distribuídos igualmente a cada um;
Subcritério de ampliação da competitividade Sistêmica: Objetivo de atrair ou criar condições para a atração de investidores e investimentos para a Amazônia OCIDENTAL, Zona Franca de Manaus (ZFM) e Áreas de Livre		10% (dez por centos) serão destinados aos municípios de Rio Branco, de Manaus, de Porto Velho, e de Boa Vista e das partes de Macapá/Santana que constituem ALCMS, distribuídos equitativamente a cada um;	10% (dez por centos) serão destinados aos municípios de Rio Branco, de Manaus, de Porto Velho, e de Boa Vista e das partes de Macapá/Santana que constituem ALCMS, distribuídos equitativamente a cada um;

Comercio, independentemente da sua localização e da atividade a ser desenvolvida, além de consolidar o parque industrial da ZFM e minimizar os efeitos do custo amazônico.		
-	35% (trinta e cinco por cento) serão destinados aos municípios dos Estados do Acre, do Amazonas, de Rondônia e de Roraima, exclusive os citados no item anterior. Neste caso o montante global será dividido igualmente, cabendo aos municípios de cada um dos Estados o equivalente a 8,75% (oito vírgula setenta e cinco por cento), independente de qualquer outra condicionante socioeconômica que possa prevalecer.	35% (trinta e cinco por cento) serão destinados aos municípios dos Estados do Acre, do Amapá, do Amazonas, de Rondônia e de Roraima, exclusive os citados no item anterior. Neste caso o montante global será dividido igualmente, cabendo aos municípios de cada um dos Estados o equivalente a 7% (sete por cento) independente de qualquer outra condicionante socioeconômica que possa prevalecer.

Quadro 4 – Evolução dos critérios espaciais para aplicação de recursos financeiros da SUFRAMA
 FONTE: Adaptado de SUFRAMA, 1997, 2001 e 2016b

A distribuição dos investimentos na área de atuação da SUFRAMA serve de base para atração de novos investimentos e geração de emprego e renda local, promovendo assim, o crescimento econômico e social da Amazônia (FERREIRA *ET AL.*, 2009).

Estas especificações constituem normas institucionais gerais de alocação de recursos financeiros nas Unidades da Federação localizadas na área de atuação da SUFRAMA. Observa-se que houve a mudança de paradigma das deliberações do CAS no sentido de corrigir uma distorção relacionada ao Amapá, na medida em que não era prevista a obrigatoriedade de recebimento de recursos pelo Estado até a edição da Resolução CAS nº 72/2016.

Ademais, à exceção da Resolução CAS nº 52/1997, os normativos abordam, exclusivamente, a definição de critérios espaciais de distribuição de recursos, ao passo que delegam à gestão da SUFRAMA o estabelecimento de critérios de alocação de recursos em projetos específicos, desde que vinculados a estes critérios gerais.

Devido à principal motriz de desenvolvimento do modelo ZFM decorrer do PIM, essas deliberações do CAS apontam para o que, nas palavras de Souza (2004), tendeu à interiorização de parte dos recursos provenientes das indústrias localizadas em Polo Industrial, o que em última análise, indicou a iniciativa de interiorização do desenvolvimento por parte da SUFRAMA.

Sob esse contexto, foram celebrados os convênios oriundos de transferências voluntárias, ao passo que a classificação dos projetos aptos a receber os aportes foi feita por meio de Portaria Interna da Autarquia.

4.4 CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE PROJETOS

Em relação aos critérios de aplicação dos recursos, ainda no âmbito da Resolução nº 171/2001, haviam os tipos de projetos passíveis de serem custeados pela SUFRAMA por meio de convênios. Neste sentido, a Portaria nº 205/2004 – SUFRAMA criou o Grupo Técnico de Análise de Projetos de Desenvolvimento Regional (GTAPDER³), o qual estabeleceu as classificações dos projetos conforme segue:

C1 – Projetos de Produção: projetos que apresentam em sua essência o incremento produtivo em algum setor onde se caracteriza a agregação de valores vinculada ao aumento quantitativo da produção.

C2 – Projetos de Apoio a Infraestrutura Econômica: Projetos direcionados para a estrutura socioeconômica do Estado ou Município, caracterizado pelo incremento à infraestrutura servindo de apoio para outros setores e projetos que apresentam na essência a base para a atração de novos investimentos.

C3 - Projetos de Apoio ao Turismo: Serão enquadrados os projetos eminentemente voltados para o incremento de setor turístico.

C4 – Projetos de Apoio a Pesquisa e Desenvolvimento: projetos direcionados à pesquisa de novas tecnologias e estudos capazes de gerar incremento a atividades econômicas.

C5 – Projetos de Capacitação de Recursos Humanos: projetos direcionados para o treinamento e qualificação de mão de obra.

C6 – Projetos de Apoio a Promoção de Investimentos: feiras e eventos que visem promover os produtos e indústrias da região.

(SUFRAMA, 2004, s/n)

Cabe ressaltar que, em função da decisão de revogação, pela Resolução CAS nº 72/2016, da nº 171/2001, restou automaticamente revogada a Portaria nº 205/2004 – SUFRAMA, editada no âmbito da vigência do ato objeto de revogação⁴.

Em que pese tal revogação, os convênios celebrados sob a sua vigência ainda obedeceram aos seus parâmetros, razão pela qual torna-se relevante para este estudo o detalhamento dos critérios anteriormente estabelecidos para fins de elaboração de novo ato

³ O GTAPDER era composto pelo Superintendente da SAP e pelos Coordenadores-Gerais de Desenvolvimento Regional; Planejamento e Programação Orçamentária; Importação e Exportação; Execução Orçamentária e Financeira; Projetos Agropecuários; e Estudos Econômicos e Empresariais.

⁴ Por meio da Portaria SUFRAMA nº 33/2017, de 26/01/2017, foi instituído o denominado Grupo de Trabalho de Trabalho de Desenvolvimento Regional, cuja finalidade reside na elaboração de um estudo abarcando o detalhamento dos critérios de aplicação dos investimentos contemplados na Resolução CAS nº 72/2016, a proposição de indicadores de desempenho e de métodos e práticas aplicáveis ao gerenciamento dos projetos. Até a finalização desta pesquisa, as atividades do Grupo de Trabalho ainda estavam em andamento.

capaz de classificar os projetos em consonância com as oportunidades identificadas no âmbito do desenvolvimento regional da Amazônia Ocidental e do Amapá.

Nessa ótica, as seis categorias de classificação em relação ao tipo de projeto estabelecidos pela Portaria nº 205/2004 – SUFRAMA estão diretamente relacionadas à concepção da Autarquia no que tange aos “vetores básicos de desenvolvimento socioeconômico da Região” (FERREIRA *ET AL.*, 2009).

4.5 INDICADORES DE EFETIVIDADE DOS CONVÊNIOS

A efetividade dos projetos reside, fundamentalmente, nos impactos (*outcomes*) decorrentes dos produtos e dos serviços dos projetos. No contexto da SUFRAMA, essa mensuração é realizada por meio da denominada “avaliação socioeconômica” dos convênios.

Neste sentido, no âmbito da SUFRAMA, a partir do ano de 2004, percebe-se a iminente necessidade de um maior controle dos recursos aportados por meio de convênios, inclusive sob a perspectiva dos órgãos de controle (FERREIRA *ET AL.*, 2009).

Dessa forma, a Portaria nº 205/2004 – SUFRAMA representou um grande avanço na definição de uma metodologia para a priorização das propostas de projetos bem como nos seus impactos socioeconômicos dos projetos de interiorização do desenvolvimento na forma de indicadores, uma vez que os trabalhos do GTAPDER resultaram no estabelecimento inicial de indicadores pertinentes à dimensão da eficiência (FERREIRA *ET AL.*, 2009).

Diante desse contexto, no ano de 2007, foi celebrado um convênio⁵ entre a SUFRAMA e a Universidade Federal do Amazonas – (UFAM), cujo objeto consistiu na construção de indicadores para a avaliação socioeconômica nos projetos de interiorização da Autarquia.

Este convênio, conforme demonstra Ferreira *et al.* (2009), resultou na proposição de diversos indicadores pertinentes às dimensões do desempenho no âmbito da autarquia. Em relação à dimensão da efetividade. Foram propostos os seguintes indicadores: a) produção física (PF), b) valor bruto da produção (VBP), c) geração de postos de trabalho, d) relação de mão-de-obra ocupada / mão-de-obra formal, e) origem da mão-de-obra, f) relação de trabalhadores com menos de um salário mínimo (RTMS).

⁵ No ano de 2007, foi celebrado o Convênio nº 144/2007, tendo como partícipes a SUFRAMA e a UFAM. O produto desta avença foi o estudo desenvolvido por Ferreira *et al.* (2009).

4.5.1 Produção Física (PF)

Este indicador busca realizar a mensuração do volume de produção dos bens e serviços derivados das operações decorrentes dos convênios, com a sua respectiva classificação nos setores e subsetores de atividade econômica (FERREIRA *ET AL.*, 2009).

Dimensão do indicador	EFETIVIDADE		
Indicador	PRODUÇÃO FÍSICA (PF)		
Objeto de Mensuração	Produção Física de Bens/ Serviços do Projeto no período de um ano e o período total do projeto.		
Fórmula de Cálculo	-		
Unidade de Medida	Unidade		
Periodicidade	Anual ou Período de Tempo do Projeto		
Fonte/Forma de Coleta de Dado	QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS EM CAMPO		
Interpretação do indicador/Recomendações	Representa a contagem do volume da produção física dos bens/serviços do projeto, bem como sua classificação nos setores e subsetores de atividade econômica.		
Responsável pelo Desempenho	Convenentes (Municípios, Estados e Organizações não Governamentais)	Responsável pela Apuração	SUFRAMA
Indicadores pelos quais é influenciado	1. Período de Tempo do Projeto; 2. Volume de Produção		
Indicadores que influencia	1. Valor Bruto da Produção		
Observação			

Quadro 5 – Resumo do indicador Produção Física
 FONTE: Adaptado de FERREIRA *ET AL.*, 2009

Nesse contexto, torna-se clara a utilidade do indicador no sentido de medir a situação da produção, especialmente no que diz respeito à construção de uma base de dados que permita comparação entre períodos.

4.5.2 Valor Bruto da Produção Física (VBP)

Este indicador trata da valoração, pelo preço de mercado, dos produtos oriundos da operacionalização do projeto. Para tanto, multiplica-se os preços médios do ano praticados para cada produto, pelo volume de produção mensurado (FERREIRA *ET AL.*, 2009).

Dimensão do indicador	EFETIVIDADE		
Indicador	VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO (VBP)		
Objeto de Mensuração	Compreende a totalidade das transferências realizadas mais as vendas efetuadas pela unidade mais as variações dos estoques de: produtos fabricados pela unidade; produtos em curso de fabricação; e produtos fabricados por outras unidades da mesma.		
Fórmula de Cálculo			
Unidade de Medida	Unidade		
Periodicidade	Anual ou Período de Tempo do Projeto		
Fonte/Forma de Coleta de Dado	QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS EM CAMPO		
Interpretação do indicador/Recomendações	Representa a contagem do volume da produção bruta dos bens/serviços do projeto, bem como sua classificação nos setores e subsetores de atividade econômica.		
Responsável pelo Desempenho	Convenentes (Municípios, Estados e Organizações não Governamentais)	Responsável pela Apuração	SUFRAMA
Indicadores pelos quais é influenciado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Período de Tempo do Projeto; 2. Volume de Produção 3. Preço Médio dos Bens/Serviços 		
Indicadores que influencia	Nenhum		
Observação			

Quadro 6 – Resumo do indicador Valor Bruto da Produção
 FONTE: Adaptado de FERREIRA *ET AL.*, 2009

O indicador VBP deriva diretamente daquele que tem a tarefa de mensurar a produção física (PF), uma vez que fornece o valor monetário inerente a cada unidade de produção. Assim como o PF, o VBP possui o condão de estabelecer comparativos entre os períodos.

4.5.3 Geração de Postos de Trabalho

Cabe a este indicador mensurar a quantidade de pessoas empregadas no período de implantação do projeto, ou em virtude deste, tendo como finalidade demonstrar a relevância do projeto na geração de emprego na área objeto de análise, sendo que os dados coletados podem ser comparados com as informações oriundas do CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (FERREIRA *ET AL.*, 2009).

Dimensão do indicador	EFETIVIDADE		
Indicador	GERAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO		
Objeto de Mensuração	Relação entre postos de trabalho gerados pelo projeto de interiorização e o total de postos de trabalho gerados pela localidade no período de um ano ou o período do projeto.		
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Total de postos de trabalho gerados pelo projeto}}{\text{Total de postos de trabalho da localidade}} \times 100$		
Unidade de Medida	Valores percentuais (%)		
Periodicidade	Anual ou Período do Projeto		
Fonte/Forma de Coleta de Dado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Questionário de Coleta de Dados em Campo 2. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED 		
Interpretação do indicador/Recomendações	Quanto maior o percentual de postos de trabalho gerados pelo projeto em relação ao total observado no CAGED, maior a relevância do investimento realizado.		
Responsável pelo Desempenho	Convenientes (Municípios, Estados e Organizações não Governamentais)	Responsável pela Apuração	SUFRAMA
Indicadores pelos quais é influenciado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Postos de trabalho gerados pelo projeto; 2. 		
Indicadores que influencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. RELAÇÃO MÃO-DE-OBRA OCUPADA/ MÃO-DE-OBRA FORMAL; 2. Origem da Mão-de-Obra; 3. Famílias Beneficiadas; 4. Relação de Trabalhadores com Menos de um Salário Mínimo – RTMS. 		
Observação	A finalidade é demonstrar a relevância do projeto de interiorização analisado na geração de emprego em sua área de atuação, comparando com as informações oriundas do CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, de modo a identificar importância dos investimentos realizados pela autarquia naquela região		

Quadro 7 – Resumo do indicador Geração de Postos de Trabalho
 FONTE: Adaptado de FERREIRA *ET AL.*, 2009

Nessa ótica, este indicador ganha relevância na medida em que é possível mensurar o real impacto dos projetos ou das suas operações decorrentes, especialmente no que tange à sua participação na geração de empregos no mercado local.

4.5.4 Relação entre a Mão de Obra Ocupada e a Formal

O objetivo deste indicador é expressar a relação existente entre os trabalhadores contratados formalmente em relação ao total de ocupações geradas, dado o investimento realizado através dos recursos do convênio (FERREIRA *ET AL.*, 2009).

Dimensão do indicador	EFETIVIDADE		
Indicador	RELAÇÃO MÃO DE OBRA OCUPADA/ MÃO DE OBRA FORMAL		
Objeto de Mensuração	Relação da mão-de-obra empregada com carteira assinada e o total de postos de trabalho gerados pelos projetos de interiorização.		
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Total de mão de obra formal}}{\text{Total de ocupações geradas}} \times 100$		
Unidade de Medida	Valores percentuais (%)		
Periodicidade	Anual		
Fonte/Forma de Coleta de Dado	QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS EM CAMPO		
Interpretação do indicador/Recomendações	Quanto maior o percentual de empregados com carteira assinada em relação ao total de postos de trabalho gerados, maiores serão os ganhos sociais oriundos do projeto de interiorização.		
Responsável pelo Desempenho	Convenentes (Municípios, Estados e Organizações não Governamentais)	Responsável pela Apuração	SUFRAMA
Indicadores pelos quais é influenciado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empregados com carteira assinada; 2. Geração de postos de trabalho 		
Indicadores que influencia	Nenhum		
Observação	As vantagens oriundas do trabalho com carteira assinada representam um grande ganho sociais para os trabalhadores que direta ou indiretamente terão acesso a uma oportunidade de trabalho em virtude dos investimentos realizados através do projeto de interiorização, logo quanto maior a participação de trabalhadores com carteira assinada, maiores serão os benefícios sociais proporcionados a população pelo projeto.		

Quadro 8 – Resumo do indicador Relação Mão de Obra Ocupada / Mão de Obra Formal

FONTE: Adaptado de FERREIRA *ET AL.*, 2009

A utilidade deste indicador reside nas vantagens pertinentes ao trabalho com carteira assinada, que tende a ser mais favorável ao trabalhador, principalmente em virtude de benefícios tais como: recolhimento ao INSS e comprovação de tempo de contribuição para fins de aposentadoria bem como de benefícios previdenciários.

4.5.5 Origem da Mão de Obra

Este indicador demonstra a origem da mão de obra utilizada no convênio e em sua operação. Com efeito, corresponde à proporção de trabalhadores oriundos do Município/Estado onde está localizado o investimento, frente ao total de trabalhadores contratados para execução do convênio bem como de sua decorrente operação (FERREIRA *ET AL.*, 2009).

Dimensão do indicador	EFETIVIDADE		
Indicador	Origem da mão de obra		
Objeto de Mensuração	Origem dos trabalhadores utilizados para execução e posterior operacionalização dos projetos de interiorização.		
Fórmula de Cálculo	<p style="text-align: center;">ORIGEM DA MÃO DE OBRA</p> $= \frac{\text{Total de Trabalhadores de Origem Local}}{\text{Geração de postos de trabalho}} \times 100$		
Unidade de Medida	Valores percentuais (%)		
Periodicidade	Período do Projeto		
Fonte/Forma de Coleta de Dado	QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS EM CAMPO		
Interpretação do indicador/Recomendações	Quanto maior o número de trabalhadores de origem local, maiores serão os efeitos positivos gerados por este convênio.		
Responsável pelo Desempenho	Convenentes (Municípios, Estados e Organizações não Governamentais)	Responsável pela Apuração	SUFRAMA
Indicadores pelos quais é influenciado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Total de trabalhadores de origem local; 2. Geração de Postos de Trabalho 		
Indicadores que influencia	Nenhum		
Observação	Este indicador demonstra a origem da mão-de-obra utilizada para execução do convênio e sua posterior operacionalização, para tanto o cálculo para chegar-se à proporção de trabalhadores oriundos do Município/Estado onde estará localizado o investimento, utiliza-se o total de trabalhadores contratados para execução do convênio mais o total de trabalhadores contratados em virtude de sua operacionalização, no caso de convênios de que não se encaixam na descrição anterior, utiliza-se apenas o período disponível.		

Quadro 9 – Resumo do indicador Origem da Mão de Obra
 FONTE: Adaptado de FERREIRA ET AL., 2009

Neste sentido, quanto maior a utilização de mão de obra local, maior será o vulto de recursos destinados ao consumo na própria localidade, reduzindo a evasão de investimentos para outras regiões, fomentando o comércio e os serviços locais (FERREIRA ET AL., 2009). Trata-se, portanto, de um indicador que permite averiguar o nível de aproveitamento da mão de obra local na execução do projeto e sua operacionalização, podendo ainda ser um sinalizador quanto à necessidade de qualificação do trabalhador local.

4.5.6 Relação de Trabalhadores com Menos de Um Salário Mínimo – RTMS

Consiste na determinação do total de oportunidades de empregos geradas pelas ações diretas e/ou indiretas, do projeto ou sua operação, que remuneram os trabalhadores com menos de um salário mínimo. Essas ocupações não oferecem ao trabalhador as condições mínimas de sobrevivência que, em tese, são propiciadas pelo valor do salário mínimo (FERREIRA ET AL., 2009).

Dimensão do indicador	EFETIVIDADE		
Indicador	RELAÇÃO DE TRABALHADORES COM MENOS DE UM SALÁRIO MÍNIMO - RTMS		
Objeto de Mensuração	Determinar do total de oportunidades de empregos geradas pelas ações diretas e/ou indiretas do projeto de interiorização remunera os trabalhadores com menos de um salário mínimo		
Fórmula de Cálculo	$RTMS = \frac{\text{Total de empregos com menos de 01 salário mínimo}}{\text{Geração de Postos de Trabalho}}$		
Unidade de Medida	Percentual (%)		
Periodicidade	Anual e Período do Projeto		
Fonte/Forma de Coleta de Dado	QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS EM CAMPO		
Interpretação do indicador/Recomendações	Quanto menor o percentual de trabalhadores com remunerações abaixo de um salário mínimo, melhor a qualidade dos postos de trabalho gerados devido condições mínimas de sobrevivência que, em geral, são propiciadas pelo valor do salário mínimo.		
Responsável pelo Desempenho	Convenentes (Municípios, Estados e Organizações não Governamentais)	Responsável pela Apuração	SUFRAMA
Indicadores pelos quais é influenciado	1. Total de empregos com menos de 01 salário mínimo 2. Total de Postos Gerados.		
Indicadores que influencia			
Observação			

Quadro 10 – Resumo do indicador Relação Trabalhadores com Menos de um Salário Mínimo
 FONTE: Adaptado de FERREIRA *ET AL.*, 2009

Nessa perspectiva, a utilidade deste indicador reside na possibilidade de mapeamento das ocupações de caráter empregatício sub-remunerado, com vistas a ações conjuntas que viabilizem a extinção destes postos de trabalho, com a respectiva criação de empregos que propiciem condições adequadas de dignidade e qualidade de vida ao trabalhador.

Seguindo essa lógica, a estratificação dos investimentos e a posterior análise do cenário da efetividade abrangeram suas causas e o vislumbre de oportunidades frente às experiências internacionais analisadas.

4.6 ESTRATIFICAÇÃO DOS INVESTIMENTOS REALIZADOS POR MEIO DE CONVÊNIOS

A estratificação dos investimentos da SUFRAMA, viabilizados por meio de convênios sob o enfoque do desenvolvimento regional, foi realizada por UF, por tipos de projeto, por ano e pelo cruzamento das concepções dos tipos de projeto e UF.

4.6.1 Estratificação por UF

Em relação à totalidade dos investimentos realizados pela SUFRAMA no desenvolvimento regional da Amazônia Ocidental e Amapá (R\$ 1.081.812.335,35), primeiramente, coube a realização de estratificação por UF dos investimentos da SUFRAMA na Amazônia Ocidental e Amapá, os quais foram viabilizados por meio de convênios oriundos de transferências voluntárias da União, conforme o gráfico 3:

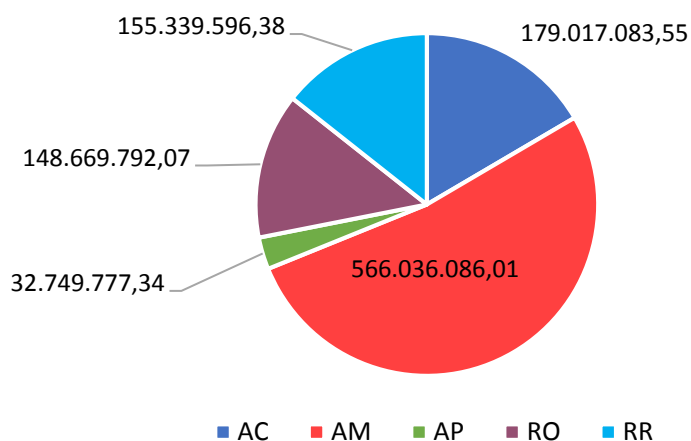


Gráfico 3 – Investimentos de convênios da SUFRAMA por UF em valores absolutos (R\$)
 FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Observa-se que a maior parte dos investimentos de convênios celebrados pela SUFRAMA foi direcionado ao Estado do Amazonas (R\$ 566,0 milhões), seguido pelo Acre (R\$ 179,0 milhões), por Roraima (R\$ 155,3 milhões), Rondônia (R\$ 148,6 milhões) e pelo Amapá (R\$ 32,7 milhões).

Nessa ótica, nota-se que a maior parte dos investimentos foi destinada ao Estado do Amazonas, que concentrou 52,32% dos investimentos, seguido pelo Acre (16,55%), por Roraima (14,36%), Rondônia (13,74%) e pelo Amapá (3,03%).

Nota-se ainda um padrão relativamente igualitário quanto ao volume de recursos destinados ao Acre, à Rondônia e à Roraima, enquanto se verifica uma discrepância em relação às montas destinadas aos Estados do Amazonas e do Amapá.

Possivelmente, a razão para o maior volume de aportes no Estado do Amazonas deve-se ao fato da UF abrigar o Polo Industrial de Manaus, principal motriz do modelo ZFM, onde

há maior concentração de indústrias e, em consequência, aglomerações produtivas e circulação de recursos.

No que diz respeito ao Amapá, apesar do Estado ter recebido recursos da SUFRAMA, cabe ressaltar o fato do Ente não ter sido citado, de forma explícita, até 2016, pelas Resoluções do Conselho de Administração da Autarquia. Com efeito, no âmbito da alocação de recursos, este fato é interpretado como ensejador do volume inferior de verbas destinadas à UF, em função de prováveis questionamentos quanto à segurança jurídica e à própria legalidade de eventuais investimentos.

Em uma outra ótica, pode-se estratificar a quantidade de convênios (1221) celebrados entre SUFRAMA e as UF's de sua área de atuação, conforme gráfico 4:

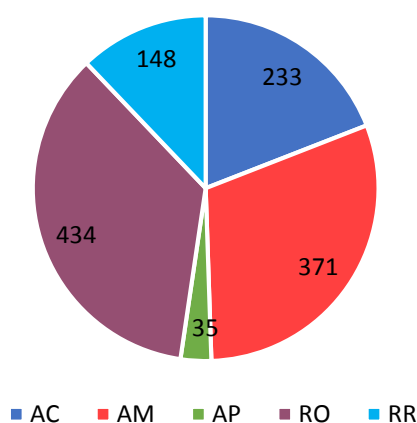


Gráfico 4 – Quantidade de convênios da SUFRAMA por UF
 FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Com efeito, observou-se que, em termos quantitativos de avenças pactuadas, a liderança coube ao estado de Rondônia (434), seguido (371) pelo Amazonas, Acre (233), Roraima (148) e Amapá (35). Proporcionalmente, Rondônia concentrou 35,54% dos convênios celebrados, seguido pelo Amazonas (30,38%), Acre (19,08%), por Roraima (12,12%) e pelo Amapá (2,87%).

Verifica-se o contraste das estratégias adotadas pelo Estados do Amazonas e de Rondônia. O primeiro optou por celebrar menor quantidade de avenças que o segundo, resultando no maior vulto financeiro de seus convênios. O segundo, por sua vez, foi o que mais

celebrou instrumentos entre todas as UF's, o que resultou em convênios, em média, de menor vulto financeiro.

Dessa forma, em uma abordagem conjunta dos investimentos realizados (em R\$) e do quantitativo de avenças celebradas, obteve-se o valor médio dos convênios por UF. O valor médio por UF corresponde ao quociente do total de investimentos realizados na UF e da quantidade de convênios celebrados, conforme gráfico 5:

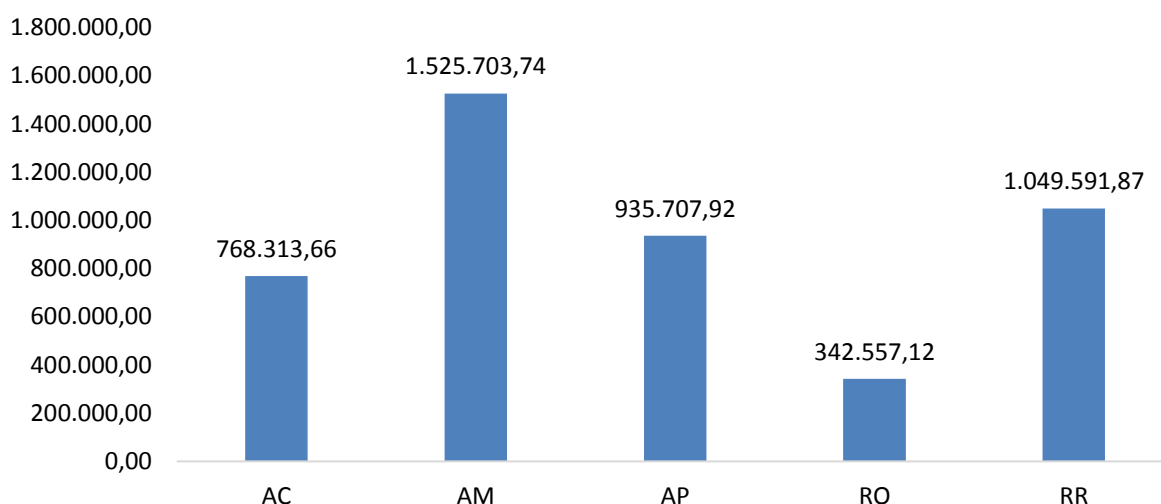


Gráfico 5 – Valor médio dos convênios da SUFRAMA por UF
 FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Em relação ao valor médio de convênios por UF, tem-se como de maior vulto as avenças firmadas com o Amazonas (R\$ 1,52 milhões), seguido de Roraima (R\$ 1,04 milhões), Amapá (R\$ 935,7 mil), Acre (R\$ 768,3 mil) e Rondônia (R\$ 342,5 mil).

Algumas variáveis que afetam o quantitativo de convênios celebrados e o seu vulto financeiro na UF compreendem: a quantidade e a qualidade de projetos apresentados, a articulação política, o Produto Interno Bruto do Estado (PIB), o qual é um indicativo do nível de aquecimento da economia estadual e da conseqüente demanda por projetos de intervenção estatal.

4.6.2 Estratificação por Tipos de Projeto

De outro modo, em relação aos tipos de projetos apoiados pela Autarquia, pode-se verificar a distribuição dos investimentos nos seis tipos de projetos, conforme demonstrado no gráfico 6:

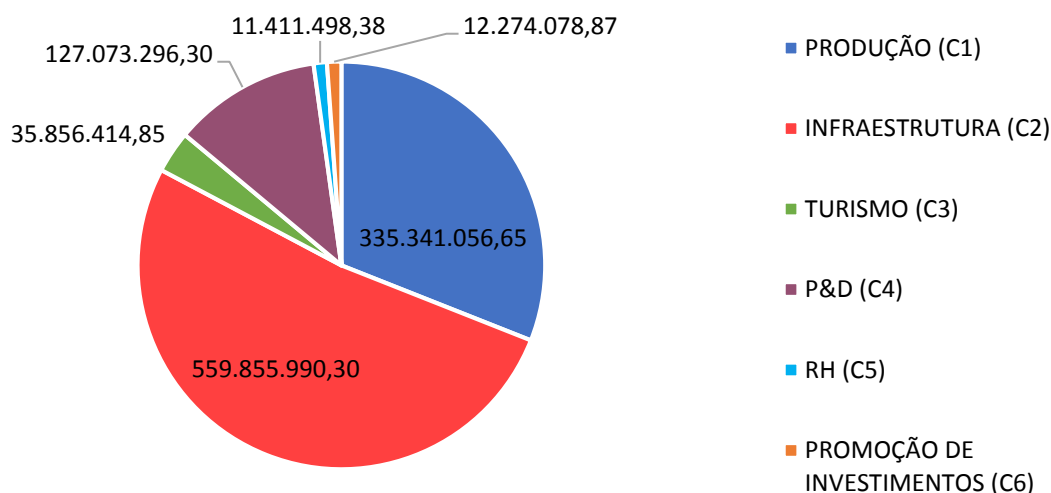


Gráfico 6 – Investimentos de convênios da SUFRAMA por tipo de projeto em valores absolutos (R\$)
 FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Nessa perspectiva, verifica-se que as avenças celebradas pela SUFRAMA no âmbito da Amazônia Ocidental e do Amapá tiveram como foco, em ordem decrescente de investimentos realizados, os projetos de apoio à infraestrutura econômica (C2), seguido dos projetos de apoio à produção (C1), a pesquisa e desenvolvimento (C4), ao turismo (C3), à promoção de investimentos (C6) e à capacitação de recursos humanos (C5).

Em relação aos projetos dos tipos C2, C1, C4, C3, C6 e C5, o valor aportado aproximado foi de R\$ 559,8 milhões (51,75%), R\$ 335,3 milhões (31,00%), R\$ 127,0 milhões (11,75%), R\$ 35,8 milhões (3,31%), 12,2 milhões (1,13%) e 11,4 milhões (1,05%), respectivamente. Neste sentido, nota-se que os projetos de apoio à infraestrutura (C2) e à produção (C1) respondem, juntos, por 82,75% dos investimentos da Autarquia.

O volume expressivo de recursos aportados em projetos voltados ao apoio da infraestrutura (C2) é percebido como uma consequência natural deste tipo de projeto, que tende a necessitar de maior volume de recursos financeiros para sua execução, além do fato desses investimentos serem necessários para enfrentar os gargalos logísticos da Amazônia para o escoamento da produção, especialmente no que tange à integração da região, de forma competitiva, a cadeias produtivas em níveis nacional e internacional. Da mesma forma, o volume de aporte em projetos de apoio à produção (C1) é interpretado como um esforço institucional no sentido de valorizar o aumento quantitativo da produção das UF's.

Sob o ponto de vista da quantidade de convênios celebrados, foi possível verificar a sua distribuição entre os tipos de projetos, conforme demonstrado pelo gráfico 7:

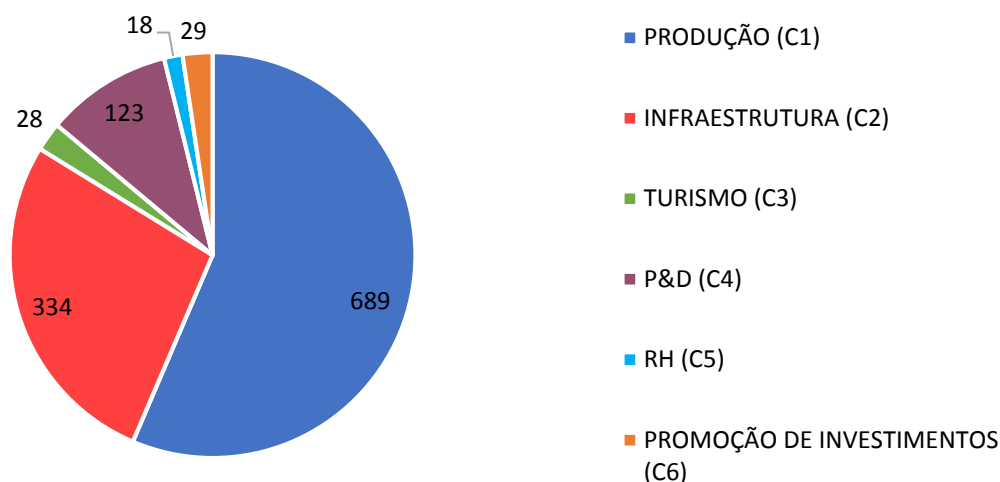


Gráfico 7 – Quantitativo de convênios da SUFRAMA por tipo de projeto
 FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Tomando por base o quantitativo de convênios distribuídos por tipo de projeto, tem-se a liderança do tipo C1 (689), C2 (334), C4 (123), C6 (29), C3 (28) e C5 (18). Em termos proporcionais notou-se C1 (56,43%), C2 (27,35%), C4 (10,07%), C6 (2,38%), C3 (2,29%) e C5 (1,47%).

Deste modo, de forma semelhante, verifica-se o reflexo da maior parte dos investimentos em projetos de apoio à produção e à infraestrutura no quantitativo de convênios celebrados pela Autarquia, ambos correspondendo a 83,78% das avenças, de forma que se optou por um valor inferior na média dos investimentos destinados à C1, na medida em que houve uma maior quantidade de avenças celebradas deste tipo de projeto.

Marini e Silva (2012) destacam a necessidade de valorização das aglomerações produtivas, a partir do final da década de 1990, como proposta para o desenvolvimento regional em nível nacional. Neste sentido, por esta ser a lógica de desenvolvimento seguida pelo Polo Industrial de Manaus, faz-se necessária a crítica relacionada à ausência de estudos institucionais atualizados que tenham como finalidade o mapeamento ou identificação de oportunidades de criação de APL's, ou mesmo de monitoramento do impacto daqueles já existentes em eventuais cadeias produtivas, especialmente em relação aqueles voltados ao interior dos Estados.

De forma complementar, procedeu-se o cálculo do valor médio por tipo de projeto, com o intuito de esclarecer as principais variáveis de custo relacionadas a cada tipo de projeto, conforme apresentado no gráfico 8:

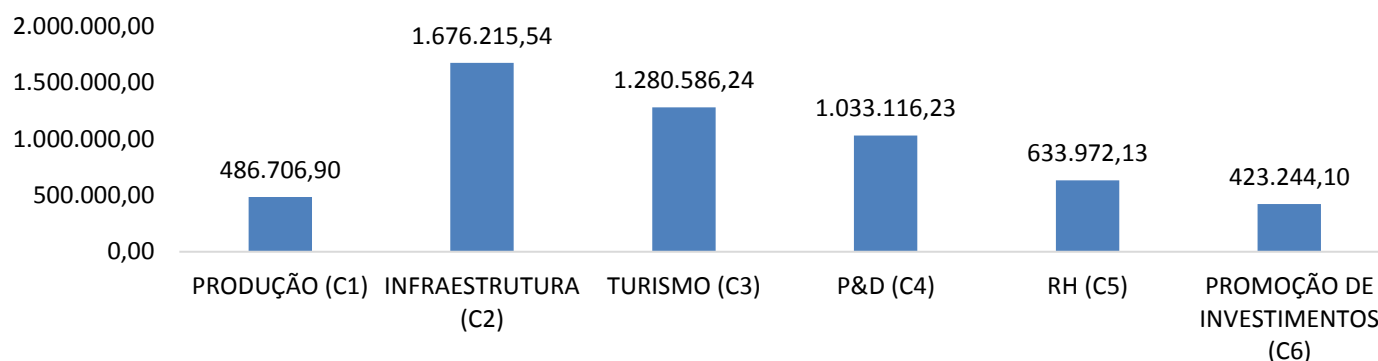


Gráfico 8 - Valor médio dos convênios da SUFRAMA por tipo de projeto
 FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Quanto ao valor médio por tipo de projeto, tem-se a liderança de C2 (R\$ 1,67 milhões), os quais dizem respeito a projetos de infraestrutura, seguida de C3 (1,28 milhões), de apoio ao turismo, C4 (1,03 milhões), inerente a projetos de pesquisa e desenvolvimento, C5 (R\$ 633,9 mil), correspondente a projetos de capacitação de RH, C1 (R\$ 486,7 mil), de apoio à produção, e C6 (R\$ 423,2 mil), de apoio à promoção de investimentos.

Dessa forma, nota-se, novamente, a tendência de maior custo dos projetos relacionados à infraestrutura (C2), por compreenderem a utilização de equipamentos e serviços pertinentes à construção civil, podendo compreender ainda projetos relacionados aos riscos ambientais envolvidos.

Do mesmo modo, o valor médio referente aos projetos de apoio ao turismo (C3) justifica-se por este tipo de projeto também poder compreender projetos atinentes ao setor da construção civil, com o diferencial de que o seu foco estrito não diz respeito, necessariamente, à resolução de um gargalo logístico.

Os projetos de apoio à pesquisa e desenvolvimento (C4) pressupõem a realização de parcerias com entidades deste setor, as quais, via de regra, necessitam optar pela utilização de mão de obra de pesquisadores e desenvolvedores de alta qualificação, assim como pela utilização de equipamentos de alta tecnologia, o que necessariamente implica maior custo.

No que tange aos projetos de apoio à capacitação de recursos humanos (C5), os custos justificadores do valor médio incluem a utilização de equipamentos e recursos tecnológicos, a disponibilização da estrutura física e a firmação de parcerias com profissionais qualificados para ministrarem os cursos pertinentes ao desenvolvimento de capital intelectual para a região.

Verifica-se ainda que os custos relacionados a projetos de apoio à produção (C1) dizem respeito, fundamentalmente, à aquisição de equipamentos que possam maximizar o desempenho dos processos produtivos de indústrias locais, bem como à realização do custeio operacional em si.

Por fim, os projetos de apoio à promoção de investimentos (C6), os quais possuem o menor valor médio identificado, abarcam os custos inerentes ao aluguel de espaços físicos, ao pagamento de diárias e passagens, bem como à contratação de serviços profissionais técnicos e de apoio para as feiras e eventos que, por sua vez, possuem o intuito de promover os produtos e indústrias da região Amazônica.

4.6.3 Estratificação por Ano

Em relação à estratificação dos investimentos e quantitativo de avenças em função do tempo, verificou-se que a capacidade de investimentos da SUFRAMA realizados por meio de transferências voluntárias da União foi inversamente proporcional ao contingenciamento de recursos realizados pela União visando ao atingimento do superávit primário do Governo Federal, sob o prisma da gestão das finanças públicas instituída pela Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal.

Dessa forma, de 1995 a 2002, verificou-se a média de reserva de contingência na média de 9% da arrecadação da TSA arrecadada pela SUFRAMA, principal fonte de receita da Autarquia (BRASIL, 2017a). A partir de 2003, evidenciou-se a tendência de maior nível de contingenciamento da receita da SUFRAMA, conforme demonstrado no gráfico 9:

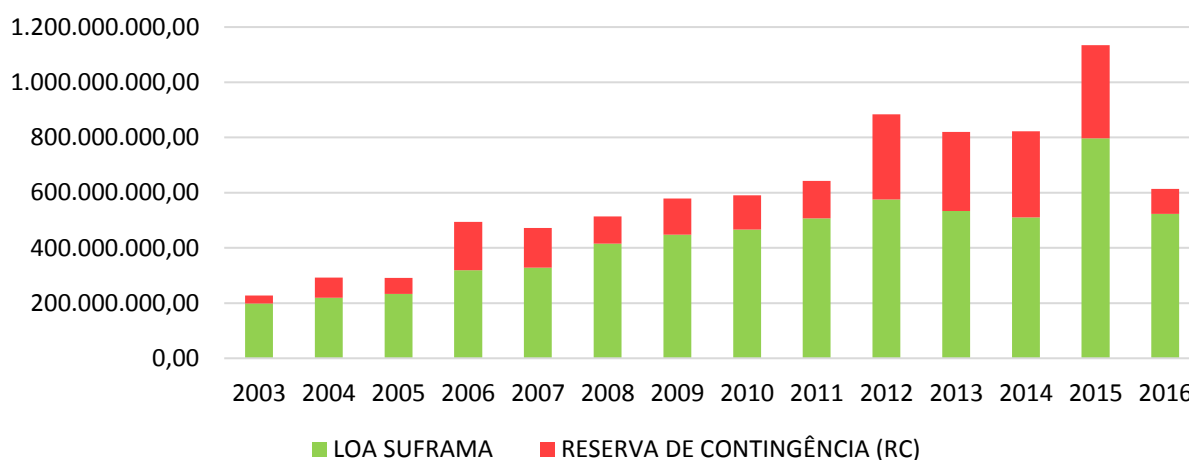


Gráfico 9 – Relação entre a receita arrecadada pela SUFRAMA e a reserva de contingência prevista na Lei Orçamentária Anual⁶

FONTE: Elaborado pelo autor com dados fornecidos pela Coordenação Geral de Planejamento e Programação Orçamentária - CGPRO e BRASIL, 2017a

Deste modo, de 2003 a 2016, verificou-se a tendência de maior contingenciamento das receitas institucionais em função da busca pelo superávit primário do Governo, chegando-se, no período, a uma média anual de reserva de contingencia na ordem de 36,18%, o que acarretou a diminuição da capacidade de investimento da SUFRAMA a uma média anual de investimentos de 63,82%.

Cumprе salientar que, na compreensão da capacidade de investimento atribuída à Lei Orçamentária Anual, estão previstas as transferências voluntárias, bem como os custos e despesas operacionais da Entidade. A justificativa da inclusão desta segunda variável reside no fato de que ela está sob a gestão direta da SUFRAMA, isto é, a diminuição dos custos e despesas operacionais, e o consequente aumento no nível de recursos destinados aos investimentos na região (transferências voluntárias), decorre de um esforço institucional voltado à maximização das dimensões da economicidade e da eficiência administrativa explicitados por Martins e Marini (2010).

⁶ Os valores pertinentes à Lei Orçamentária Anual, tanto em relação à receita arrecada quanto à reserva de contingência, dizem respeito a previsões. Estão, portanto, sujeitos a não equivalerem, de forma exata, ao que foi efetividade arrecadado e/ou contingenciado.

ANO	LOA SUFRAMA	RESERVA DE CONTINGÊNCIA (RC)	RC / LOA %
2003	197.902.250,00	29.600.000,00	14,96%
2004	219.047.704,00	73.628.805,00	33,61%
2005	233.492.894,00	57.765.778,00	24,74%
2006	319.512.209,00	174.257.388,00	54,54%
2007	328.252.091,00	144.401.721,00	43,99%
2008	415.607.613,00	97.748.118,00	23,52%
2009	448.179.423,00	130.961.910,00	29,22%
2010	466.723.249,00	124.171.693,00	26,60%
2011	506.466.133,00	136.107.154,00	26,87%
2012	574.928.558,00	309.305.851,00	53,80%
2013	533.946.977,00	286.495.417,00	53,66%
2014	510.078.848,00	312.317.785,00	61,23%
2015	796.812.788,00	337.657.495,00	42,38%
2016	522.815.877,00	90.711.201,00	17,35%
TOTAL	6.073.766.614,00	2.305.130.316,00	37,95%

Tabela 1 – Previsão da receita e reserva de contingência prevista na LOA por ano

FONTE: Elaborado pelo autor com dados fornecidos pela Coordenação Geral de Planejamento e Programação Orçamentária - CGPRO e BRASIL, 2017a

Neste sentido, a partir de 2011, observou-se o maior nível de contingenciamento de recursos da Autarquia, chegando a uma média de 42,55%, sendo que, em 2014, foi alcançando o patamar máximo de 61,23%.

Dessa forma, em que pese a lógica de presunção de legitimidade do contingenciamento praticado em prol do equilíbrio das contas públicas, faz-se necessária a reflexão, no nível macro governamental exposto por Brasil (2009), acerca da necessidade de priorização dos investimentos com foco na redução das desigualdades regionais descritas por Brasil (1988), bem como acerca da legalidade de contingenciamento de recursos de uma autarquia federal, que, por princípio, detém autonomia administrativa, operacional e financeira, conforme abstrai-se do Decreto-lei 200/1967⁷, em seu art. 26, inc. IV.

Dito isto, para se ter uma visão macro da distribuição dos recursos no tempo, foram demonstrados os investimentos gerais da SUFRAMA por ano, viabilizados por meio de convênios oriundos de transferências voluntárias da União, tendo como base o ano de assinatura das avenças, conforme o gráfico 10:

⁷ Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

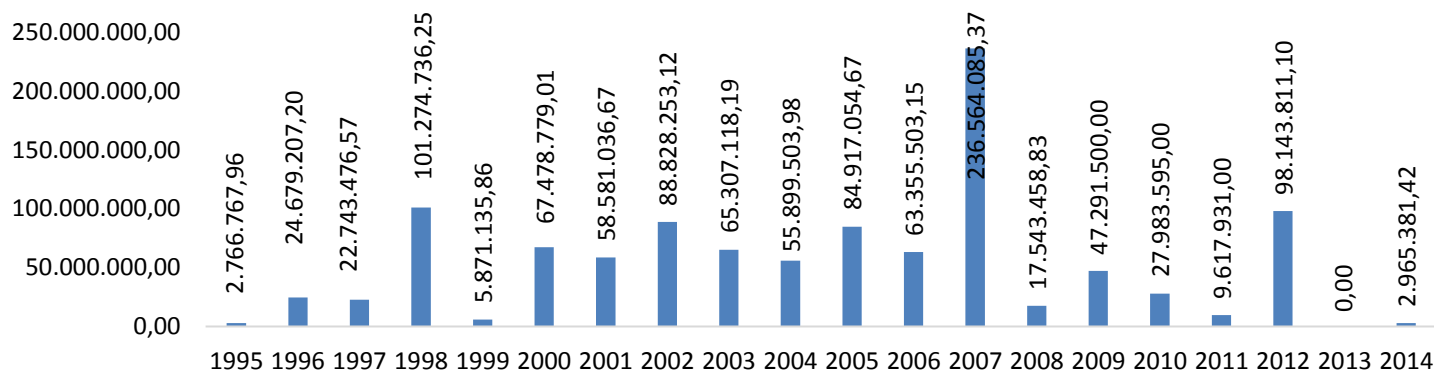


Gráfico 10 – Investimentos de convênios da SUFRAMA por ano em valores absolutos (R\$)

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Sob essa perspectiva, tem-se uma visão clara da ocorrência de períodos de maior e menor volume de investimentos, com curvas crescentes e decrescentes diretamente interligadas, haja vista que o fim de uma curva pressupõe o início da outra.

Com efeito, a primeira curva identificada correspondeu ao volume de investimentos na ordem de R\$ 2,7 milhões, em 1995, com ápice de R\$ 101,2 milhões em 1998, caindo para R\$ 5,8 milhões em 1999.

Tendo início em 2000, a segunda teve seu ápice em 2002, com investimentos na ordem de R\$ 88,8 milhões, com fim em 2004, com aportes no valor de R\$ 55,8 milhões. Nessa perspectiva, a tendência de diminuição de investimentos a partir de 2003 é percebida como uma consequência do maior nível de previsão de contingenciamento dos recursos da SUFRAMA a partir deste ano.

A terceira curva inicia-se em 2005, tendo seu apogeu em 2007, com valores aportados na ordem de R\$ 236,5 milhões, findando em 2008, com aportes na ordem de R\$ 17,5 milhões. Considerando-se a reserva de contingência prevista na Lei Orçamentária Anual, tem-se a visão de que os maiores investimentos ocorridos no ano de 2007 decorreram diretamente do incremento de emendas parlamentares ao orçamento da União.

A quarta curva inicia em 2009, tendo seu ápice no mesmo ano (R\$ 47,2 milhões) e final em 2011 (R\$ 9,6 milhões). Esta diminuição de investimentos é interpretada como uma consequência da retomada, em níveis ainda maiores, no contingenciamento de recursos a partir de 2011.

A quinta curva se inicia em 2012 e perdura até 2014. O maior volume de investimentos ocorreu em 2012, com aportes na ordem de R\$ 98,1 milhões. Este cenário é um indício de que a sexta curva ainda está em evolução, tendo sido iniciada em 2015, ano em que não houve a celebração de convênios. Seguindo-se a lógica empregada a partir de 2011, observou-se que a reserva de contingência de recursos atingiu o seu patamar máximo no ano de 2014, equivalendo a 61,23% dos recursos arrecadados pela SUFRAMA, ao passo que, nos anos seguintes, manteve-se uma média de reserva de contingência equivalente a 29,86% do que foi arrecadado pela Autarquia. Apesar da previsão de diminuição do contingenciamento nos anos de 2015 e 2016, este fato não se converteu em investimentos de transferências voluntárias, razão pela qual infere-se que o gasto foi utilizado para o custeio operacional da Autarquia.

Em uma ótica complementar da distribuição dos recursos no tempo, foi demonstrado o quantitativo de convênios celebrados pela SUFRAMA por ano, conforme o gráfico 11:

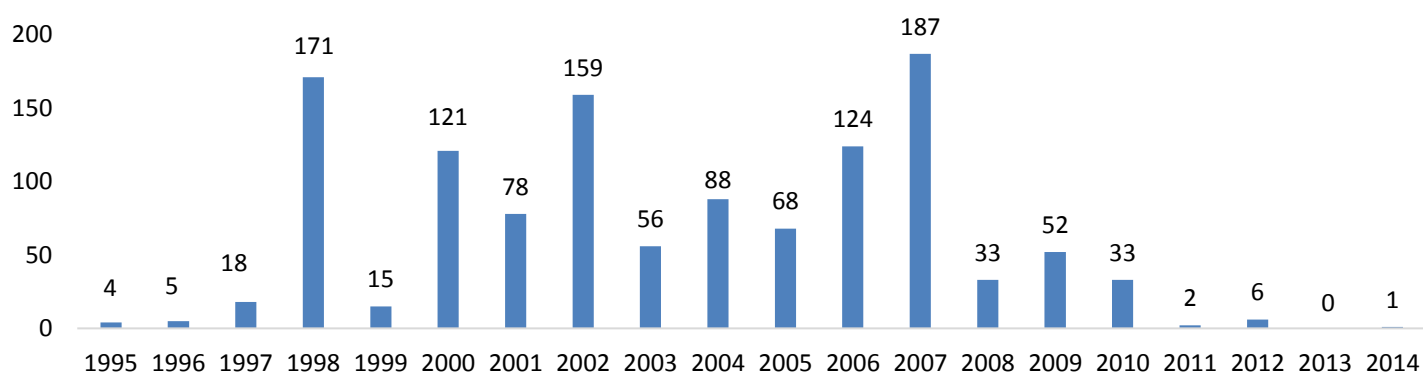


Gráfico 11 – Quantitativo de convênios celebrados pela SUFRAMA (por ano)
 FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Da mesma forma que a demonstração em valores monetários, observaram-se ciclos de maior e menor celebração de convênios no âmbito da Autarquia, guardando semelhança com as curvas anteriormente identificadas.

O primeiro ciclo, de 1995 a 1999, totalizou 213 convênios; O segundo, de 2000 a 2004, compreendeu a celebração de 502 avenças; O terceiro, de 2005 a 2008, totalizou 412 avenças; O quarto, de 2009 a 2011, totalizou 87; O quinto, de 2012 a 2014, possuindo 7 convênios; E o atual e sexto ciclo que, até o momento, não obteve projetos oriundos de transferências voluntárias.

Nessa perspectiva, nota-se o desdobramento dos efeitos inerentes à reserva de contingência da receita total arrecadada frente ao quantitativo de convênios celebrados, ocasionando, com oscilações, uma tendência de crescimento até o ano de 2002, com acentuada queda em 2003.

Neste sentido, observa-se, de 2003 a 2007, há a ocorrência de novas oscilações de contingenciamento com tendência de crescimento da quantidade de avenças celebradas, de modo que, no ano de 2007, o volume de investimentos e o quantitativo avenças são percebidos como uma consequência do incremento de emendas parlamentares.

Observa-se que estes ciclos também são diretamente influenciados pelas variáveis identificadas no âmbito da estratificação por UF, as quais geram relativa incerteza e instabilidade na formação dos ciclos, razão pela qual não se pode prever, com exatidão cartesiana, ciclos futuros de investimentos.

Diante da reserva de contingência das receitas da SUFRAMA, há de se ressaltar a alternativa institucional de firmar convênios cujos recursos tenham sido provenientes de emendas parlamentares ao orçamento da União. Neste sentido, infere-se que, quanto maior o nível de contingenciamento da receita arrecada, maior é a tendência da Instituição recorrer a emendas parlamentares como fonte de recursos para seus projetos.

Em que pese a inquestionável legitimidade da origem de tais recursos, cabe ressaltar que a sua alocação depende, fundamentalmente, de variáveis político-partidárias que, por sua vez, não estão obrigadas a observar critérios objetivos, nem a considerar a oitiva do órgão que potencialmente figurará como ente concedente, papel este pertinente à SUFRAMA. Tal fato culmina na percepção de que a excessiva dependência de convênios provenientes de emendas parlamentares pode levar à realização de ações que não seriam as mais prioritárias para a interiorização do desenvolvimento regional da Amazônia Ocidental e do Amapá.

Em outra ótica, com o intuito de viabilizar uma visão clara acerca da evolução dos investimentos por UF, foi realizada a estratificação dos recursos financeiros aportados, por UF e ano em valores absolutos e em quantitativo de convênios, conforme os gráficos 12 e 13:

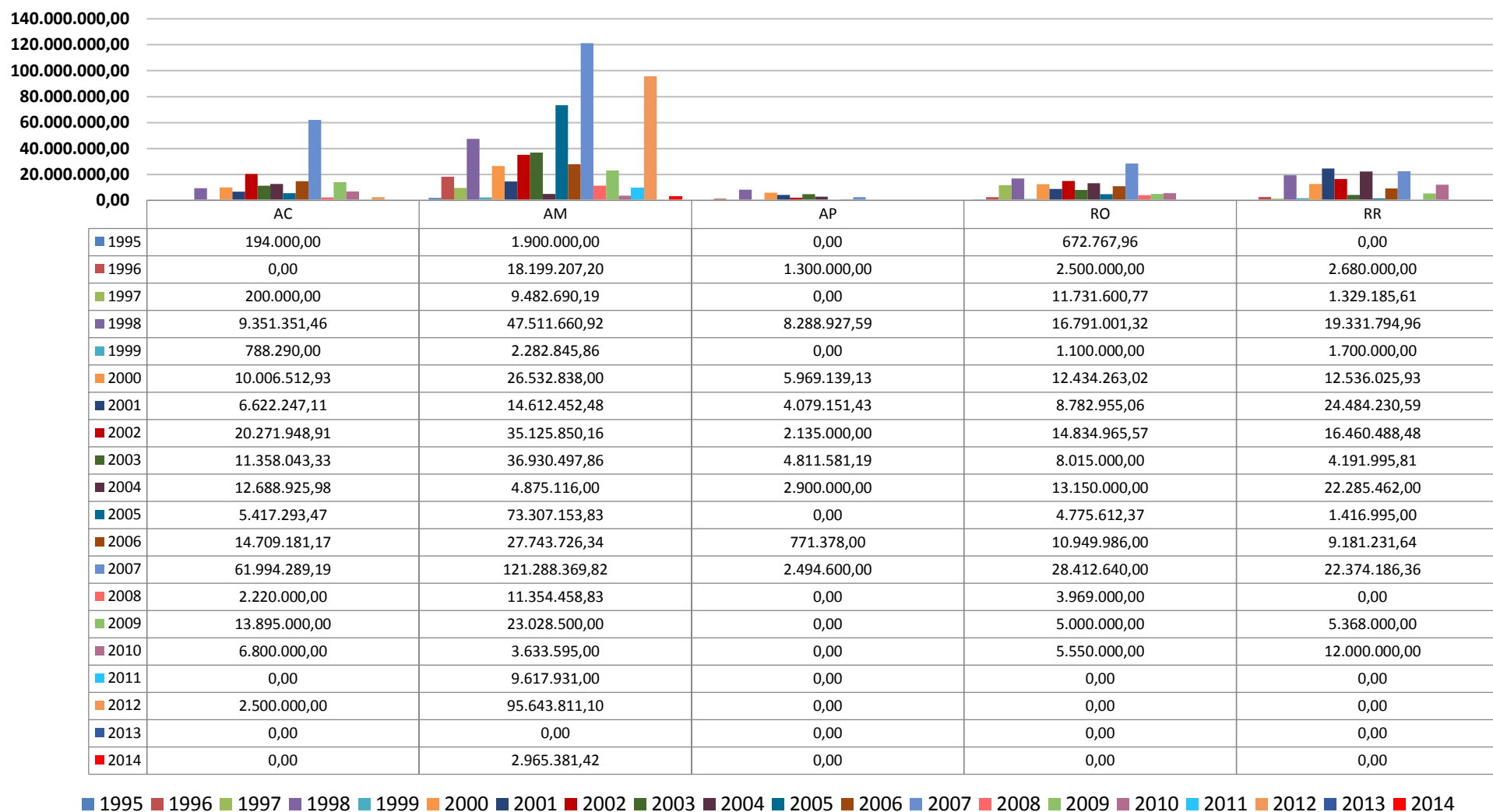


Gráfico 12 – Investimentos por UF e ano em valores absolutos (R\$)

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

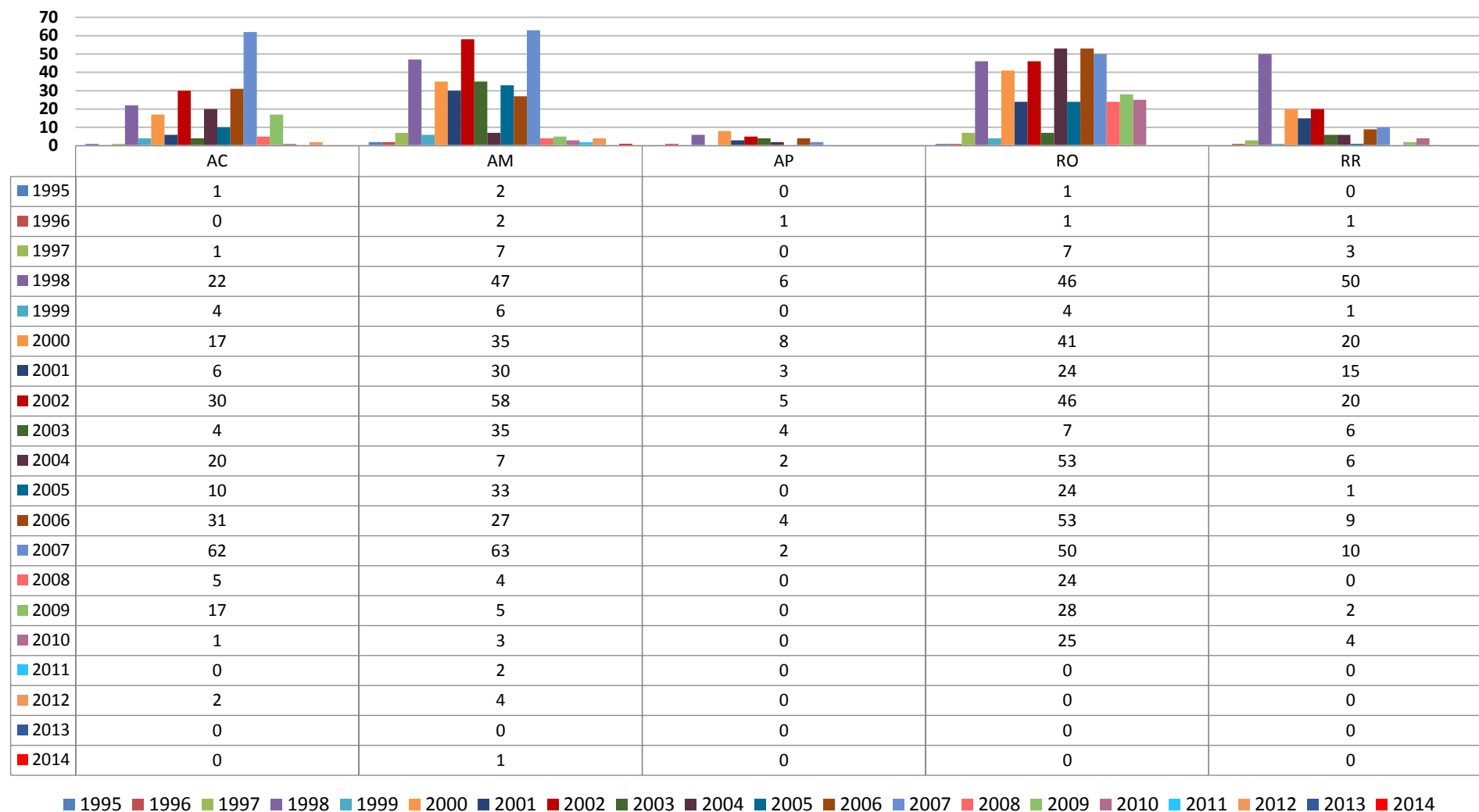


Gráfico 13 – Quantitativo de convênios celebrados pela SUFRAMA por UF e ano
 FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Em relação aos gráficos 12 e 13, tem-se uma visão clara da maior concentração dos investimentos no Amazonas, ao mesmo tempo em que se constata que, em relação a esta UF, o ano de maior investimento foi o de 2012. Em relação ao Acre, segundo maior receptor de investimentos, o ano de maior investimento foi o de 2007. No que tange à Roraima, o maior investimento foi pactuado no ano de 2001. No que diz respeito à Rondônia, tem-se o ano de 2007 como o apogeu de recursos aportados. Por fim, em relação ao Amapá, tem-se o ano de 1998 como o ápice de seus aportes.

Com efeito, notam-se os desdobramentos referentes, por UF, da dependência de convênios cujos recursos tenham sido viabilizados por meio de emendas parlamentares da União, na medida em que delega aos respectivos congressistas a atribuição de alocar recursos em suas respectivas UFs, de acordo com os critérios por eles livremente priorizados.

Dessa forma, em vez de se ter uma relação harmônica de promoção do desenvolvimento da Amazônia enquanto a concepção de “Estado-Região” definida por Costa (2010), gerando alocação equitativa de recursos, tem-se a percepção da criação de uma arena de disputa política entre as UF's pertencentes ao modelo ZFM, na qual cada Estado compete por mais recursos de acordo com o seu prestígio político e as relações de poder inerentes à sua bancada parlamentar.

Sob esse prisma, o Amazonas claramente se destaca em relação ao volume de investimentos, ao passo que Rondônia ganha destaque no que tange ao quantitativo de avenças celebradas.

Por fim, para se ter uma visão ainda mais clara da concentração dos investimentos de convênios na área de atuação da Autarquia, buscou-se realizar uma análise proporcional dos investimentos realizados nas UF's por ano, conforme gráfico 14:

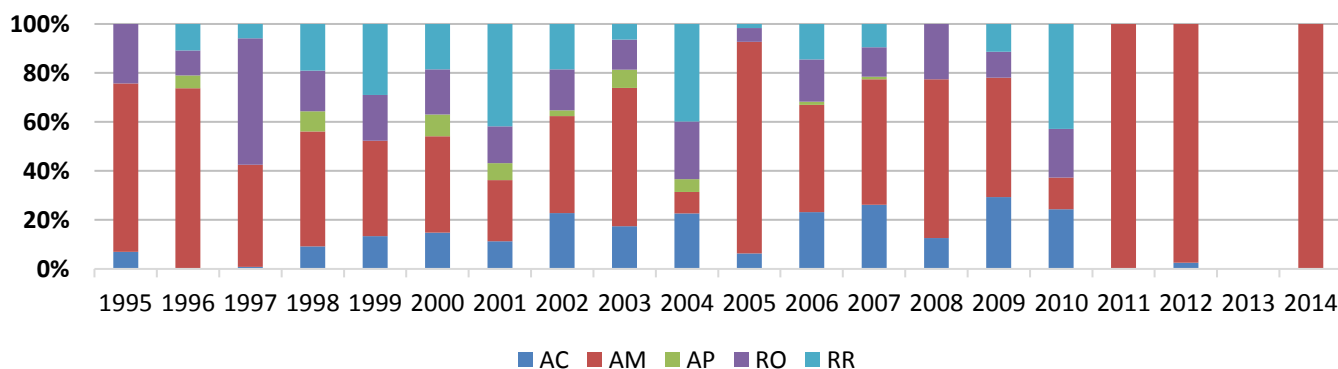


Gráfico 14 – Proporção de investimentos nas UF por ano (%)
 FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Observa-se uma característica de centralização dos investimentos nos anos de 1995, 2005, 2011, 2012, 2014, com destaque para os Estados do Amazonas e de Rondônia, em detrimento das demais UF's da área de atuação da SUFRAMA.

Nos outros anos, nota-se a tendência de descentralização dos investimentos pelas demais UF's, sempre com o papel de destaque do Estado do Amazonas, ao passo que Rondônia, Roraima e Acre se revezaram como segundo maior receptor de investimentos, às vezes até superando o Amazonas, como aconteceu nos anos de 1997, 2001, 2004 e 2010.

Considerando-se o fato do Amazonas deter a motriz do modelo ZFM, o que por si só, atrai investimentos públicos e privados, infere-se que a concentração de recursos provenientes de convênios no Estado tende a dificultar a irradiação dos efeitos do PIM ao restante da área de atuação da SUFRAMA, tendo em vista a necessidade de que as UF's sejam contempladas por investimentos de forma que os Estados em menor nível de desenvolvimento recebam, proporcionalmente, mais recursos.

A mesma tendência de centralização também repercutiu diretamente no quantitativo de convênios celebrados, conforme demonstrado no gráfico 15:

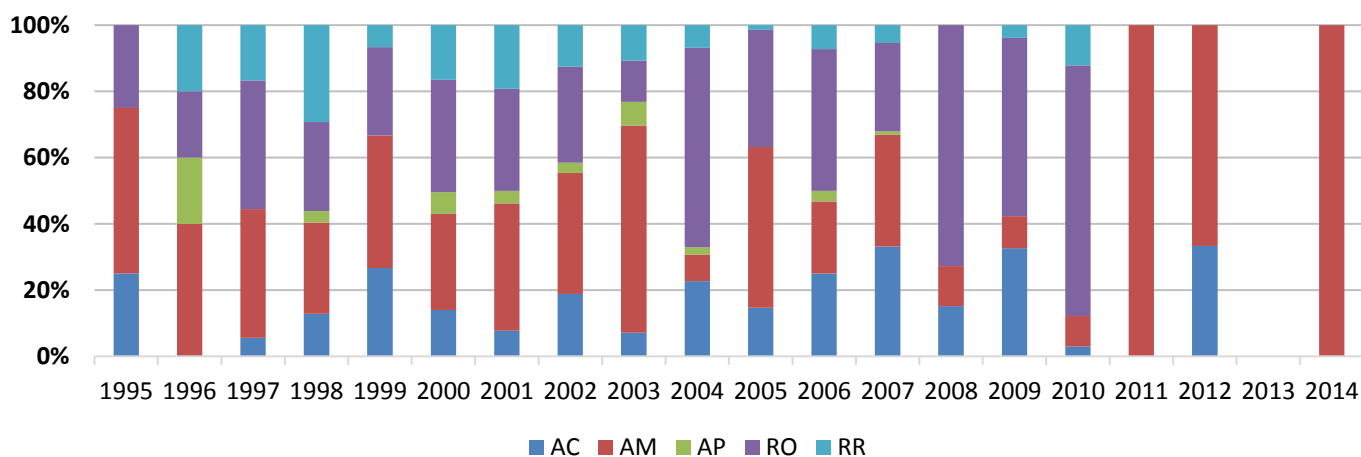


Gráfico 15 – Proporção do quantitativo de convênios nas UF por ano (%)
 FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

No que tange ao quantitativo de convênios, o grande destaque reside na maior concentração dos convênios celebrados nos Estados de Rondônia e do Amazonas, ao passo que Roraima e Acre revezaram-se como terceiro maior pactuante, e o Amapá obteve um número inferior de convênios celebrados, em todo o período analisado.

Cabe ressaltar que, no ano de 2013, não houve convênios oriundos de transferências voluntárias da União celebrados pela SUFRAMA.

Em relação ao Amapá, além de ser a UF que menos recebeu recursos em todo o período analisado, observou-se, a partir de 1996, uma tendência de progressiva diminuição dos investimentos no Estado, o que culminou, a partir de 2008, com o não aporte de recursos no Estado por meio de convênios celebrados com a SUFRAMA.

Na perspectiva conjunta do vulto dos investimentos e do quantitativo de avenças celebradas, em contraponto ao destaque do Amazonas e de Rondônia, cumpre destacar a paulatina diminuição de aportes no Amapá, especialmente a partir de 2004, culminado, em 2008, na ausência total de recursos destinados à UF desde então. Tal fato é interpretado como uma consequência do Estado não ter sido contemplado, de forma explícita, até 2016, nas Resoluções do Conselho de Administração da SUFRAMA destinadas a realizar a distribuição dos recursos da Autarquia. Em que pese esta mudança, desde 2015, a SUFRAMA não celebra instrumentos oriundos de transferências voluntárias, razão pela qual esta correção ainda não gerou efeitos práticos.

Ressalta-se que a interação entre as possíveis variáveis (quantidade e qualidade de projetos apresentados, articulação política e o PIB) também implicou a instabilidade do vulto financeiro e do quantitativo de convênios firmados ao longo do período analisado, o que tende a ocasionar um alto risco de descontinuidade dos projetos.

4.6.4 Estratificação dos Tipos de Projeto por UF

Por uma ótica integrada, buscou-se estratificar os recursos aportados nas UF's por tipo de projeto, de modo a identificar quais foram as prioridades de cada Estado na promoção de seu desenvolvimento, conforme demonstrado no gráfico 16:

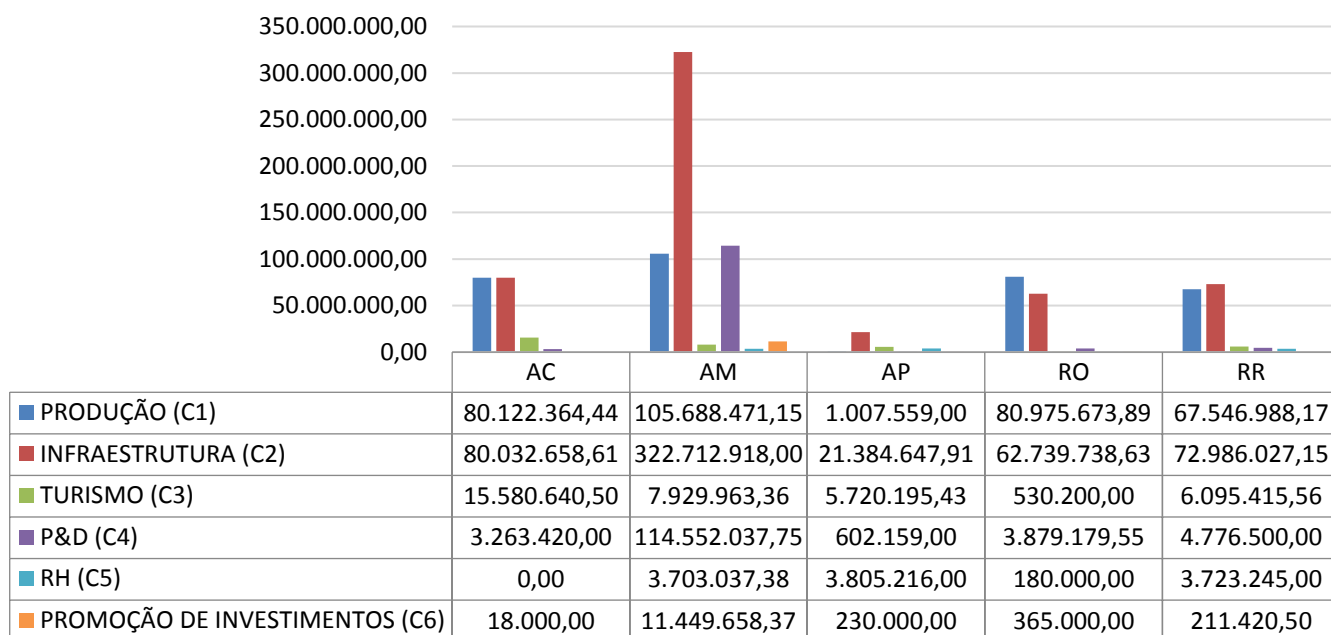


Gráfico 16 – Investimentos por UF e tipos de projeto em valores absolutos (R\$)

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Em relação ao Acre, observa-se que seus principais investimentos corresponderam a projetos voltados à produção (C1), seguidos por aqueles de apoio à infraestrutura econômica (C2). A mesma situação ocorreu no Estado de Rondônia. O maior aporte em projetos de apoio à produção sugere a priorização de incremento do processo produtivo nestes Estados.

No que diz respeito ao Amazonas, o que prevaleceu foi a lógica dos maiores investimentos em infraestrutura e em pesquisa e desenvolvimento (C2 e C4). A provável razão de investimentos neste Estado decorreu da priorização de enfrentamento de gargalos logísticos, especialmente no que diz respeito ao escoamento da produção do Polo Industrial de Manaus, assim como apoio no desenvolvimento de tecnologias para utilização no PIM.

No Amapá, os investimentos de apoio à infraestrutura e ao setor turístico (C2 e C3) sugerem a finalidade de captação de investimentos por meio do incremento estrutural aos atrativos turísticos do Estado, bem como por meio da consolidação de rotas de transporte de mercadorias pertinentes às Áreas de Livre Comércio (ALC's) de Macapá/Santana.

De forma semelhante, em Roraima, os maiores investimentos em projetos de apoio à infraestrutura e à produção (C2 e C1, respectivamente) são percebidos como uma abordagem também voltada ao incremento logístico das Áreas de Livre Comércio de Boa Vista e Bonfim, com o diferencial de que, na UF, houve maior estímulo à produção de bens e serviços.

Quanto à estratificação da quantidade de convênios por UF e tipo de projeto, obtém-se as informações contidas no gráfico 17:

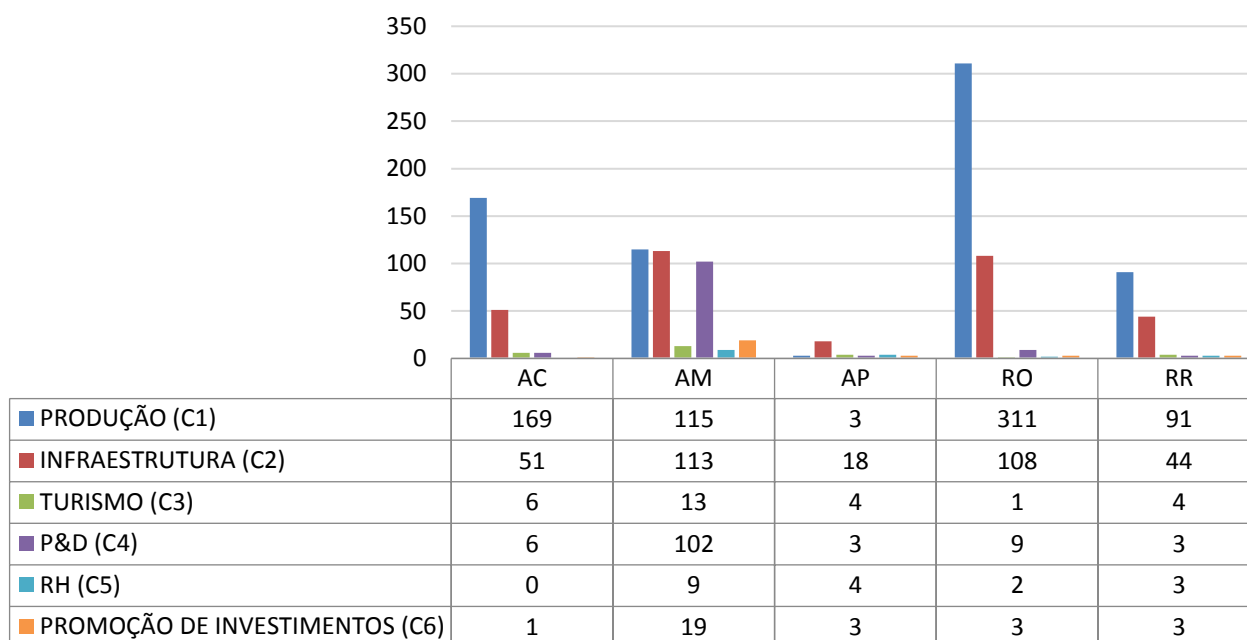


Gráfico 17 – Quantitativo por UF e tipos de projeto

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

No Acre e em Rondônia, observa-se que o maior quantitativo de avenças celebradas acompanhou o vulto dos aportes financeiros em projetos do tipo C1, seguido por C2, ratificando-se o foco da UF no apoio à produção local, seguida pelo enfrentamento dos seus gargalos no escoamento da produção.

Em relação ao Amazonas e à Roraima, considerando o valor investido, há o destaque em relação ao alto quantitativo de projetos de apoio à produção, prevalecendo a lógica de menor valor médio destes ajustes.

No Amapá, naturalmente ganha destaque o quantitativo de projetos de infraestrutura (C2), tendo em vista a sua proporção superior investida em R\$, correspondendo a três vezes mais recursos financeiros em relação aos projetos de apoio ao turismo.

Nesse contexto, cabe ressaltar que, mesmo o Amazonas possuindo um quantitativo menor de convênios celebrados que Rondônia, aquele Estado teve a maior parte de seus convênios focalizado na área de infraestrutura que, em geral, necessita de maior aporte financeiro, razão pela qual o valor aportado no Amazonas foi maior que em Rondônia.

Ademais, pode-se verificar, de forma proporcional, a distribuição dos recursos nas UF's por tipo de projeto, conforme demonstrado no gráfico 18:

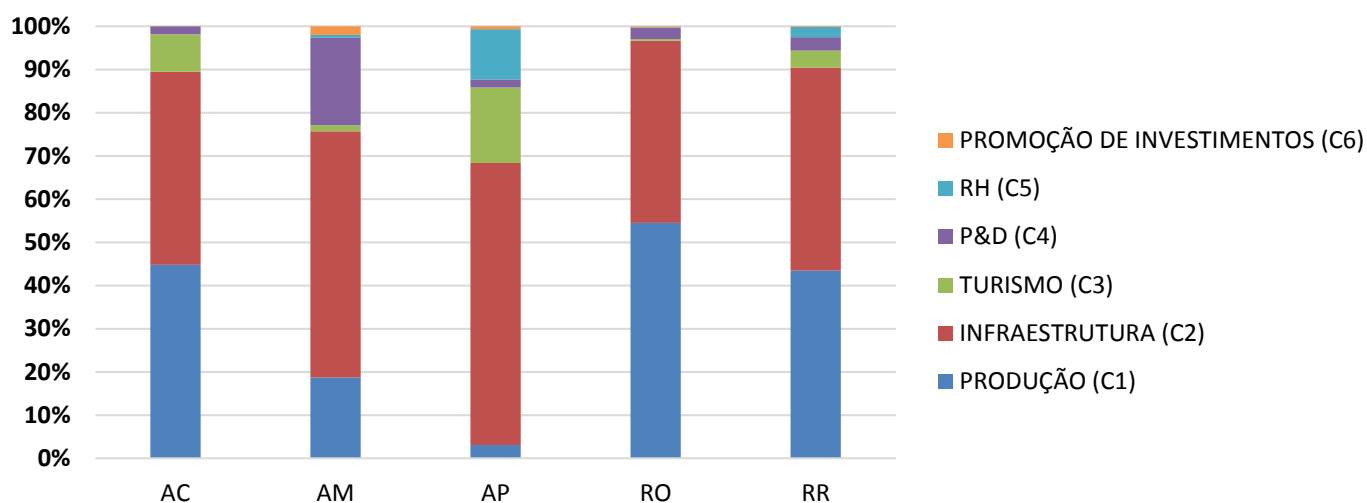


Gráfico 18 – Proporção de investimentos realizados pela SUFRAMA nas UF's por tipo de projeto (%)
 FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Considerando-se uma visão unânime entre os Estados, resta clara a posição de destaque de recursos aportados em projetos de apoio à infraestrutura. Este tipo de projeto correspondeu a 44,71% da totalidade de recursos recebidos pelo Acre, 57,01% pelo Amazonas, 65,30% pelo Amapá, 42,20% por Rondônia e 46,98% por Roraima.

Tal fato é percebido como uma ratificação da tese de tentativa do enfrentamento das questões pertinentes aos gargalos relacionados ao escoamento da produção, desta vez demonstrada pela alta representatividade dos projetos de apoio à infraestrutura nos esforços individuais de cada Estado, com variações de foco relacionadas ao apoio à produção, pesquisa e desenvolvimento e turismo, de acordo com as peculiaridades de cada UF.

Ante o exposto, houve repercussão na quantidade de convênios celebrados, conforme explícito no gráfico 19:

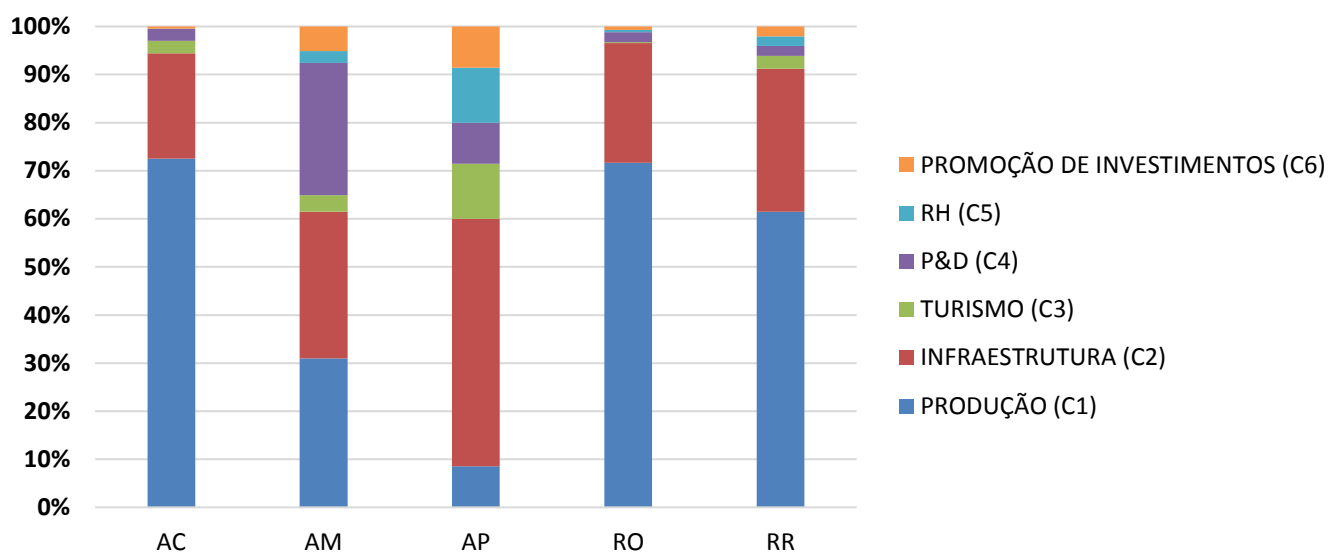


Gráfico 19 – Proporção do quantitativo de convênios da SUFRAMA nas UF's por tipo de projeto (%)
 FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

No que tange à proporção da quantidade de convênios celebrados com as UF's por tipo de projeto, à exceção do Amapá, nota-se o maior desdobramento de iniciativas relacionadas ao apoio à infraestrutura e à produção.

No Acre, os tipos de projeto C1 e C2 equivaleram à celebração de 94,42% da totalidade dos convênios pactuados pela UF, 61,46% no Amazonas, 96,54% em Rondônia e 91,22% em Roraima.

No Amapá, além dos projetos de apoio à infraestrutura, ganha destaque o número de iniciativas destinadas ao setor de turismo e à capacitação de recursos humanos. No Estado, estes três tipos equivalem a 74,28% da quantidade de projetos na UF, o que é percebido como uma tentativa de melhorar a infraestrutura do Estado por meio da formação de capital intelectual apta a atender as demandas de fortalecimento do setor turístico.

Por fim, tem-se a estratificação do valor médio dos investimentos da SUFRAMA por tipo de projeto nas respectivas UF's, conforme o gráfico 20:

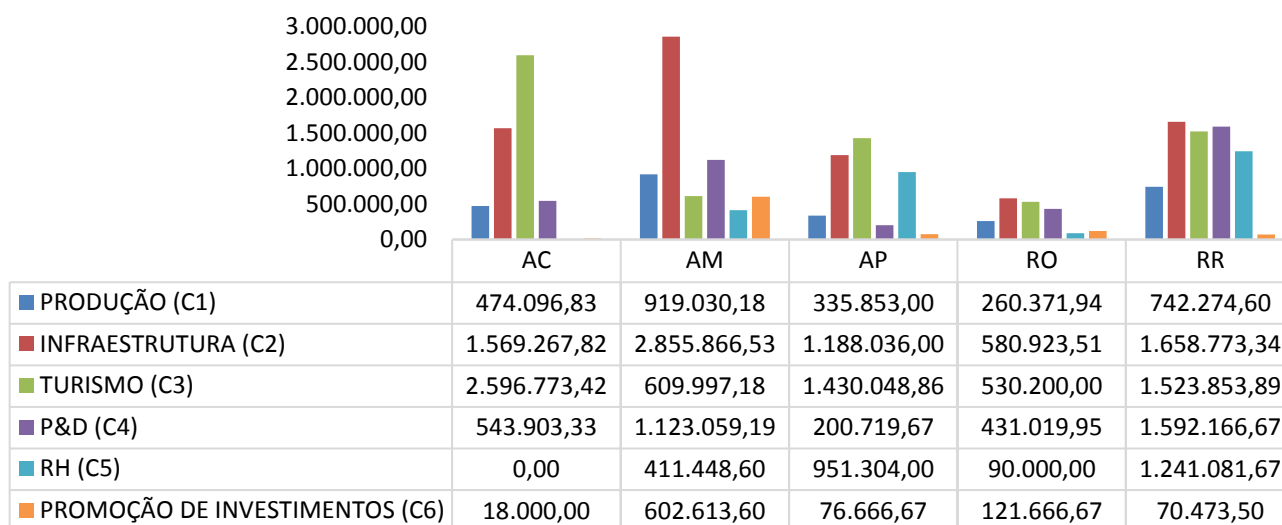


Gráfico 20 – Valor médio de convênios da SUFRAMA por tipos de projeto nas UF's
 FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Em relação ao valor médio de tipos de projetos por UF, verifica-se, no âmbito do Acre e do Amapá, um maior valor médio de investimentos em convênios do tipo C3, seguido por projetos do tipo C2. O inverso acontece em relação à média calculada no Estado de Rondônia, ao passo que Amazonas e Roraima detiveram maior média em C2 e C4, respectivamente.

Considerando o fato dos projetos de infraestrutura tenderem a incorrer em maiores custos, o fato de sua superação por projetos de apoio ao turismo é percebido como a própria caracterização deste tipo de projeto na região, isto é, infere-se que os esforços destinados a apoiar o turismo estão diretamente relacionados a projetos de construção civil, o que faz com que naturalmente tenham seus custos elevados a maiores patamares.

4.7 ANÁLISE DA EFETIVIDADE DOS CONVÊNIOS DA SUFRAMA

Ante o exposto, para fins de mensuração e análise da efetividade dos investimentos da Autarquia no contexto dos convênios celebrados, utilizou-se a comparação entre os objetivos alcançados e os previstos em cada avença, lançando-se mão de indicadores, conforme demonstrado na metodologia desta pesquisa.

4.7.1 Panorama Geral da Efetividade de Investimentos da SUFRAMA

Em relação ao panorama da efetividade dos recursos aportados pela SUFRAMA no desenvolvimento regional da Amazônia Ocidental e do Amapá, tem-se a estratificação da

“efetividade mensurada” em três cenários, o da efetividade: “alcançada” (EA), “alcançada parcialmente” (EAP) e “não alcançada” (ENA), conforme o gráfico 21:

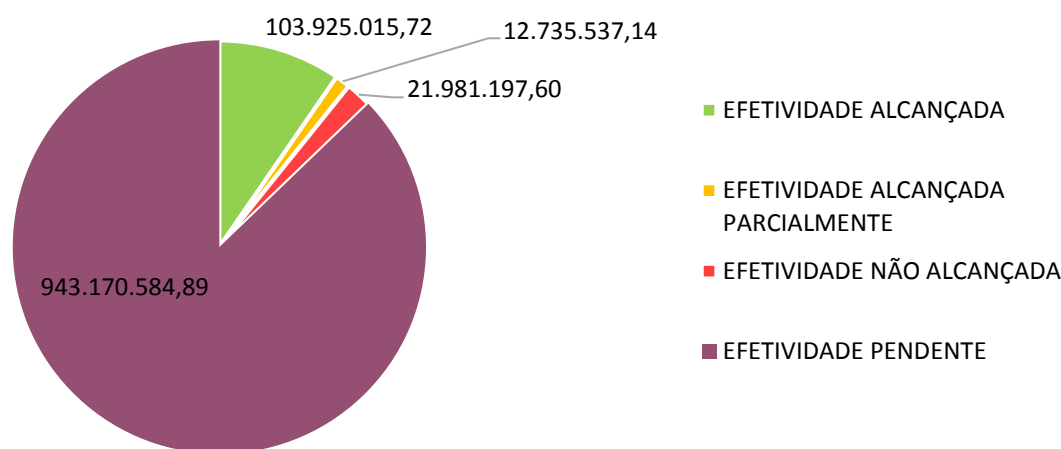


Gráfico 21 – Situação geral da efetividade dos investimentos (R\$)

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

No que tange à efetividade alcançada, cenário almejado como ideal para os investimentos, verifica-se a sua baixa representatividade em relação ao universo total de investimentos realizados pela SUFRAMA, equivalendo a 11,01% do total do que foi aportado pela Autarquia.

Em relação à efetividade não alcançada (ENA), na análise do mérito das avaliações, verificou-se que o total de investimentos neste cenário correspondeu ao valor de projetos que, no momento da avaliação socioeconômica, não tinham entrado em operação após a conclusão do projeto, o que impediu a geração dos impactos previstos aos beneficiários.

De forma semelhante, foi constatado que a efetividade alcançada parcialmente (EAP) referiu-se a convênios que estavam em operacionalização parcial do produto dos projetos, fato que impossibilitou o atingimento total dos *outcomes* previstos no plano de trabalho até o momento da realização da avaliação socioeconômica.

Em uma análise explicativa acerca dos cenários de ENA e EAP, vislumbrou-se uma disfunção na fase de decisão de alocação de recursos no projeto. De forma limitada, o que ocorre é a avaliação da capacidade operacional do Conveniente exclusivamente sob o prisma da execução do projeto, ou seja, há somente a verificação da sua capacidade de realizar a entrega dos produtos e serviços pactuados, não havendo uma análise quanto ao retorno dos investimentos, nem a averiguação da capacidade do parceiro em manter a operação decorrente dos projetos, seja por meio de um plano de negócios ou instrumentos semelhantes.

Ademais, percebida a considerável superioridade de investimentos no cenário de efetividade pendente (EP), cabe especial atenção em relação ao que é percebido como uma distorção no critério de amostra institucional relacionada à avaliação socioeconômica. Trata-se da inadequada restrição da realização da avaliação a convênios cujas prestações de contas foram aprovadas pela Autarquia, o que ocasionou um *backlog* de 87,18% de investimentos sem a devida mensuração da efetividade.

Embora seja inegável a pertinência em relação à consideração deste fatores, mister se faz o cálculo dos indicadores da pesquisa sob a perspectiva de que o alto nível do *backlog* em relação aos projetos com avaliação pendente eleva consideravelmente a margem de erro de eventuais projeções realizadas com base no universo disponível, razão pela qual o cálculo de tais índices deve ser interpretado como uma fotografia do momento relacionado ao que já foi mensurado pela Autarquia, e não como uma tentativa de representação da situação de todo o universo de investimentos realizados.

Disto isto, considerando-se os cenários de efetividade mensurada, foi realizado o cálculo do Índice Geral de Efetividade (IGE) dos Investimentos da SUFRAMA, que correspondeu a 74,96%. Isso significa dizer que, até o momento, do total de investimentos compreendidos pelo universo disponível (R\$ 138.641.750,46), independentemente da UF destinatária do recurso, R\$ 103,9 milhões foram efetivos, ou seja, atingiram o impacto previsto em plano de trabalho específico. Em outras palavras, de cada R\$ 100 investidos, R\$ 74,96 atingiram o fim de desenvolvimento regional previsto. Cabe ressaltar que este índice restringe a sua base de cálculo aos investimentos enquadrados no âmbito da efetividade mensurada, excluindo-se aqueles relacionados à efetividade pendente.

Da mesma forma, em relação ao Índice Geral de Efetividade Alcançada Parcialmente (IGEAP) dos investimentos aportados pela Autarquia, obteve-se um índice de 9,19%. Em outros termos, de todo o universo disponível (R\$ 138.641.750,46), independentemente da UF destinatária do recurso, R\$ 12,7 milhões se enquadraram neste cenário intermediário, isto é, a cada R\$ 100 investidos pela Instituição por meio de convênios, R\$ 9,19 enquadram-se no cenário de EAP.

Diante das informações coletadas no âmbito desta pesquisa, constatou-se que o evento de fundamental relevância que impactou, negativamente, o contexto micro da efetividade dos projetos foi a falta de capacidade operacional dos convenientes para manter a operacionalidade dos produtos (*outputs*) decorrentes dos projetos.

Por sua vez, a falta de capacidade operacional do Conveniente é percebida como uma

consequência decorrente do fato de não haver, no âmbito da SUFRAMA, um método de análise prévia de investimentos no âmbito de sua seleção e priorização, inclusive no que diz respeito a recursos viabilizados por meio de emendas parlamentares. Dessa forma, o método deve englobar, além da capacidade de execução do projeto em si, a capacidade correspondente à manutenção da operação, pelos convenientes, com seus próprios recursos.

Este panorama poderia levar a inferência de que a Instituição, com base na análise do universo disponível, encontra-se num patamar razoável, embora passível de melhorias, em relação ao atingimento dos objetivos pactuados nos projetos. Apesar desta possibilidade não poder ser totalmente descartada, há de se ter cautela em tal afirmação, na medida em que se faz necessária a avaliação da adequação do critério institucional de amostragem para realização da avaliação socioeconômica.

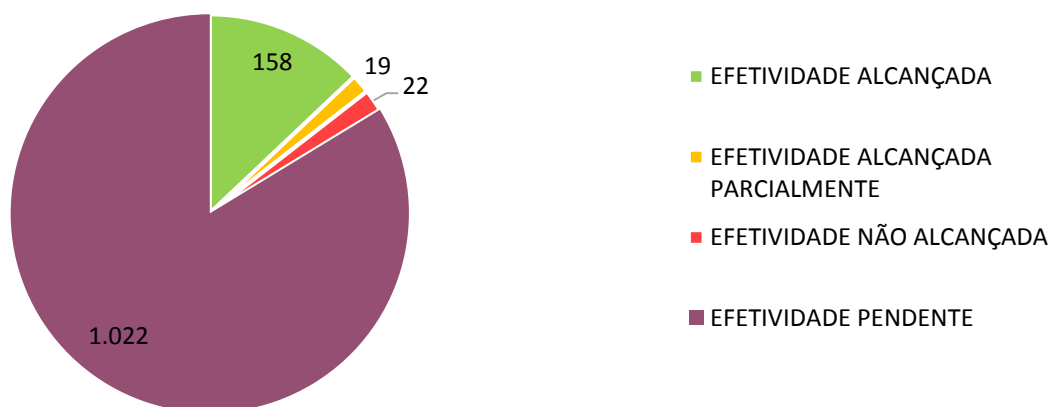


Gráfico 22 – Situação geral da efetividade dos investimentos (em quantidade de convênios)
 FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Ainda sob o prisma do IGE dos Investimentos da SUFRAMA, considerando o quantitativo de convênios celebrados, tem-se o total de 199, sendo 158 o volume de avenças com efetividade alcançada, correspondendo a um IGE de 79,40%. Com efeito, a de cada 100 convênios celebrados pela autarquia, aproximadamente 79 atingiram seus objetivos.

No IGEAP da quantidade de convênios, notou-se um índice equivalente a 9,55%. Isto implica dizer que, a cada 100 convênios celebrados, aproximadamente 10 enquadraram-se no cenário intermediário de EAP.

De forma semelhante aos recursos aportados, em relação ao quantitativo de convênios, a distorção no critério institucional amostral ocasionou um *backlog* de 83,70% de avenças sem a devida avaliação socioeconômica dos respectivos projetos.

4.7.2 Análise da Efetividade por UF

A análise da efetividade por UF compreende a apresentação de valores em R\$ e em quantitativo de convênios, além do cálculo de seu Índice Geral de Efetividade por UF (IGE-UF) e de seu Índice Geral de Efetividade Alcançada Parcialmente (IGEAP-UF).

4.7.2.1 Valores em R\$ e em Quantitativo de Convênios por UF

Após a estratificação dos investimentos realizados pela SUFRAMA de acordo com a efetividade dos recursos, buscou-se separar, por UF, os cenários da efetividade, conforme o gráfico 23:

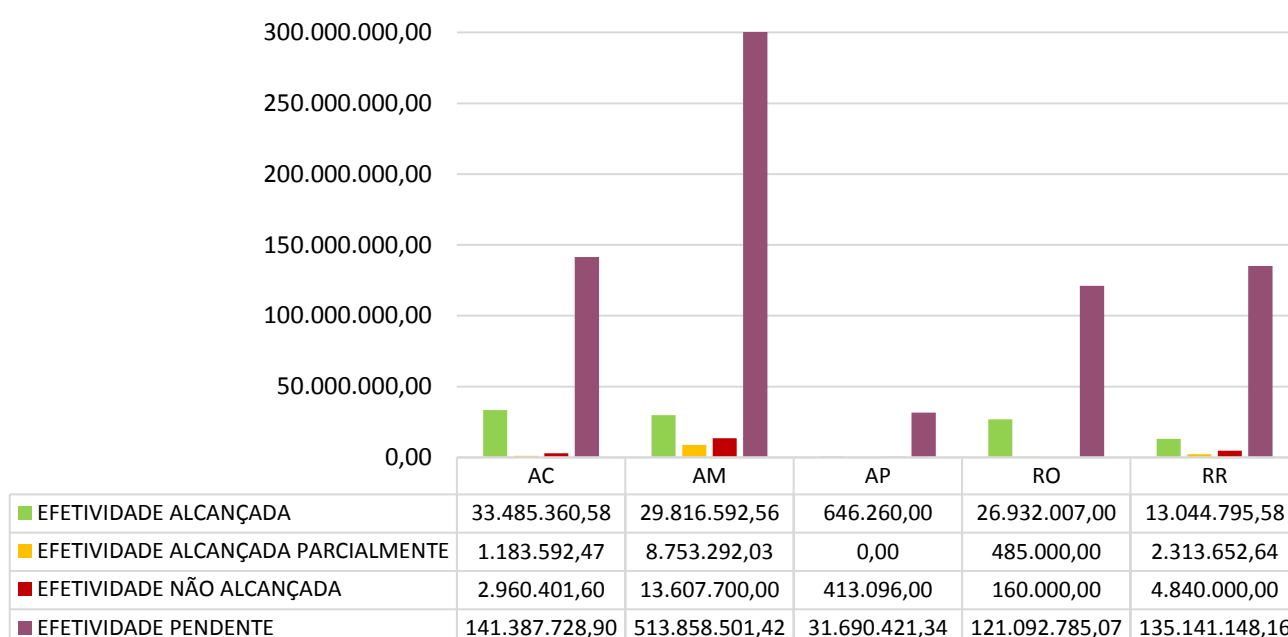


Gráfico 23 – Efetividade dos convênios por UF – em valores absolutos (R\$)

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Em relação aos investimentos totais em convênios com efetividade alcançada (R\$ 103,9 milhões), em valores absolutos aproximados (R\$), observou-se que a UF com maior valor é o Acre, com R\$ 33,4 milhões, seguido pelo Amazonas (R\$ 29,8 milhões), Rondônia (R\$ 26,9 milhões), Roraima (R\$ 13,0 milhões) e Amapá (R\$ 646,2 mil).

Considerando-se proporcionalmente o valor total aportado em cada Estado, verifica-se que a efetividade alcançada corresponde à 18,71% do total de investimentos no Acre, 18,12% em Rondônia, 8,40% em Roraima, 5,27% no Amazonas e 1,97% no Amapá.

No que tange à efetividade alcançada parcialmente em valores absolutos (R\$ 12,7 milhões), ressalta-se a liderança do Amazonas (R\$ 8,7 milhões), Roraima (R\$ 2,3 milhões),

Acre (R\$ 1,1 milhão), Rondônia (R\$ 485 mil) e Amapá, que não teve convênios neste cenário.

De outra forma, relativizando-se a efetividade alcançada parcialmente em função do total aportado em cada UF, tem-se a liderança do Amazonas (1,55%), seguido de Roraima (1,49%), Acre (0,66%), Rondônia (0,33%) e Amapá (0,00%).

Ainda sob o prisma de valores absolutos aproximados, em relação aos investimentos totais com efetividade “não alcançada” (R\$ 21,9 milhões), tem-se em primeiro lugar, o Estado do Amazonas (R\$ 13,6 milhões), seguido por Roraima (R\$ 4,8 milhões), Acre (R\$ 2,9 milhões), Amapá (413 mil) e Rondônia (R\$ 160 mil).

Realizando-se o cálculo proporcional da efetividade não alcançada em função do total de investimentos nos Estados, tem-se a liderança de Roraima (3,12%), seguida pelo Amazonas (2,40%), pelo Acre (1,65%), pelo Amapá (1,26%) e por Rondônia (0,11%).

Para a parcela inerente à efetividade pendente, (R\$ 943,1 milhões), verificou-se que o maior valor absoluto foi o do Estado do Amazonas, com aproximadamente R\$ 513,8 milhões, seguido pelo Acre (R\$ 141,3 milhões), Roraima (R\$ 135,1 milhões), Rondônia (R\$ 121,0 milhões) e Amapá (R\$ 31,6 milhões).

Quando realizada a relativização da efetividade pendente em razão do total de investimentos aportados em cada UF, tem-se a liderança do Amapá (96,77%), seguido pelo Amazonas (90,78%), por Roraima (87,00%), por Rondônia (81,45%) e Acre (78,98%).

Cabe ressaltar o evidente desdobramento nas UF's dos efeitos relacionados à distorção no critério amostral de avaliação socioeconômica, a qual ocasionou um *backlog* médio de 87% por Estado, correspondendo a investimentos pendentes de verificação de sua efetividade.

Em complementação à estratificação da efetividade dos investimentos por UF, tornou-se relevante tal procedimento também em relação ao quantitativo de convênios firmado em cada UF, conforme explicitado no gráfico 24:

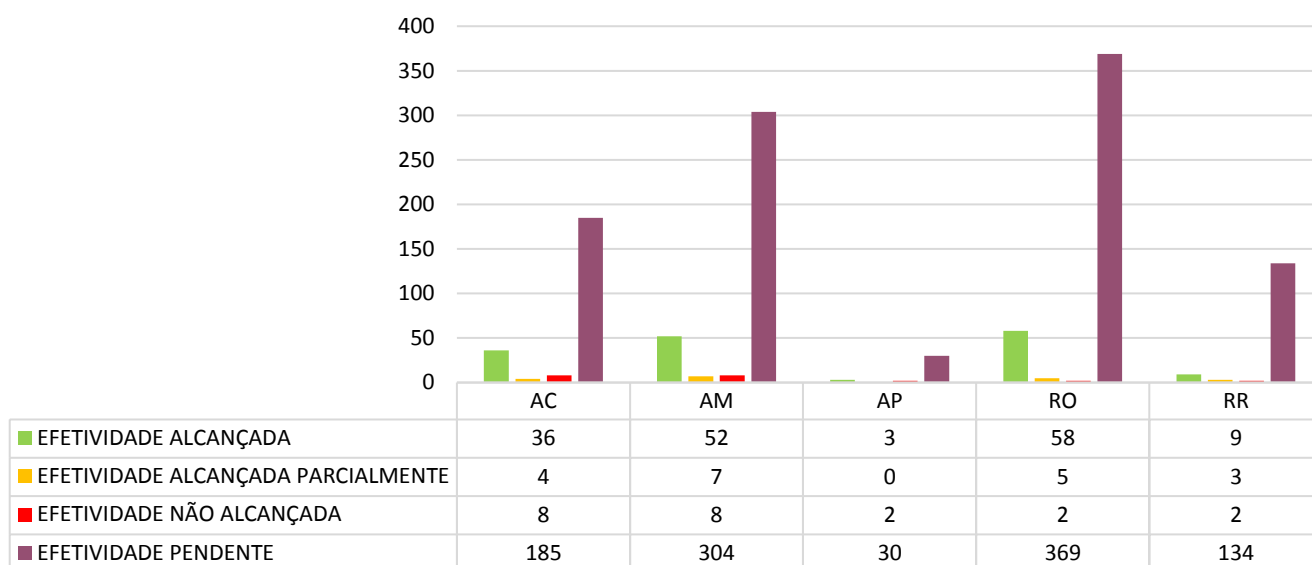


Gráfico 24 – Efetividade por UF em quantitativo absoluto de convênios celebrados pela SUFRAMA

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Sob esse prisma, considerando-se o quantitativo absoluto de avenças inerentes à efetividade alcançada, tem-se a liderança de Rondônia (58), seguida do Amazonas (52), Acre (36), Roraima (9) e Amapá (3).

Relativizando-se o quantitativo de convênios no cenário de efetividade alcançada em função do total de avenças nas respectivas UF's, ganha destaque o Acre com a proporção de 15,45% de seus convênios neste cenário, seguido pelo Amazonas (14,02%), por Rondônia (13,36%), pelo Amapá (8,57%) e por Roraima (6,08%).

Em relação à efetividade alcançada parcialmente, em ordem decrescente do quantitativo absoluto de avenças nesta situação, nota-se o destaque para o Amazonas (7), seguido de Rondônia (5), do Acre (4), de Roraima (3) e do Amapá (0).

Em termos proporcionais à quantidade de convênios em cada Estado, a efetividade alcançada parcialmente representa 2,03% das avenças celebradas com Rondônia, 1,89% das pactuadas com o Amazonas, 1,72% com o Acre, 1,15% com Rondônia e 0,00% com o Amapá.

Na efetividade não alcançada, em quantidade absoluta de avenças, tem-se a liderança conjunta de Acre (8) e Amazonas (8), seguidos de forma equivalente pelo Amapá (2), por Rondônia (2) e Roraima (2).

Relativizando-se a efetividade não alcançada em função da quantidade de convênios nos respectivos Estados, verificou-se que este cenário corresponde a 5,71% das avenças do Amapá, seguido pelo Acre (3,43%), pelo Amazonas (2,16%), por Roraima (1,35%) e por Rondônia

(0,46%).

Na perspectiva da efetividade pendente em relação à quantidade absoluta de convênios, há o destaque de Rondônia (369), seguido pelo Amazonas (304), Acre (185), Roraima (134) e Amapá (30).

Por fim, proporcionalmente ao quantitativo de convênios celebrados por cada UF, contam no cenário de efetividade pendente 90,54% dos convênios celebrados por Roraima, seguido pelo Amapá (85,71%), Rondônia (85,02%), pelo Amazonas (81,94%) e pelo Acre (79,40%).

Dessa forma, evidencia-se o desdobramento, nos respectivos Estados, dos efeitos relacionados à distorção do critério institucional da SUFRAMA pertinente à amostra para realização da avaliação socioeconômica, o que culminou em um *backlog* médio equivalente à 84,52% do quantitativo de convênios por UF.

4.7.2.2 Índice Geral de Efetividade por UF (IGE-UF)

Deste modo, considerando os investimentos absolutos da efetividade (em R\$), obteve-se o Índice Geral de Efetividade da UF (IGE-UF), obtido pelo quociente da divisão da efetividade alcançada (EA) da UF pela efetividade mensurada da UF. É expresso em valor percentual (%), variando de 0% (nenhuma efetividade) à 100% (efetividade máxima). O resultado está demonstrado no gráfico 25:

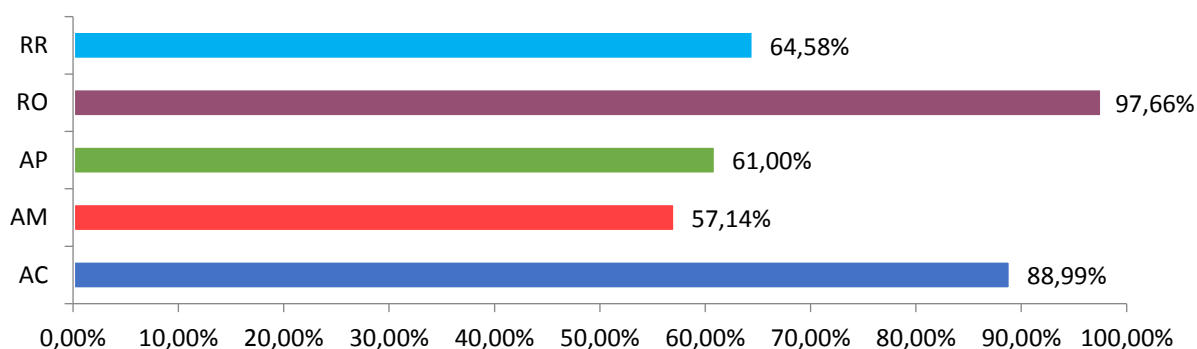


Gráfico 25 - Índice Geral de Efetividade dos investimentos de convênios da SUFRAMA por UF (IGE-UF)
 FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Com efeito, constatou-se que o índice máximo de efetividade, dentre os Estados da área de atuação da SUFRAMA, foi o de Rondônia (97,66%), seguido pelo Acre (88,99%), por Roraima (64,58%) pelo Amapá (61,00%), e pelo Amazonas (57,14%).

Considerando-se o valor total de aportes por UF, cabe a observação de que o Estado do

Amazonas, em que pese seja o maior receptor de recursos da SUFRAMA, é a UF que, até o momento, possui o pior desempenho em relação ao IGE-UF, o que evidencia a sua dificuldade na interiorização do desenvolvimento regional decorrente da irradiação dos efeitos do Polo Industrial de Manaus.

De forma diversa, ganha destaque o desempenho do Estado de Rondônia que, estando no mesmo nível de recepção de recursos que Acre e Roraima, tem um desempenho notadamente superior em relação a todos os Estados da área de atuação da SUFRAMA.

Em relação ao Amapá, resta evidenciado que, além da UF possuir um histórico de recepção de recursos em nível inferior aos demais Estados da área de atuação da SUFRAMA, o seu desempenho em relação à efetividade dos investimentos também é inferior aos demais, superando apenas o Estado do Amazonas.

4.7.2.3 Índice Geral de Efetividade Alcançada Parcialmente por UF (IGEAP-UF)

Ademais, considerando os investimentos absolutos em cenários da efetividade (em R\$), obteve-se o Índice Geral de Efetividade Alcançada Parcialmente da UF (IGEAP-UF), obtido pelo quociente da divisão da efetividade alcançada Parcialmente (EAP) da UF pela efetividade mensurada da UF. É expresso em valor percentual (%), variando de 0% (nenhuma efetividade alcançada pacialmente) à 100% (efetividade alcançada pacialmente é igual ao total de convênios com efetividade mensurada). O resultado está demonstrado no gráfico 26:

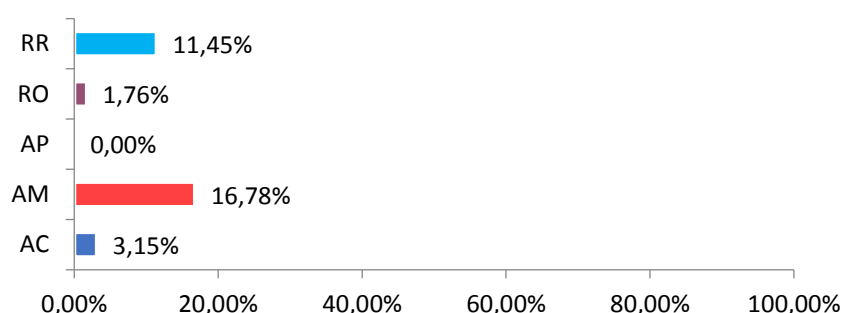


Gráfico 26 - Índice Geral de Efetividade Alcançada Parcialmente dos investimentos de convênios da SUFRAMA por UF (IGEAP-UF)

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Neste sentido, observa-se que a UF com maior percentual de efetividade parcialmente alcançada é o Amazonas (16,78%), seguido por Roraima (11,45%), Acre (3,15%) e Rondônia (1,76%), ao passo que o Amapá não possui convênios neste cenário.

Observa-se, novamente, o destaque do Amazonas neste cenário intermediário, na

medida em que é o maior receptor de investimentos da SUFRAMA, bem como o de Roraima, que está em um nível superior ao Acre e à Rondônia.

Em relação ao Amapá, tem-se a inexistência de investimentos na UF no cenário de efetividade parcialmente alcançada, o que sinaliza que suas avenças estão localizadas nos extremos da efetividade, isto é, correspondendo à verificação objetiva acerca se o convênio foi, ou não, efetivo.

4.7.3 Análise da Efetividade por Tipos de Projeto

A análise da efetividade por tipos de projeto compreende a apresentação de valores em R\$ e em quantitativo de convênios, além do cálculo de seu Índice Geral de Efetividade por Tipos de Projeto (IGE-TP) e de seu Índice Geral de Efetividade Alcançada Parcialmente (IGEAP-TP).

4.7.3.1 Valores em R\$ e em Quantitativo de Convênios por Tipos de Projeto

Sob uma perspectiva complementar, no que tange à efetividade dos recursos aportados em função do tipo de projeto, tem-se o Índice Geral de Efetividade por Tipo de Projeto (IGE-TP). Em relação a este, foram separados os respectivos cenários, explicitando-se a efetividade “alcançada”, “alcançada parcialmente”, “não alcançada” e “pendente”, conforme o gráfico 27:

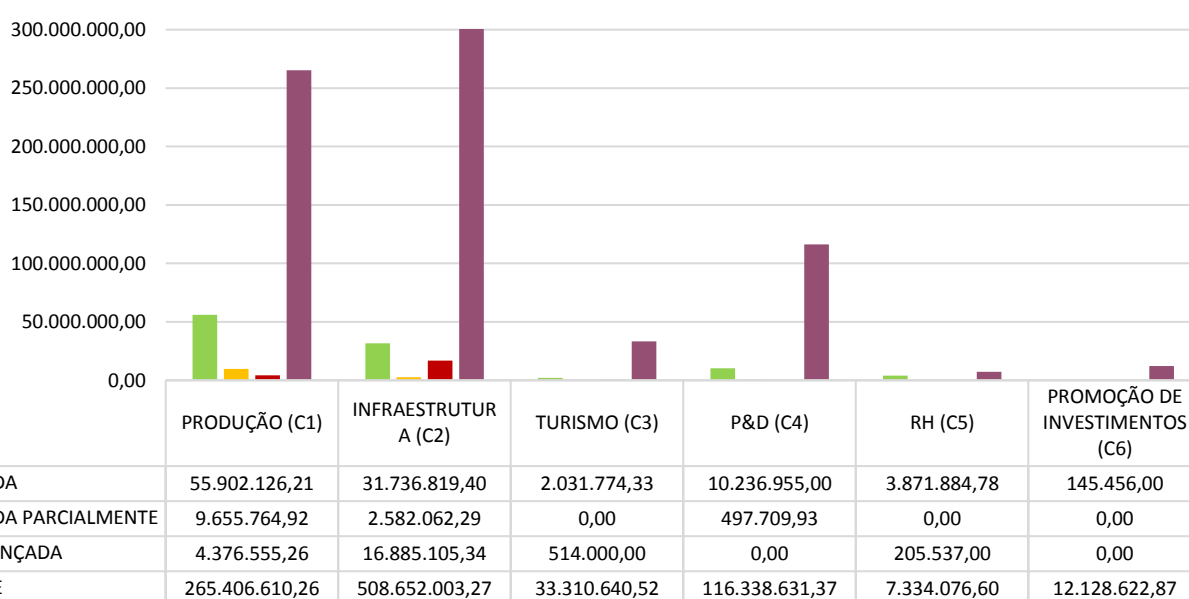


Gráfico 27 – Efetividade dos convênios por tipo de projeto - em valores absolutos (R\$)

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Considerando-se os investimentos em valores absolutos aproximados (R\$), no que tange aos recursos de convênios com efetividade “alcançada” (R\$ 103,9 milhões), observou-se que o tipo de projeto de maior valor é o C1, com aproximadamente R\$ 55,9 milhões, seguido por C2 (R\$ 31,7 milhões), C4 (R\$ 10,2 milhões), C5 (R\$ 3,8 milhões), C3 (R\$ 2,0 milhões) e C6 (R\$ 145,4 mil).

Verificando-se o cálculo da proporcionalidade do valor da efetividade alcançada em relação ao valor do investimento em cada tipo de projeto, tem-se o destaque de C5 (33,93%), seguido de C1 (16,67%), C4 (8,06%), C2 (5,669%), C3 (5,666%) e C6 (1,19%).

Em relação aos investimentos com efetividade alcançada parcialmente (R\$ 12,7 milhões), ressalta-se a liderança, em valores absolutos, dos projetos do tipo C1 (R\$ 9,6 milhões), seguido por C2 (R\$ 2,5 milhões) e C4 (R\$ 497,7 mil), ao passo que os tipos C3, C5 e C6 não possuem investimentos neste cenário.

Relativizando-se o cenário da efetividade alcançada parcialmente em função do total de investimentos em cada tipo de projeto, tem-se o destaque de C1 (2,88%), seguido por C2 (0,46%), C4 (0,39%) ao passo que são nulos os valores pertinentes a C3, C5 e C6.

Sob o prisma de valores absolutos aproximados, em relação ao total de investimentos com efetividade “não alcançada” (R\$ 21,9 milhões), tem-se em primeiro lugar, o tipo C2 (R\$ 16,8 milhões), seguido por C1 (R\$ 4,3 milhões), C3 (R\$ 514 mil). C5 (R\$ 205,5 mil). Não havendo, na UF, projetos do tipo C4 e C6 na situação de ENA.

Realizando-se ainda a proporção de investimentos no cenário de efetividade não alcançada, em função do total investido em cada tipo de projeto, ganha destaque os projetos do tipo C2 (3,02%), seguido por C5 (1,80%), C3 (1,43%), C1 (1,31%), ao passo que são nulos os valores de C4 e C6.

Em uma análise conjunta dos investimentos enquadrados em efetividade parcial e não atingida, percebe-se os desdobramentos negativos, por tipo de projeto, decorrentes da falta da adoção, pela SUFRAMA, de um método institucional de análise prévia de investimentos, que possa verificar a capacidade operacional dos conveniente em relação à manutenção dos produtos e/ou serviços decorrentes dos projetos.

Além disso, há de se ressaltar a ausência de inclusão, no rol de partícipes dos convênios, de órgãos e entidades do Poder Executivo federal que possuem reconhecida *expertise* nos diversos tipos de projetos apoiados pela SUFRAMA, o que é percebido como um fator contributivo para o não atingimento da efetividade dos investimentos.

Em relação aos investimentos com efetividade pendente (R\$ 943,1 milhões), verifica-

se que o maior valor é do tipo de projeto C2, com aproximadamente R\$ 508,6 milhões, seguido por C1 (R\$ 265,4 milhões), C4 (R\$ 116,3 milhões), C3 (R\$ 33,3 milhões), C6 (R\$ 12,1 milhões) e C5 (R\$ 7,3 milhões).

Da mesma forma, promoveu-se o cálculo proporcional dos investimentos enquadrados no cenário de efetividade pendente em função do total de investimentos por tipo de projeto. Nessa perspectiva, tem-se o destaque dos tipos C6 (98,81%), C3 (92,90%), C4 (91,55%), C2 (90,85%), C1 (79,15%) e C5 (64,27%).

Novamente é percebido, desta vez sob a perspectiva dos tipos de projetos, o desdobramento dos efeitos decorrentes da distorção no critério institucional amostral da SUFRAMA em relação à realização da avaliação socioeconômica, o que culminou em um *backlog* médio de investimentos, por tipo de projeto, de 86,26%.

No que diz respeito ao quantitativo absoluto de convênios celebrados por tipos de projeto, tem-se o cenário demonstrado pelo gráfico 28:

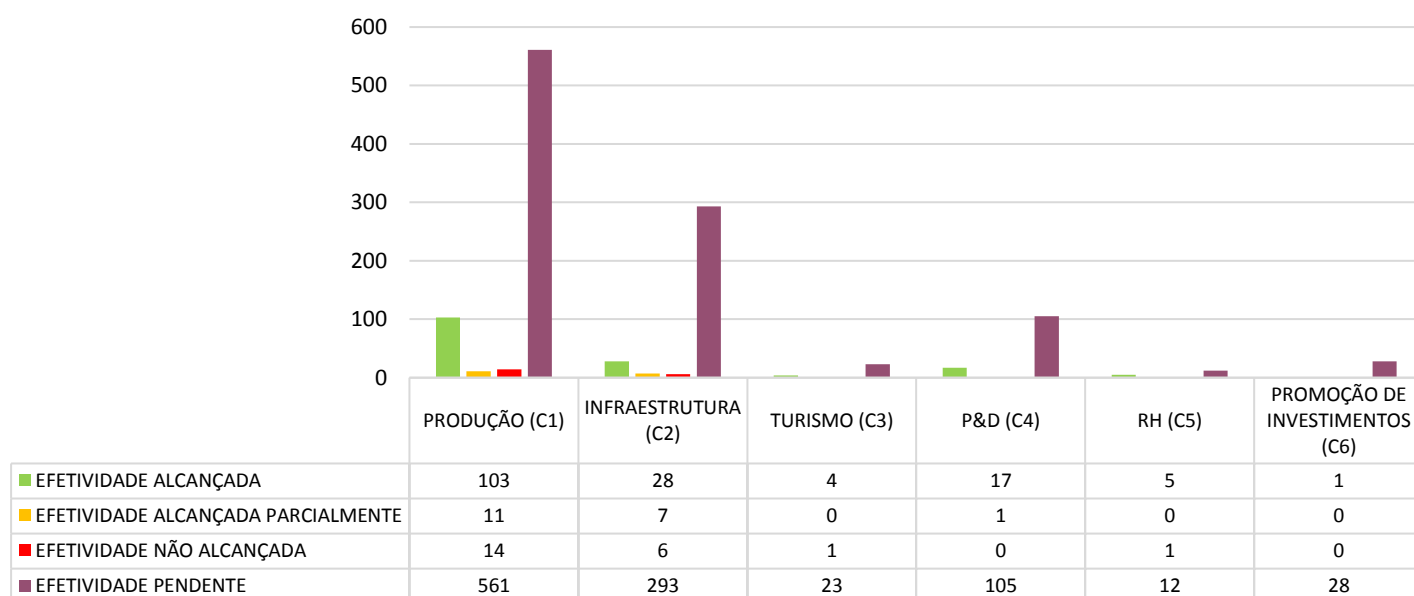


Gráfico 28 – Efetividade por tipo de projeto – Quantitativo absoluto de convênios celebrados pela SUFRAMA
 FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Quanto ao quantitativo de efetividade alcançada, em valores absolutos, possuem destaque os projetos do tipo C1 (103), seguidos por C2 (28), C4 (17), C5 (5), C3 (4) e C6 (1). Relativizando-se a efetividade alcançada pelo quantitativo total de cada tipo de projeto, verifica-se o destaque de C5 (27,78%), seguido por C1 (14,95%), C3 (14,29%), C4 (13,82%), C2 (8,38%) e C6 (3,45%)

Em relação aos tipos de projetos com efetividade parcial, também há a liderança do tipo

de projeto C1 (11), seguido por C2 (7), C4 (1), e com valores equivalentes para C3 (0), C5 (0) e C6 (0). Realizando-se a proporcionalidade da quantidade de convênios cuja efetividade foi alcançada parcialmente em função da quantidade total de convênios pertinentes a cada tipo de projeto, tem-se o destaque de C2 (2,10%), seguido de C1 (1,60%), C4 (0,81%), ao passo que são nulos os valores pertinentes a C3, C5 e C6.

No rol da efetividade não alcançada, em ordem decrescente, tem-se o tipo C1 (14), C2 (6), C3 (1) e C5 (1), bem como C4 (0) e C6 (0). De forma complementar, considerando-se o quantitativo proporcional de avenças cuja efetividade não foi alcançada, em razão do quantitativo total de cada tipo de projeto, tem-se a ordem decrescente de C5 (5,56%), C3 (3,57%), C1 (2,03%) e C2 (1,80%), ao passo que são nulos os valores pertinentes a C4 e a C6.

No que tange à efetividade pendente, a liderança cabe também ao tipo C1 (561), seguido por C2 (293), C4 (105), C6 (28), C3 (23) e C5 (12). Relativizando-se os valores de efetividade pendente em função do quantitativo de convênios celebrados em cada tipo de projeto, tem-se o destaque de representatividade para os projetos do tipo C6 (96,55%), seguido de C2 (87,72%), C4 (85,37%), C3 (82,14%), C1 (81,42%) e C5 (66,67%).

Diante do quantitativo de convênios enquadrados no âmbito da efetividade pendente, sob a perspectiva dos tipos de projetos, nota-se que o *backlog* médio decorrente da distorção no critério amostral da SUFRAMA, em relação à realização da avaliação socioeconômica, equivale a 83,31%.

4.7.3.2 Índice Geral de Efetividade por Tipos de Projeto (IGE-TP)

Com as informações em valores absolutos de investimentos (R\$), tem-se o cálculo do Índice Geral de Efetividade por Tipo de Projeto (IGE-TP), equivalente ao quociente da divisão da efetividade alcançada (EA) por tipo de projeto, pela efetividade mensurada (EM) por tipo de projeto. É expresso em valor percentual (%), variando de 0% (nenhuma efetividade) à 100% (efetividade máxima). O resultado está demonstrado no gráfico 29:

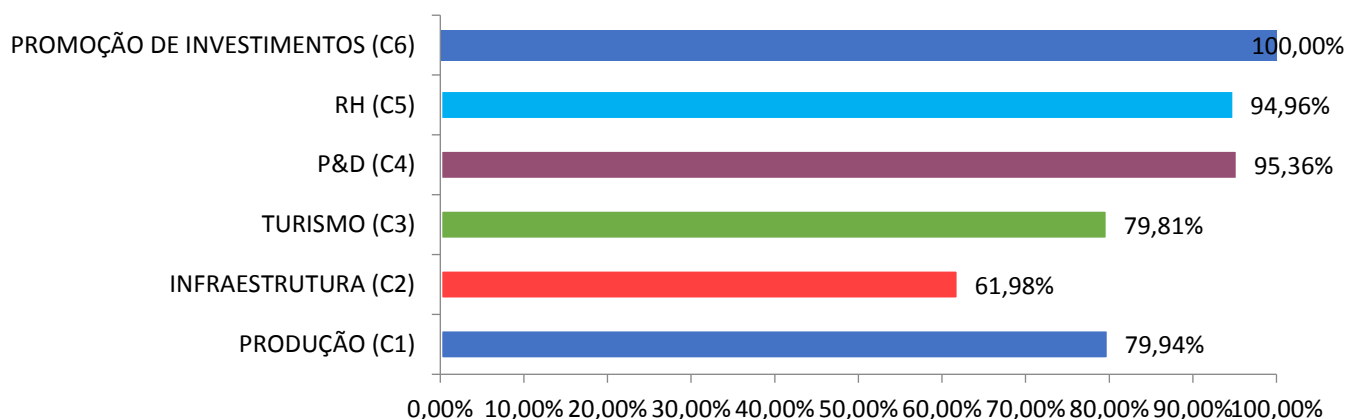


Gráfico 29: Índice Geral de Efetividade dos investimentos de convênios da SUFRAMA por tipo e projeto (IGE-TP)

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Dentre os tipos de projetos apoiados pela SUFRAMA, constatou-se que o índice máximo de efetividade, em valores monetários proporcionais, foi os dos tipo C6 (100,00%), seguido do C4 (95,36%), C5 (94,96%), C1 (79,94%), C3 (79,81%) e C2 (61,98%).

Considerando-se o desempenho inferior relacionado à efetividade de projetos de apoio à infraestrutura (C2), há de se ressaltar que este tipo de projeto foi o que mais recebeu o aporte de recursos financeiros da SUFRAMA por meio de convênios, equivalendo à 51,75% do total de investimentos Autarquia. Neste aspecto, verifica-se o desdobramento das consequências inerentes à não consideração da capacidade convenientes de operacionalizar os produtos/serviços dos projetos, bem como o fato de não se ter envolvido nos projetos órgãos/entidades com reconhecida expertise no assunto, tal como o Departamento Nacional de Infraestrutura e Transportes – DNIT.

No que tange aos projetos de apoio à promoção de investimentos (C6), em que pese a constatação do desempenho de 100,00% no atingimento de seus objetivos, há de se ressaltar que este é o tipo com maior representatividade no cenário de efetividade pendente (98,81%). Ademais, a Resolução CAS nº 72/2016 suprimiu a possibilidade de vinculação expressa de investimento a este tipo de projeto, ao passo que abriu espaço para a sua possibilidade de contemplação sob um prisma estrito de criação e difusão de informações e conhecimento.

4.7.3.3 Índice Geral de Efetividade Alcançada Parcialmente por Tipo de Projeto (IGEAP-TP)

Ademais, considerando os investimentos absolutos em cenários da efetividade (em R\$), obteve-se o Índice Geral de Efetividade Alcançada Parcialmente por Tipo de Projeto (IGEAP-

TP), obtido pelo quociente da divisão da efetividade alcançada parcialmente (EAP) por tipo de projeto pela efetividade mensurada por tipo de projeto. É expresso em valor percentual (%), variando de 0% (nenhuma efetividade alcançada parcialmente) à 100% (efetividade alcançada parcialmente é igual ao total de convênios com efetividade mensurada por tipo de projeto). O resultado está demonstrado no gráfico 30:

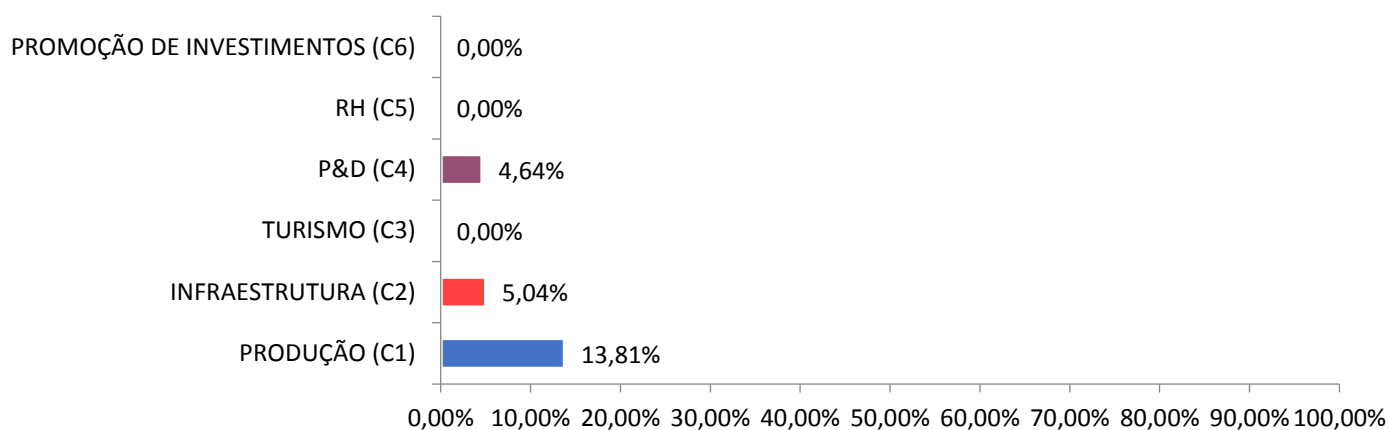


Gráfico 30 - Índice Geral de Efetividade Parcialmente Alcançada dos investimentos de convênios da SUFRAMA por tipo de projeto (IGEAP-TP)
 FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

Neste sentido, observou-se que o tipo de projeto com maior índice de efetividade parcialmente alcançada é o C1 (13,81%), seguido por C2 (5,04%) e C4 (4,64%), ao passo que C3, C5 e C6 não possuem convênios no cenário de efetividade pendente (EAP).

Nota-se que os projetos de apoio à produção, à infraestrutura e a P&D foram os contemplados neste cenário intermediário, o que é percebido como um consequente desdobramento da falta de capacidade operacional dos conventes relacionados a estes tipos de projetos, na medida em que não conseguem colocar os *outputs* em plena operação.

4.8 ANÁLISE DAS CAUSAS DO ATUAL CENÁRIO DA EFETIVIDADE DE CONVÊNIOS CELEBRADOS PELA SUFRAMA

Realizado o panorama acerca da efetividade dos convênios da SUFRAMA, vislumbram-se as possíveis causas para que a integralidade dos investimentos realizados pela Autarquia não tenha sido abrangida no cenário de efetividade alcançada (EA).

4.8.1 Ausência de uma Metodologia Institucional de Análise Prévia dos Investimentos

Após a observação do fluxo e dos marcos operacionais relacionados aos convênios, infere-se que a maximização do desempenho dos tratos está intimamente relacionada à capacidade da Concedente de exercer a sua governança no âmbito dos pactos, com o intuito de realizar uma adequada gestão de seus indicadores em nível institucional, de modo que isto possa acarretar a geração de um círculo virtuoso de efetividade dos investimentos públicos.

Apesar dos esforços institucionais no sentido de estabelecer critérios espaciais para aplicação de recursos financeiros da Autarquia, por meio da criação do Grupo Técnico de Análise de Projetos de Desenvolvimento regional (GTAPDER), bem como da definição dos tipos de projetos estabelecidos pela Portaria nº 205/2004 – SUFRAMA e do estudo precursor e relevante de Ferreira *et al.* (2009), notou-se, no âmbito do processo decisório de alocação de recursos, a ausência de métodos e critérios voltados à uma análise de custo-benefício (ACB) dos projetos, fato verificado no âmbito das experiências internacionais, conforme demonstrado no âmbito da Europa e do Chile, relatados nos estudos de European Union (2014) e de World Bank (2006), respectivamente.

Embora este método tenha sido considerado no âmbito dos estudos de Ferreira *et al.* (2009), observou-se a restrição institucional de sua utilização à avaliação *ex post* dos convênios, o que é percebido como uma distorção no processo decisório de alocação de recursos de convênios celebrados pela Autarquia.

4.8.2 O Paradigma da Atuação da Coordenação-Geral de Desenvolvimento Regional

Em termos de relevância para o contexto do desenvolvimento regional, observa-se que o principal propulsor do modelo Zona Franca é o Polo Industrial de Manaus, que é composto, fundamentalmente, por aglomerações produtivas empresariais oriundas de diversos segmentos, permeada por uma periferia agrícola com potencial de abrigar agroindústrias, fato que vai ao encontro dos estudos de Krugman (1991), além de promover condições comerciais competitivas ao local de concentração dos *clusters* e seus entornos, conforme preconizado por Porter (1993, 1999).

Não obstante, o principal desafio da SUFRAMA, e em particular, da CGDER, é o de promover a irradiação do desenvolvimento gerado pelo PIM à toda área de atuação da Autarquia, sob a lógica de incentivar o desenvolvimento endógeno consagrado nos estudos de Harvey (1989), Ohmae (1996), com a conexão de agentes econômicos em rede nos termos de

Castells (2016), culminando no encadeamento produtivo de agentes locais, e integração destes a cadeias produtivas em nível nacional e internacional, bem como no alcance da vantagem competitiva explicitada por Porter (1993; 1999).

Apesar disso, os dados coletados nesta pesquisa apontam para o que é percebido como uma limitação do papel da Coordenação ao mero acompanhamento técnico/administrativo dos convênios celebrados pela Autarquia.

Dessa forma, as ações são geridas de forma pulverizada, sem qualquer indício, nos relatórios institucionais de gestão ou no programa orçamentário objeto de emenda parlamentar, da integração dos projetos entre si, ou mesmo entre estes e as diretrizes táticas do Plano Diretor Industrial, bem como da mensuração do nível de contribuição das ações frente aos objetivos estratégicos da SUFRAMA e/ou da PNDR, fato que prejudica o atingimento da própria missão da Autarquia exposta por SUFRAMA (2010).

Ademais, não há manifestações e elaboração de estudos da própria Unidade no sentido de atualizar banco de dados relacionados à competitividade e aos gargalos pertinentes aos produtos e serviços relacionados às potencialidades regionais da Amazônia, bem como se faz ausente a promoção da divulgação de oportunidades de negócios e de investimentos voltados aos arranjos produtivos locais e ao Zona Franca Verde.

4.8.3 Ausência de uma Metodologia Institucional de Gerenciamento de Projetos

Em que pese a utilização de indicadores socioeconômicos no âmbito da avaliação *ex post* dos convênios celebrados, verificou-se ainda a ausência de métodos e técnicas pertinentes ao planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento dos projetos, seja sob o enfoque de PMI (2013), OGC (2011), ou outros métodos formais, o que prejudica o exercício adequado do papel da SUFRAMA de monitoramento e controle dos convênios oriundos de transferências voluntárias da União.

Nesse contexto, o gerenciamento de projetos no âmbito da Autarquia limita-se à padronização de procedimentos, traduzidos na elaboração de instruções de trabalho para subsidiar o preenchimento de relatórios institucionais específicos, não possuindo qualquer vinculação metodológica com os métodos *PRINCE2* e *GVA* identificados no âmbito da experiência do Reino Unido, demonstrada por (HM TREASURY, 2004), dos Estados Unidos, explicitada por Vargas (2002), ou outros métodos com reconhecida credibilidade.

Em relação ao sistema SICONV, este exerce, fundamentalmente, o exercício da transparência pública, por ser de acesso público, bem como de promover uma comunicação

célere entre os partícipes do convênio, em detrimento de ser, efetivamente, um sistema destinado a dar suporte gerencial aos projetos, que parece ser sua grande vocação.

Deste modo, resta prejudicada a recepção de informações estratégicas advindas das transferências voluntárias e o próprio controle e monitoramento dos convênios pelos concedentes, fato que, agregado à não utilização do método de análise de custo-benefício, tende a gerar um círculo vicioso de distorção no processo decisório, culminando na maior probabilidade dos investimentos não serem efetivos.

4.8.4 Ausência de Integração entre as Agendas Institucionais de Planejamento Voltadas ao Desenvolvimento Regional da Amazônia

Da mesma forma que no âmbito interno da SUFRAMA, as iniciativas de promoção do desenvolvimento da Amazônia e, em especial, de preservação e aprimoramento do modelo ZFM deram-se sem a devida integração das agendas institucionais de atores envolvidos neste processo, sejam estes agentes públicos e/ou privados.

Nessa perspectiva, as ações estatais nos níveis macro governamental e mesosetorial demonstrados por Brasil (2009) têm se preocupado primordialmente com a prorrogação dos incentivos fiscais e blindagem legal do Polo Industrial de Manaus, principal motriz do modelo ZFM. Atualmente, o seu prazo de vigência está previsto até o ano de 2073.

A potencialização do Polo Industrial de Manaus deve ser encarada como uma alternativa viável e sustentável de desenvolvimento, razão pela qual está contemplada nos objetivos estratégicos da Autarquia. Em linhas gerais, o PIM promove a geração de emprego e renda em nível local, e o conseqüente aquecimento da economia nacional na medida que há aquisição de insumos de diversas regiões do País. Além disso, tal fato enseja a tendência de preservação da biodiversidade Amazônica, na medida em que diminui a necessidade de extração dos recursos naturais da região.

Deste modo, não cabe a este estudo questionar a inegável relevância do Polo Industrial para sustentação do modelo, mas tão somente alertar para o fato de que a sua importância não deve servir de motivo ensejador da adoção de uma visão incapaz de buscar alternativas sustentáveis conjuntas de desenvolvimento, relegando a sustentabilidade do modelo a esforços pontuais e pulverizados relacionados à prorrogação de incentivos fiscais do PIM.

4.8.5 Distorção no Critério Institucional de Amostragem para Realização da Avaliação Socioeconômica

Apesar deste estudo ter se tratado de um censo por abranger todo o universo disponível, ou seja, convênios que tenham sido objeto de avaliação socioeconômica pela SUFRAMA, a maior parte do universo não foi alvo de tal avaliação quanto à sua efetividade, em razão dos investimentos enquadrarem-se no cenário efetividade pendente (EP).

Em outras palavras, verificou-se que, do total de R\$ 1.081.812.335,35 investidos pela SUFRAMA no desenvolvimento regional da Amazônia Ocidental e do Amapá, R\$ 943.170.584,89, equivalente a 87,18% dos investimentos, não tiveram a sua efetividade mensurada pela Autarquia, o que significa que não houve averiguação quanto ao atingimento do impacto previsto dos investimentos realizados. Em quantitativo de convênios, existem 1022 avenças sem a mensuração de sua efetividade, frente ao total de 1221, o que equivale a 83,70%.

Após a análise de efetividade pertinente aos investimentos realizados pela SUFRAMA, verificou-se que a maior parte dos investimentos, cuja efetividade foi mensurada pela Autarquia por meio da avaliação socioeconômica, deteve o status de efetividade alcançada (74,96%), isto é, houve a constatação de que as avenças atingiram os impactos (*outcomes*) previstos.

Em que pese aparente razoabilidade deste cenário, verifica-se que a avaliação socioeconômica (avaliação da efetividade) das avenças pela Autarquia está condicionada à aprovação da prestação de contas do convênio, o que aponta para um critério institucional de amostragem distorcido, uma vez que tal abordagem ocasiona o surgimento de um *backlog* de projetos que tiveram as suas respectivas prestações de contas reprovadas.

Cabe ressaltar que a reprovação das contas não implica, necessariamente, a ausência de efetividade ou desvirtuação dos objetivos do projeto. Mas tão somente de que os recursos financeiros repassados não foram adequadamente geridos em face da legislação vigente.

Deste modo, deve-se evitar a adoção de eventuais pré-julgamentos que vinculem o alcance da efetividade dos investimentos à aprovação da prestação de contas das avenças, isto é, deve-se evitar a inferência equivocada de que a aprovação da prestação de contas implicaria, por si só, o alcance dos objetivos pactuados, assim como a sua reprovação implicaria o não alcance da efetividade. Com efeito, independentemente do desfecho em relação às respectivas prestações de contas, os projetos podem adentrar em quaisquer dos cenários de efetividade mensurada, ou seja, efetividade “alcançada”, “alcançada parcialmente” e “não alcançada”.

4.9 ANÁLISE DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA NO ATUAL CENÁRIO DA EFETIVIDADE DE CONVÊNIOS CELEBRADOS PELA SUFRAMA

Além do apontamento das causas do atual cenário da efetividade dos investimentos realizados, realizou-se ainda o vislumbre de oportunidades de ações no âmbito dos investimentos relacionados ao desenvolvimento da Amazônia.

4.9.1 Implementação do método de Análise de Custo-Benefício (ACB) no Âmbito da Análise Prévia de Investimentos

Considerando-se a revogação realizada pela Resolução CAS nº 072/2016, sugere-se a institucionalização da análise de custo-benefício (ACB) dos investimentos futuros a serem realizados, abordando-se vetores de desenvolvimento regional em consonância com a Política Nacional de Desenvolvimento Regional, o Plano Estratégico e o Plano Diretor Industrial.

Em termos práticos, sugere-se, em cada projeto de investimento a ser realizado pela SUFRAMA, a implementação do método de análise de custo-benefício, nos moldes do que foi implementado no âmbito da União Europeia, cujos requisitos de implementação pressupõem a adoção individualizada, em cada projeto, dos passos de implementação da ACB já demonstrados neste estudo por European Union (2014), quais sejam: 1) descrição do contexto; 2) definição dos objetivos; 3) identificação do projeto; 4) análise de viabilidade técnica e ambiental; 5) análise financeira; 6) análise econômica; e 7) análise de riscos.

Sob esse prisma, a análise da área técnica resultaria na emissão de parecer de aprovação, reprovação ou de diligência em relação ao projeto, passando a compor um banco de dados institucional de avenças analisadas, inclusive em relação à construção de bases de projeção para níveis desejáveis de retorno dos investimentos por UF e tipos de projeto.

Como fator incentivador da institucionalização do método, sugere-se ainda a apresentação dos projetos ao Conselho de Administração da SUFRAMA (CAS), órgão máximo de governança da Autarquia, inclusive no que diz respeito a recursos provenientes de emendas parlamentares ao orçamento da União, com o intuito de evitar a sobreposição da abordagem desenvolvimentista por uma de viés político-partidário.

4.9.2 Atuação da Coordenação-Geral de Desenvolvimento Regional como um Escritório de Projetos (PMO)

Abstrai-se da legislação vigente que a SUFRAMA é parte do sistema de governança dos ajustes. Neste sentido, embora haja interesse recíproco e mútua cooperação, resta claro que cabe

aos convenientes a gestão direta do projeto, ao passo que o papel da Autarquia está diretamente relacionado aos grupos de processos de monitoramento e controle.

Em função dos tipos de projetos definidos pela Portaria nº 205/2004 da SUFRAMA, foi realizado um levantamento no âmbito do Poder Executivo federal, de Órgãos/Entidades com reconhecida *expertise* em cada tipo de projeto, de modo que possam atuar de forma consultiva no âmbito dos convênios. Em termos práticos, isso implicará a inclusão destes entes nas avenças sob a forma de partícipes intervenientes, isto é, que possuirão a atribuição de emanar manifestações de caráter opinativo em suas respectivas áreas de especialidade, quando provocados pela SUFRAMA.

Em relação aos projetos de apoio à produção (C1) tem-se o Banco da Amazônia e a Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia - SUDAM, ambas instituições vinculadas ao Ministério da Integração Nacional, com missões afins à da SUFRAMA no sentido de promover o desenvolvimento regional da Amazônia.

Quanto aos projetos de apoio à infraestrutura (C2), possui destaque o papel do Departamento Nacional de Infraestrutura e Transportes – DNIT e o Comando Militar da Amazônia (CMA), entidades com notória *expertise* na resolução de desafios de infraestrutura e de logística na Amazônia.

No que tange aos projetos pertinentes ao turismo (C3), há de se ressaltar a relevância do próprio Ministério do Turismo, que possui objetivos e diretrizes próprios, abarcando, inclusive, a região Amazônica.

No que diz respeito aos projetos de apoio a pesquisa e desenvolvimento e à capacitação de recursos Humanos (C4 e C5, respectivamente), ganham relevância as Universidades e os Institutos Federais de Ensino localizados na Amazônia Ocidental e no Amapá.

Tratando-se de projetos de apoio à promoção comercial (C6), tem-se o *benchmarking* interno da própria SUFRAMA, que realiza, anualmente, a Feira Internacional da Amazônia – FIEAM, consistindo em uma feira de negócios balizada na exposição dos produtos fabricados no Polo Industrial de Manaus.

Sob a ótica da administração pública gerencial versada por Torres (2004), observou-se que o aporte de investimentos públicos deve evitar a sobreposição de funções, no sentido de que os órgãos e entidades devem executar diretamente o que forem de sua *expertise*, ao passo que devem delegar e/ou realizar parcerias quando determinado tipo de atividade esbarrar na ausência dessa competência institucional, razão pela qual sugere-se o envolvimento desses órgãos/entidades, de acordo com o tipo de projeto celebrado, em caráter consultivo, nas agendas

específicas dos convênios celebrados pela SUFRAMA, por meio da assinatura de Acordo de Cooperação Técnica nos moldes de Brasil (2013).

Desse modo, torna-se relevante que a CGDER atue como um *PMO* de controle nos moldes de PMI (2013), realizando, além do monitoramento e controle dos projetos, o gerenciamento de programas e portfólios, a integração dos projetos oriundos de convênios aos objetivos estipulados na PNDR e no Plano Estratégico da SUFRAMA, seguindo as diretrizes de seu Plano Tático, inclusive quanto a mensuração dos níveis de contribuição.

Nessa perspectiva, a gestão dos projetos, no âmbito da Autarquia, dar-se-á sob o prisma da execução do objeto e atingimento dos objetivos das ações específicas, com foco no controle de entregas previstas em cada cronograma, bem como na avaliação *ex ante e ex post* de resultados. A gestão dos programas agruparia tais projetos por vetores de apoio e mensuraria sua contribuição frente a temas estratégicos específicos (portfólios), estes, por sua vez, diretamente relacionados aos objetivos estratégicos explicitados por SUFRAMA (2010).

Nesse contexto, por meio do gerenciamento de programas e portfólios, torna-se relevante, em ações futuras, realizar a integração entre os projetos decorrentes da celebração de convênios e o programa Zona Franca Verde (ZFV), criada pela Lei nº 11.898/2009, cujo objetivo é estimular o desenvolvimento socioeconômico das áreas de livre comércio (ALC's), por meio de uma industrialização baseada na utilização preponderante de matéria-prima regional.

Partindo da premissa de que, em um convênio, os interesses são recíprocos, o foco das atribuições de orientação e treinamento deve voltar-se ao Conveniente, especialmente no que tange à fase preliminar de elaboração e priorização dos projetos mais relevantes para a região, os quais, se planejados e delineados adequadamente, tendem a ter uma maior probabilidade de êxito.

Em relação a projetos não abarcados por instrumentos de transferências voluntárias da Autarquia, ou seja, investimentos públicos e/ou privados que não estejam no âmbito da gestão da Entidade, o seu papel institucional e, em última análise, da CGDER, deve ser o de atuar sob a perspectiva estratégica de interlocutora dos vetores de desenvolvimento regional.

Nessa ótica, além da função da Autarquia de atuar na orientação a órgãos e entidades candidatas ao recebimento de recursos financeiros por meio de seus próprios programas, também lhe seria incumbida a atribuição de atuar na interlocução entre executores de projetos relacionados a vetores do desenvolvimento regional e seus beneficiários finais, realizando a avaliação socioeconômica dos convênios, conforme explicitado na figura 8:

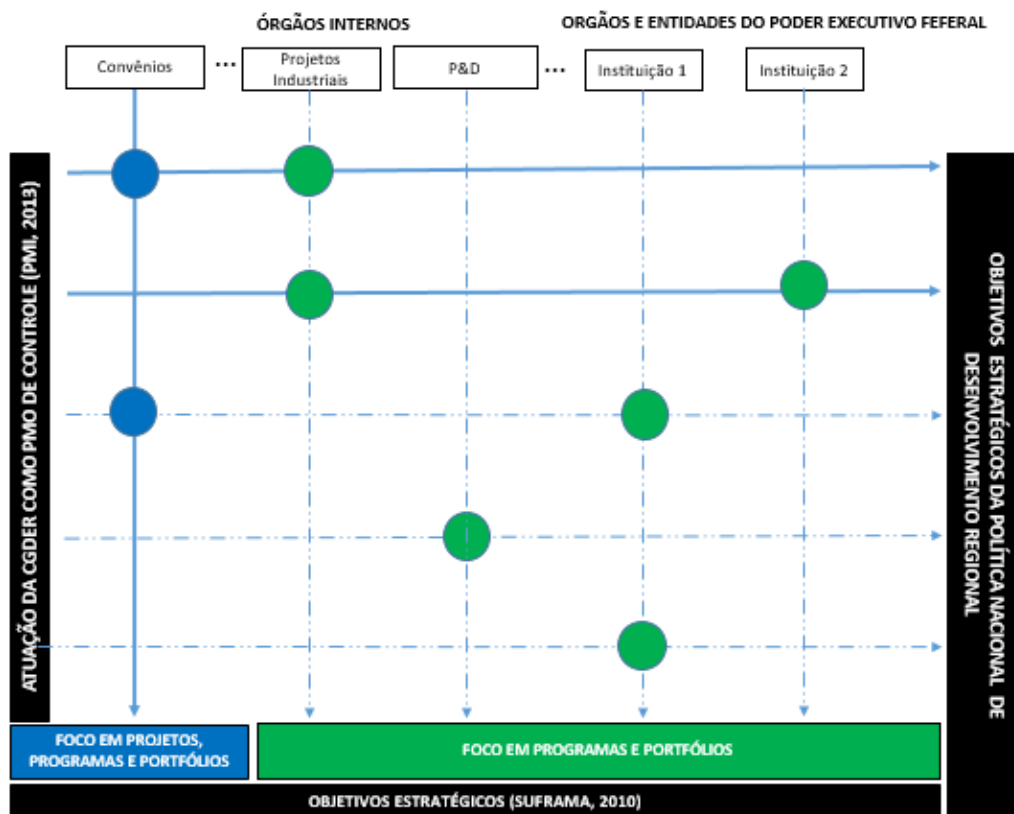


Figura 8 - Matriz da atuação da CGDER como um escritório de projetos (PMO)
 FONTE: PRÓPRIO AUTOR

Para tanto, sugere-se a celebração de acordos de cooperação técnica, nos moldes delimitados por Brasil (2013), entre instituições do Poder Executivo federal, haja vista que tal instrumento viabilizaria a troca de conhecimentos e experiências institucionais, além de conceder à SUFRAMA uma visão matricial e, nos termos de Brasil (2009), mesosetorial, tendo como consequência um controle abrangente das ações voltadas ao desenvolvimento regional da Amazônia Ocidental e do Amapá, em consonância com os objetivos da segunda fase da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR II) e demais agendas de planejamentos institucionais.

Sob o prisma dessa atuação, a perspectiva de órgãos internos abrangerá as atividades-fim da SUFRAMA. Em relação aos convênios, a atuação como escritório de projetos deve se dar por um prisma de monitoramento e controle de projetos, bem como gerenciamento de programas e portfólios, uma vez que a CGDER é a unidade técnica responsável por tais avanços no âmbito interno da SUFRAMA. Esta atuação não exclui o papel do Conveniente na gestão dos projetos.

Em relação às outras atividades-fim da Autarquia e à interação desta com outros órgãos e entidades do Poder Executivo federal, a atuação da CGDER referir-se-á ao gerenciamento de

programas e portfólios frente aos seus objetivos estratégicos e aos da PNDR.

Sob essa segunda perspectiva, a atuação da CGDER, residirá, fundamentalmente, nas funções de definição da agenda, formulação e avaliação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento regional. Na agenda, haverá a identificação de gargalos e oportunidades na perspectiva do desenvolvimento regional da Amazônia, com a respectiva priorização de temas (portfólios). Na formulação, ter-se-á o desenvolvimento de alternativas de rumos de ação destinados a tratar dos problemas priorizados (programas), com o intuito de direcionar a alocação de investimentos públicos e privados. Na tomada de decisão, haverá a contribuição da CGDER para adoção de um curso de ação quanto às etapas e parâmetros de implementação das políticas (indicadores de desempenho dos programas). No que tange à implementação, a proposta é a de que esta função não entre no escopo de atuação da Coordenação, deixando-a sob a responsabilidade das instituições parceiras, ao passo que o foco da CGDER será o de efetivar a avaliação *ex post* dos programas e portfólios, mensurando sua contribuição frente às perspectivas do desenvolvimento regional.

Portanto, tal fato implicará uma mudança de posicionamento estratégico da SUFRAMA (e da CGDER) por um critério de oportunidade vislumbrado por Monteiro (2006), especialmente em relação às suas ações interioranas de desenvolvimento, passando a atuar, fundamentalmente, como uma entidade direcionadora transversal dos vetores de desenvolvimento amazônico, compreendendo o gerenciamento de projetos, programas e portfólios, especialmente nas etapas e/ou funções de definição da agenda, formulação e avaliação de políticas públicas, citadas nos estudos de Saravia (2006) e Wu et al. (2014).

Nessa ótica, visando à complementação da atuação do *PMO*, sugere-se ainda a criação de um órgão na estrutura administrativa da Autarquia com a função de *compliance*, isto é, voltado a garantir conformidade dos atos frente a normas e regulamentos, bem como a trabalhar na criação e na orientação normativa inerentes ao aperfeiçoamento dos processos institucionais voltados à realização de investimentos.

4.9.3 Implementação do método de Gerenciamento do Valor Agregado no Monitoramento e Controle de Projetos

Explicitados os principais aspectos pertinentes às transferências voluntárias, verificou-se que os convênios e instrumentos congêneres representam, tão somente, instrumentos jurídicos aptos a viabilizar ações estatais descentralizadas, passíveis de lhe serem aplicáveis os

métodos e as práticas pertinentes à área de gerenciamento de projetos, para que os ajustes atinjam a finalidade proposta no contexto de sua utilização.

Com efeito, em resposta à ausência de uma metodologia institucional de gerenciamento de projetos, bem como à imposição legal de que a SUFRAMA atue na perspectiva de monitoramento e controle das avenças, e considerando ainda a oportunidade da CGDER atuar como um escritório de projetos, sugere-se a institucionalização do método de Gerenciamento do Valor Agregado e suas métricas, já aplicadas no âmbito dos Estados Unidos, conforme demonstrado por Vargas (2002), para que possam ser potencializadas as chances de atingimentos dos objetivos dos convênios por meio de um adequado monitoramento e controle dos convênios.

Nessa ótica, os requisitos para implementação do método foram demonstrados por Vargas (2013), assim como por Fleming e Koppelman (2010) e PMI (2013), abrangendo: 1) definição do escopo do projeto por meio de uma estrutura analítica ou similar, definindo todo o trabalho a ser realizado; 2) distribuição desse trabalho no tempo por meio de sua alocação em um cronograma; 3) alocação dos recursos necessários a cada trabalho distribuído, de modo a que se tenha o orçamento de cada atividade; e 4) definição de uma previsão base (*baseline*) inerente a custos e prazos do projeto.

Cabe ressaltar que a aplicabilidade do método no âmbito das transferências voluntárias da União foi validada pelo estudo de Lima e Vilela Júnior (2016), o qual concluiu pela viabilidade de implementação do método considerando os insumos do próprio Portal de Convênios (SICONV).

Ademais, sugere-se que a utilização do método esteja formalmente contemplada, de forma explícita, no próprio instrumento de celebração da avença (termo de convênio), de modo a dar segurança jurídica à atuação da Autarquia no âmbito do monitoramento e controle dos convênios oriundos de transferências voluntárias da União celebrados pela SUFRAMA.

4.9.4 Criação de um Fórum Permanente de Desenvolvimento Regional da Amazônia

Diante da falta de integração das agendas institucionais voltadas ao desenvolvimento Regional da Amazônia, mister se faz a junção de esforços públicos e privados com o intuito de fortalecer e aprimorar o modelo ZFM, especialmente no que diz respeito a formas de irradiar os efeitos do PIM a toda região, incluindo a busca de alternativas relacionadas ao desenvolvimento endógeno preconizado por Harvey (1989) e Ohmae (1996).

Neste sentido, a SUFRAMA, a Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia -

SUDAM e o Banco da Amazônia - BASA, como entidades integrantes do Poder Executivo federal, devem estar na vanguarda da defesa de um processo de desenvolvimento da Amazônia pautado pela premissa de abordá-la enquanto um Estado-Região nos moldes defendidos por Costa (2010), isto é, uma unidade capaz de focar no atendimento das demandas locais e globais, melhorando assim os indicadores socioeconômicos da região e tornando-a, inclusive, mais atrativa frente a investidores externos.

Dessa forma, devem participar deste fórum permanente órgãos e entidades do Poder Executivo Federal cujas missões institucionais estejam voltadas ao desenvolvimento regional da Amazônia, os governos dos Estados integrantes da Amazônia, entidades representativas da Indústria e do Comércio, entidades integrantes do Sistema S, institutos de pesquisa e desenvolvimento, entidades da sociedade civil organizada, bem como parlamentares da bancada federal.

Em termos práticos, as entidades do Poder Executivo federal devem estar representadas pela SUFRAMA, pelo Banco da Amazônia - BASA e pela Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia - SUDAM, a primeira é vinculada ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, enquanto a segunda e a terceira são vinculadas ao Ministério da Integração Nacional, sendo que todas possuem missões afins no sentido de promover o desenvolvimento regional da Amazônia. Ademais, para ajudar a superar os desafios logísticos da região, sugere-se ainda a inclusão do Departamento Nacional de Infraestrutura e Transportes – DNIT, bem como do Comando Militar da Amazônia – CMA.

A participação dos Governos dos Estados deve compreender aqueles pertinentes à Amazônia Legal, haja vista que esta corresponde à área de atuação da SUDAM e do BASA, ao mesmo tempo que compreende a Amazônia Ocidental e o Amapá. Nesses termos, ter-se-á a participação dos seguintes Estados: Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. Apesar da área de atuação da SUFRAMA ser restrita à Amazônia Ocidental e ao Amapá, isto não anula a possibilidade da Entidade poder contribuir de forma sinérgica para o desenvolvimento de toda a região.

As indústrias e os empreendimentos do comércio devem estar contemplados por meio da participação de entidades representativas, isto é, confederações/federações das indústrias e do comércio, bem como entidades integrantes do Sistema S nas respectivas UF's da Amazônia, tais como: Instituto Euvaldo Lodi (IEL), Serviço Social da Indústria - SESI, Serviço Nacional de Aprendizagem na Indústria - SENAI, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR, Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes – SENAT, Serviço Social de Transportes

– SEST, Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas - SEBRAE, Serviço Social do Comércio - SESC e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC e Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP.

Os institutos de pesquisa compreendem, principalmente, aqueles instalados no PIM, representados por sua devida entidade representativa.

Há de se ressaltar ainda a pertinência da participação da sociedade civil organizada por meio das entidades do terceiro setor, ou seja, aquelas sem fins lucrativos.

Vislumbra-se ainda especial atenção no que tange à necessidade da participação de congressistas da bancada federal dos Estados da Amazônia, abrangendo deputados e senadores, uma vez que estes estarão responsáveis por defender os interesses da Região frente às diversas demandas existentes no Parlamento.

Por fim, verifica-se que a criação de um fórum permanente será útil aos interesses regionais, tanto para o alinhamento de estratégias de aprimoramento e de defesa de um modelo de desenvolvimento, quanto para a junção de esforços operacionais visando ao atingimento dos objetivos institucionais, tratando-se, em linhas gerais, de um grande pacto de governança em prol do desenvolvimento da Amazônia.

4.9.5 Correção do Critério Institucional de Avaliação Socioeconômica e Desenvolvimento de um Sistema Integrado para Mensuração da Efetividade do Backlog Identificado

Diante do cenário da maior parte dos investimentos não terem tido a sua efetividade mensurada, faz-se necessário que a instituição estabeleça critérios claros e objetivos de priorização de projetos a serem avaliados de forma *ex post*.

Neste sentido, considerando-se a distorção no critério institucional de amostragem para realização da avaliação socioeconômica, sugere-se que a Instituição promova a correção desse fato por meio da realização de avaliação socioeconômica das avenças independentemente do desfecho da respectiva prestação de contas, ou seja, faz-se necessário que sejam incluídos na amostra institucional os convênios que tenham tido as suas contas reprovadas.

A relevância de utilização do termo “amostra” deve-se à atual sistemática de avaliação socioeconômica, a qual pressupõe a visita *in loco* do projeto, o que, por si só, implica a geração de custos pertinentes ao deslocamento e ao custeio da estadia dos avaliadores. Dessa forma, o custo de se realizar tal ação não pode ser superior ao retorno obtido diante da sua realização, razão pela qual não se sustenta a tese de que a SUFRAMA deve avaliar *in loco* todos os projetos,

sob pena de se infringir os princípios constitucionais da eficiência e da economicidade preconizados por Brasil (1988).

Dito isto, para se atingir a paulatina diminuição do *backlog* identificado em relação à avaliação socioeconômica, de forma harmônica com os princípios constitucionais da eficiência, da economicidade e, em última análise, da supremacia do interesse público, sugere-se que a Autarquia lance mão de recursos institucionais de tecnologia da informação, abarcando o desenvolvimento de um sistema integrado apto a recepcionar dados a serem inseridos pelos próprios Convenentes, referentes a dados e informações socioeconômicas resultantes dos projetos.

O sistema integrado voltar-se-á para uma análise dos dados inseridos visando ao tratamento preliminar e consequente geração de informações aos usuários da instituição, culminado na seleção de amostras intencionais para verificação da necessidade de avaliação *in loco*.

Deste modo, a ação institucional para diminuição desse *backlog* se pautará pela validação dos dados inseridos pelos Convenentes, sendo possível a realização de diligências, inclusive a realização de avaliações *in loco* nos casos em que o valor do investimento aportado for superior ao custo operacional da avaliação, e quando houver identificação de inconsistências nas informações prestadas, devendo cada projeto ser analisado de forma individualizada por meio da consideração conjunta das informações socioeconômicas apresentadas, daquelas contidas nos autos processuais, bem como das pertinentes ao Portal SICONV, quando for o caso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob o prisma do processo das políticas públicas, a SUFRAMA promoveu a implementação da avaliação *ex post* da efetividade dos investimentos viabilizados por meio de convênios oriundos de transferências voluntárias da União. Esta etapa foi institucionalmente denominada de “avaliação socioeconômica”.

Dessa forma, com base na análise censitária do universo disponível, constatou-se que a maior parte dos investimentos da Autarquia foi efetiva. Entretanto, fez-se necessária uma análise pertinente aos investimentos enquadrados na categoria de efetividade “não alcançada” “alcançada parcialmente”, por não terem atingido a sua finalidade principal de promoção do desenvolvimento regional, bem como aqueles relacionados ao cenário da “efetividade pendente”, que não tiveram sequer seus impactos mensurados.

Independentemente das medidas de *accountability* que possam ter sido adotadas para ressarcimento ao erário público, o fato de parte dos convênios não terem sido efetivos implica a inferência de que houve a ocorrência de um “prejuízo socioeconômico” aos *stakeholders* destinatários dos produtos e serviços resultantes dos convênios celebrados pela SUFRAMA, haja vista que não puderam usufruir dos benefícios dos projetos a eles destinados. Em relação aos investimentos enquadrados no cenário efetividade pendente, tem-se a incerteza quanto ao fato dos projetos terem atingido os impactos previstos.

Em relação às causas deste cenário, diante dos produtos resultantes da coleta de dados, vislumbraram-se: a ausência de uma metodologia institucional de análise prévia dos investimentos, que culminou na falta de análise da capacidade dos convenientes para operar os produtos e/ou serviços decorrentes dos projetos; o paradigma da atuação da Coordenação-Geral de Desenvolvimento Regional, que atua sob o condão limitado de um mero órgão de acompanhamento técnico/administrativo de projetos; a ausência de um método institucional de gerenciamento de projetos, o que impossibilita a SUFRAMA de exercer de forma adequada seu papel de monitoramento e controle dos convênios; a ausência de integração entre as agendas institucionais de planejamento voltadas ao desenvolvimento regional da Amazônia, que causa a pulverização dos esforços e, em última análise, o enfraquecimento do modelo ZFM; e a distorção no critério institucional de amostragem para realização da avaliação socioeconômica, que culminou no surgimento de um *backlog* total de 87,18% de investimentos sem a devida mensuração da efetividade.

Em face deste atual cenário da efetividade dos investimentos da SUFRAMA, foram

visualizadas oportunidades de melhoria desdobradas nas seguintes ações: implementação do método de Análise de Custo-Benefício (ACB) no âmbito da análise prévia de investimentos da Autarquia; a atuação da Coordenação-Geral de Desenvolvimento Regional como um escritório de projetos (*PMO*), bem como a criação de um órgão de *compliance* no âmbito da SUFRAMA; a implementação do método de Gerenciamento do Valor Agregado (GVA) no monitoramento e controle de projetos; a criação de um fórum permanente de desenvolvimento regional da Amazônia; a correção do critério institucional de avaliação socioeconômica, por meio da inclusão, na amostra institucional, de convênios cujas prestações de contas não foram aprovadas; e o desenvolvimento um sistema integrado, balizado na utilização de recursos de tecnologia da informação, com o intuito de mensurar a efetividade do *backlog* identificado.

Tais medidas podem abrir espaço para uma quebra de paradigma em relação à atuação da CGDER, e da própria SUFRAMA, no sentido de que a Instituição atue, de forma transversal, no rol de políticas públicas e projetos de desenvolvimento regional no âmbito do Poder Executivo federal, passando a ser, além de um agente repassador de recursos financeiros, um interlocutor, ora atuando no alinhamento de ações entre os executores do projeto e seus beneficiários finais, ora na realização de avaliação socioeconômica das ações estatais, fazendo a interlocução entre os beneficiários das intervenções e o poder público.

Ante o exposto, foram atingidos os objetivos geral e específicos deste estudo, na medida em que o papel da SUFRAMA na gestão de convênios foi analisado sob o contexto do desenvolvimento regional, adentrando no mérito dos conceitos, das modalidades, dos marcos legais e do fluxo operacional inerentes às transferências voluntárias da União. Para tanto, foram estratificados a totalidade dos investimentos realizados pela SUFRAMA por meio de convênios, bem como analisada a sua efetividade com foco em índices gerais e na distribuição regional dos recursos por UF e tipos de projeto, além de ter sido realizado o *benchmarking* internacional relacionado à gestão de investimentos públicos, tomando como base a União Europeia, o Chile, o Reino Unido e os Estados Unidos, culminado na proposição de ações no âmbito da gestão dos convênios celebrados pela SUFRAMA.

Ademais, também resta evidenciada a resposta ao problema desta pesquisa, uma vez que foi realizada a análise do papel da SUFRAMA frente à gestão de convênios voltados à interiorização do desenvolvimento regional da Amazônia Ocidental e do Amapá, lançando-se mão de um raciocínio holístico e transversal. Inicialmente, com base no diagnóstico da efetividade, a pesquisa focou no que a Entidade é, para, posteriormente, ter o foco de propositura do que a Autarquia poderia (ou deveria) ser.

Neste sentido, implementando as ações propostas por este estudo, a CGDER e, em termos gerais, a SUFRAMA deixaria de ser, exclusivamente, uma entidade repassadora de recursos financeiros, e passaria a ocupar um posicionamento ainda mais relevante e estratégico no contexto do desenvolvimento da Amazônia Ocidental e Amapá, passando pela observação das diretrizes táticas do Plano Diretor Industrial relacionadas à área estratégica de desenvolvimento produtivo, que está diretamente relacionada ao objetivo estratégico de aprimoramento de meios para a irradiação dos efeitos positivos da ZFM e das ALC's em prol da qualidade de vida e do desenvolvimento endógeno previsto por SUFRAMA (2010).

No que tange às limitações desta pesquisa, por estar fundamentada na Lei de Acesso à Informação, este estudo restringiu-se à análise de informações de natureza pública contidas no Portal da Transparência, nos autos processuais e nos relatórios e nas bases institucionais, razão pela qual carece de informações de elementos comportamentais e de cultura organizacional. Tais abordagens poderiam auxiliar num maior aprofundamento, mapeamento e numa maior compreensão de aspectos qualitativos relacionados à gestão dos convênios no âmbito da Autarquia.

Em contrapartida, as etapas seguidas por este estudo podem servir de base para mensuração da efetividade em outros órgãos e/ou entidades públicos federais, estaduais ou municipais, seja com o intuito de analisar seu papel frente a determinados investimentos, seja pelo prisma estrito de somente mapear a efetividade dos investimentos realizados.

Em relação à sugestão de pesquisas futuras, há a possibilidade de realização de estudos visando à otimização da governança em convênios oriundos de transferências voluntárias da União, inclusive no que tange ao impacto da criação de um órgão interno de *compliance*; à análise de efetividade de investimentos em outra área fim da SUFRAMA; bem como a um estudo, em nível abrangente, que tenha como foco a proposta de implementação de uma gestão de portfólios, programas e projetos, com o intuito de integrar as diversas atividades-fim da Autarquia aos seus objetivos estratégicos.

Portanto, por menor que seja a perda de desempenho em relação à efetividade de recursos aportados pelos convênios celebrados pela SUFRAMA, o “prejuízo socioeconômico” decorrente da falta de efetividade dos investimentos tende a retardar o processo de desenvolvimento da Amazônia Ocidental e do Amapá, razão pela qual não deve ser tolerado, cabendo à Autarquia o papel de mudar este cenário por meio da quebra de paradigma e revisão do seu próprio papel como entidade promotora do desenvolvimento regional.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ABEPRO. **Áreas da Engenharia de Produção, 2016.** Curitiba. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=424&ss=1&c=362>>. Acesso em: 06 mai. 2016.

BECATTINI, G. The Marshallian industrial district as socioeconomic notion. In.: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy.** Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990. p. 37-51.

BRASIL. Advocacia-Geral da União – AGU. **Parecer nº 15, de 21 de novembro de 2013.** Temas relacionados convênios demais ajustes congêneres tratados no âmbito da Câmara Permanente de Convênios designada por meio da Portaria/PGF nº 98, de 26 de fevereiro de 2013. Brasília, DF: Procuradoria-Geral Federal, Departamento de Consultoria, Câmara Permanente de Convênios, 2013. Disponível em: <www.agu.gov.br/page/download/index/id/19004050 >. Acesso em 10 dez. 2016.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 06/05/2016.

_____. Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 26 jul. 2007.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm>. Acesso em: 06 mai. 2016.

_____. Decreto nº 6.614, de 23 de outubro de 2008. Regulamenta a Lei no 8.256, de 25 de novembro de 1991, que cria áreas de livre comércio nos Municípios de Boa Vista e Bonfim, no Estado de Roraima, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 dez. 2008.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6614.htm>. Acesso em: 28 out. 2016. 2008a

_____. Decreto nº 7.138, de 29 de março de 2010. Regulamenta o art. 2o, inciso I, da Lei Complementar no 134, de 14 de janeiro de 2010, que dispõe sobre a composição do Conselho de Administração da Superintendência da Zona Franca de Manaus, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 30 mar. 2010.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7138.htm>. Acesso em: 28 out. 2016. 2010a

_____. Decreto nº 8.597, de 18 de dezembro de 2015. Regulamenta a Lei nº 11.898, de 8 de janeiro de 2009, na parte que dispõe sobre a isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados nas Áreas de Livre Comércio localizadas nos Municípios de Tabatinga, no Estado do Amazonas, Guajará-Mirim, no Estado de Rondônia, Macapá e Santana, no Estado do Amapá, e Brasiléia e Cruzeiro do Sul, no Estado do Acre. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21 dez. 2015.** Disponível em: <

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8597.htm>. Acesso em: 28 out. 2016.

_____. Decreto nº 8.639, de 15 de janeiro de 2016. Altera o Decreto nº 7.139, de 29 de março de 2010, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA, e remaneja cargos em comissão. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 18 jan. 2016.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8639.htm> . Acesso em: 28 out. 2016. 2016a

_____. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27 fev. 1967.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 20 fev. 2017. 1967a

_____. Decreto-lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967. Altera as disposições da Lei número 3.173 de 6 de junho de 1957 e regula a Zona Franca de Manaus. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 28 fev. 1967.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0288.htm>. Acesso em: 29 out. 2016. 1967b

_____. Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 mar. 1999.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm>. Acesso em: 28 out. 2016.

_____. Lei nº 9.960, de 28 de janeiro de 2000. Institui a Taxa de Serviços Administrativos - TSA, em favor da Superintendência da Zona Franca de Manaus - Suframa, estabelece preços a serem cobrados pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - Ibama, cria a Taxa de Fiscalização Ambiental - TFA, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 29 jan. 2000.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9960.htm>. Acesso em: 28 out. 2016. 2000a

_____. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 05 mai 2000.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 28 out. 2016. 2000b

_____. Lei nº 11.898, de 8 de janeiro de 2009. Institui o Regime de Tributação Unificada - RTU na importação, por via terrestre, de mercadorias procedentes do Paraguai; e altera as Leis nos 10.637, de 30 de dezembro de 2002, e 10.833, de 29 de dezembro de 2003. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 09 jan. 2009.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/111898.htm>. Acesso em: 28 out. 2016.

_____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição

Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília**, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 06 mai. 2016. 2011a

_____. Lei nº 13.249, de 13 de janeiro de 2016. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2016 a 2019. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília**, DF, 14 jan. 2016. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/planeja/plano-plurianual>>. Acesso em: 28 out. 2016. 2016b

_____. Lei Complementar nº 134, de 14 de janeiro de 2010. Dispõe sobre a composição do Conselho de Administração da Superintendência da Zona Franca de Manaus; revoga a Lei Complementar no 68, de 13 de junho de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília**, DF, 14 jan. 2010. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp134.htm>. Acesso em: 28 out. 2016. 2010b

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Portaria MDIC nº 123, de 3 de junho de 2008**. Regimento Interno da Superintendência da Zona Franca de Manaus. Brasília-DF, 2008. Disponível em: <<http://site.suframa.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/regimento-interno>>. Acesso em 06 mai. 2016. 2008b

_____. Secretaria do Tesouro Nacional – STN. Instrução Normativa nº 01, de 15 de janeiro de 1997. Disciplina a celebração de convênios de natureza financeira que tenham por objeto a execução de projetos ou realização de eventos e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília**, DF, 31 jan. 1997. Disponível em: <http://www3.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/download/estados/IN_STN_1_1997_Convenios/IN_stn_01_15jan1997_convencios.htm>. Acesso em: 20 dez. 2016.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP. Sítio do Orçamento Federal. Disponível em: <<http://www.orcamentofederal.gov.br/informacoes-orcamentarias/execucao-orcamentaria>>. Acesso em 05/01/2017. 2017a

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP. **Portal de Convênios – SICONV**. DF. Disponível em: <<http://www.convencios.gov.br>>. Acesso em: 06 mai. 2016. 2016c

_____. Secretaria do Tesouro Nacional – STN. Tesouro Gerencial. Disponível em: <<https://tesourogerencial.tesouro.gov.br>>. Acesso em 05/01/2017. 2017b

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP; Ministério da Fazenda - MF, Ministério da Ciência e Tecnologia. **Portaria Interministerial nº 127, de 29 de maio de 2008**. Estabelece normas para execução do disposto no Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília**, DF, 30 mai. 2008. Disponível em: <<http://portal.convencios.gov.br/legislacao/portarias/portaria-interministerial-n-127-de-29-de-maio-de-2008>>. Acesso em: 06 mai. 2016.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP; Ministério da Fazenda - MF, Controladoria-Geral da União - CGU. Portaria Interministerial nº 507, de 24 de novembro de 2011. Regula os convênios, os contratos de repasse e os termos de cooperação celebrados pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal com órgãos ou entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos para a execução de programas, projetos e atividades de interesse recíproco, que envolvam a transferência de recursos financeiros oriundos do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 28 nov. 2011.** Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/portaria-interministerial-no-507-de-24-de-novembro-de-2011/view>>. Acesso em 06 mai. 2016. 2011b

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão MP; Ministério da Fazenda - MF, Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União - CGU. Portaria Interministerial nº 424, de 30 de dezembro de 2016. Estabelece normas para execução do estabelecido no Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, revoga a Portaria Interministerial nº 507/MP/MF/CGU, de 24 de novembro de 2011 e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 02 jan. 2017.** Disponível em: <<http://portal.convenios.gov.br/legislacao/portarias/portaria-interministerial-n-424-de-30-de-dezembro-de-2016>>. Acesso em: 03 jan. 2017. 2016d

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores.** Brasília, DF, 2009. 113p.

_____. Medida Provisória nº 757, de 19 de dezembro de 2016. Institui a Taxa de Controle de Incentivos Fiscais e a Taxa de Serviços em favor da Superintendência da Zona Franca de Manaus - Suframa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 dez. 2016.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/Mpv/mpv757.htm>. Acesso em: 03 jan. 2017. 2016e

_____. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União - CGU. **Portal da Transparência.** Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br>>. Acesso em: 06 mai. 2016. 2016f

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011. 368 p.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede.** 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2016. 632 p.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO - CNPQ. **Áreas do Conhecimento, 2016,** Brasília, DF. Disponível em:<<http://www.cnpq.br/documents/10157/186158/TabeladeAreasdoConhecimento.pdf>>. Acesso em 06 mai. 2016.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de Projetos Sociais.** 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2013. 318 p.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE - CNS. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Disponível em: <<http://www.conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>>. Acesso em: 06 mai. 2016.

COSTA, E. J. M. **Arranjos Produtivos Locais, Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional**. Brasília: Mais Gráfica Editora, 2010. 405 p.

GRUPO DE ESTUDOS TEMÁTICOS - CRA-MG. **Manual de Auditoria do Administrador**, Brasília, DF: Sistema CFA/CRA's, 2014. 34 p. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/manual-auditoria/manual-de-auditoria-portal.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

ESTADOS UNIDOS. Government Performance and Results Act of 1993. To provide for the establishment of strategic planning and performance measurement in the Federal Government, and for other purposes. One Hundred Third Congress. Washington DC, 05 jan. 1993. Disponível em <<https://www.dol.gov/ocfo/media/regs/GPRA.pdf>>. Acesso em 05 jan. 2017.

_____. Federal Acquisition Streamlining Act of 1994. To revise and streamline the acquisition laws of the Federal Government, and for other purposes. One Hundred Third Congress. Washington DC, 25 JAN. 1994. Disponível em: <<https://www.congress.gov/bill/103rd-congress/senate-bill/1587/text?q=%7B%22search%22%3A%5B%22Federal+Acquisition+Streamlining+Act+1994+FASA%22%5D%7D>>. Acesso em 05 jan. 2017.

EUROPEAN UNION. European Commission. **Europa 2020: Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo**. Bruxelas, 2010. 39 p. Disponível em: <<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PT:PDF>>. Acesso em: 28 dez. 2016.

_____. European Commission. **Guide to cost-benefit analysis of investment projects: Economic appraisal tool for cohesion policy 2014-2020**. Brussels, 2014. 364 p. Disponível em: <http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/cba_guide.pdf> Acesso em: 28 dez. 2016.

FERREIRA, S. M. P.; FROTA, C. D.; OLIVEIRA JÚNIOR, A. R.; MOITA, F. M.; RIBAS, R.; MENEZES, M. F.; SILVA C. E. M.; PINTO; F. F.; NAKAGIMA, G. K. R.; FROTA, L. F. M. **Estudo para a Construção de Indicadores de Avaliação Socioeconômica dos Projetos de Interiorização da SUFRAMA**, Manaus: SUFRAMA, 2009. 678 p.

FLEMING, Q. W. KOPPELMAN, J. M. **Earned Value Project Management**, 4. ed. Newton Square, Pennsylvania, EUA, Project Management Institute, 2010.

FONTAINE, E.R. Project evaluation and the national system of public investment in Chile. In: **American Economic Review** 87(2): 63–67, Washington DC: World Bank, 2004.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Novo Modelo de Excelência da Gestão – MEG**. São Paulo: FNQ, 2016. 21 p. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em 27 jan. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

HARVEY, David. **The condition of postmodernity**. Oxford: Basil Blackwell, 1989. 379 p.

HIRSCHMAN, Albert O. The rise and decline of development economics. In.: **Essays in trespassing: economics to politics and beyond**. Cambridge: Cambridge University Press, 1981. 313 p.

HM TREASURY. **The Green Book**: Appraisal and evaluation in central government. London: TSO, 2004. 118 p. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government>>. Acesso em 20 dez. 2016.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS - INTOSAI. **Implementation guidelines for performance auditing (ISSAI 3000)**. Viena, 2004. Disponível em: <<http://www.issai.org>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

KRUGMAN. P. R. **Geography and trade**. Cambridge: The MIT Press, 1991. 156 p.

KWAK, Y. H.; AMBARI, F. T. **History, practices, and future of earned value management in government**: perspectives from NASA. *Project Management Journal*, 45(1), 77-90, 2012.

LIMA. H. L., VILELA JÚNIOR, D. C. Análise de Viabilidade de Implementação do Método Gerenciamento de Valor Agregado – GVA no Portal de Convênios – SICONV e de seu potencial impacto na qualidade dos projetos. **IV ENCONTRO REGIONAL DE ENGENHARIAS**, 2016, Manaus. Anais... Manaus: FUCAPI, 2016. 200-209.

LINHARES JÚNIOR, J. G. **Maturidade organizacional nas práticas em gerenciamento de projetos**: um estudo em uma organização do setor de óleo e gás. Salvador: UFBA (Dissertação de Mestrado em Administração), 2009. 119 p.

MAILLAT, D. Regional productive systems and innovative millieux. In: OCDE. **Networks of enterprises and local development**. Genebra: OCDE, p. 67-80, 1996.

MARINI, M. J. SILVA, C. L. Desenvolvimento regional e arranjos produtivos locais: uma abordagem sob a ótica interdisciplinar. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté/SP, v. 8, n. 2, p. 107-129, 2012.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996. 368 p.

MARTINS, H.; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília-DF: Publix Editora, 2010. 262 p.

MAXIMIANO, A.C. **Introdução à Administração**. 8.ed. revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 2011. 404 p.

MONTEIRO, J. V. O processo decisório de política. In: E. SARAVIA; E. FERRAREZI (Org.). **Políticas públicas**. Brasília: ENAP, 2006. p. 269-288. Disponível em: <<http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/1258>>. Acesso em 10 ago. 2016.

MULCAHY, R. **Preparatório para o exame PMP**. 8. ed. EUA: RMC Publications Inc, 2013. 611 p.

MYRDAL, G. **Economic theory and under-developed regions**. London: Harper & Row, 1971. 168 p.

OFFICE GOVERNMENT COMMERCE - OGC. **Gerenciando projetos de sucesso com Prince2**. Reino Unido: TSO, 2011. 340 p.

OHMAE, K. **O fim do Estado-Nação**: a ascensão das economias regionais. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 240 p.

PERROUX, F. **A economia do século XX**. Porto: Herder, 1967. 755 p.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos - Guia PMBOK**. 5. ed. EUA: Project Management Institute, 2013. 568 p.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 897 p.

_____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p.

PUGALIS, L.; GRAY, N. **New regional development Paradigms**: an exposition of placed-based modalities. *Australasian Journal of Regional Studies*, v. 22, n. 1, 181-203, 2016.

PUTNAN, R. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália Moderna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996. 257 p.

PYKE, F.; SENGENBERGER, W. **Industrial districts and local economic regeneration**. International Institute for Labor Studies, 1992. 294 p.

RESENDE, G. M.; MOREIRA, P. G.; ALVES, A. M.; ROCHA NETO, J. M. Brasil: dez anos da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR). IPEA, **Boletim Regional, Urbano e Ambiental**, v. 11, n. 1, 29-35, 2015. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4866/1/BRU_n11_brasil.pdf>. Acesso em 15 dez. 2016.

SARAVIA, E. Introdução à teoria da política pública. In: SARAVIA; E. FERRAREZI (Org.). **Políticas públicas**. Brasília: ENAP, 2006. p. 21-42. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1254>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. **Cambridge Journal of Economics**, vol. 23, n.4, p. 465-483, 1999. Disponível em <<https://academic.oup.com/cje/article/23/4/465/1719703/Collective-efficiency-and-increasing-returns>>. Acesso em 20 dez. 2016.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em:

https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf. Acesso em: 20 ago. 2016.

SOERGER, E. M; OLIVEIRA E.; CARNIELLO, M. Arranjos produtivos locais e suas influências no desenvolvimento da economia regional. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté, SP, v. 10, n. 3 (número especial), p. 268-294, 2014.

SOUZA, A. M. O. **O papel da SUFRAMA na interiorização do desenvolvimento da Amazônia**. Manaus: UFAM (Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional), 2004. 153 p.

SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS - SUFRAMA. **Portaria nº 205, de 27 de julho de 2004**. Criar o Grupo Técnico de Análise de Projetos de Desenvolvimento Regional – GTAPDER. Manaus, 2004.

Sítio

institucional. Manaus, 2016. Disponível em: <<http://site.suframa.gov.br/assuntos/modelo-zona-franca-de-manaus/o-que-e-o-projeto-zfm>>. Acesso em: 26 dez. 2015. 2016a

Plano Diretor

Industrial: diretrizes táticas para a área de atuação da SUFRAMA (2017-2025). Manaus: SUFRAMA, COGEC, 2017. 63 p. Disponível em: <<http://site.suframa.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/PDI%20-%20Plano%20Diretor%20Industrial%202017-2025%20Suframa.pdf>>. Acesso em 05/03/2017.

Plano

Estratégico da SUFRAMA. Manaus, 2010. 26 p. Disponível em: <<http://site.suframa.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/planejamento-estrategico>>. Acesso em 28 out. 2016.

Resolução CAS

nº 043, de 07 de abril de 2010. Aprova o Plano Estratégico da SUFRAMA. Manaus, 2010.

Resolução CAS

nº 052, de 01 de agosto de 1997. Dispõe sobre a criação do Programa de Promoção de Investimentos. Manaus, 1997.

Resolução CAS

nº 171, de 23 de março de 2001. Resumo dos Critérios para Aplicação dos Recursos Orçamentários e Financeiros Destinados a Convênios. Manaus, 2001.

Resolução CAS

nº 72, de 06 de maio de 2016. Dispõe sobre os critérios de aplicação dos recursos orçamentários e financeiros destinados a convênios. Manaus, 2016. 2016b

Zona Franca

Verde: roteiro do incentivo fiscal. Manaus: SUFRAMA, COGEC, 2016. 24 p. Disponível em: <site.suframa.gov.br/.../ZonaFrancaVerdeRoteiroDoIncentivoFiscalVersoDigital.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2016. 2016c

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 224 p.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. **Manual de auditoria operacional**. 3.ed. Brasília-DF: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2010. 71 p.

VARGAS, R. V. **Utilização da análise de valor agregado como ferramenta de avaliação de desempenho em projetos e uma perspectiva de aplicabilidade na construção civil nacional pesada nacional**. Belo Horizonte: UFMG (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção), 2002. 183 p.

_____. **Análise de valor agregado: revolucionando o gerenciamento de prazos e custos**. 6ª. ed. -Rio de Janeiro: Brasport, 2013. 118 p.

WEBER, M. **Economy and society**. New York: Bedminster Press, 1968. 1469 p.

WORLD BANK. **Appraisal of public investment: Chile**. Washington DC, 2006. 4 p. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/666151468216003237/Chile-appraisal-of-public-investment>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

WU, X.; RAMESH, M.; HOWLLET, M.; FRITZEN, S. **Guia de políticas públicas: gerenciando processos**. Brasília: Enap, 2014. 160 p. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/586010/604366/Guia+de+Pol%C3%ADticas+P%C3%BAblicas+Gerenciando+Processos.pdf/afcf588e-d510-41eb-bfb7-049fcd6f549>>. Acesso em 10 jul. 2016.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

APÊNDICES

Apêndice A – Lista com os principais documentos utilizados na coleta de dados no âmbito da SUFRAMA

Apêndice B – Modelo de requerimento à Superintendência Adjunta de Planejamento e Desenvolvimento Regional

Apêndice C – Instrumento de coleta de dados baseado na Lei de Acesso à Informação.

APÊNDICE A – LISTA COM OS PRINCIPAIS DOCUMENTOS UTILIZADOS NA COLETA DE DADOS NO ÂMBITO DA SUFRAMA

- Convênio nº 144/2007 (Celebrado entre a SUFRAMA e a UFAM)
- Formulários de Avaliação Socioeconômica dos projetos
- Instrução Normativa nº 01/97-STN
- Instruções de Trabalho da SUFRAMA
- Lista de Convênios extraídos da base do Portal da Transparência do Poder Executivo federal
- Plano Anual de Trabalho 2014, 2015 e 2016
- Plano de Trabalho dos Projetos
- Plano Diretor Industrial
- Plano Estratégico da SUFRAMA
- Plano Plurianual (2016-2019)
- Portal de Convênios (SICONV)
- Portaria nº 205/2004 da SUFRAMA.
- Portaria Interministerial nº 127/2008 - MP/MF/MCT
- Portaria Interministerial nº 507/2011 - MP/MF/CGU
- Portaria Interministerial nº 424/2016 - MP/MF/CGU
- Resolução do Conselho de Administração da SUFRAMA nº 52/1997
- Resolução do Conselho de Administração da SUFRAMA nº 171/2001
- Resolução do Conselho de Administração da SUFRAMA nº 72/2016
- Relatório de Gestão 2014, 2015 e 2016
- Roteiro de Investimentos do Zona Franca Verde 2016 (COGEC/SUFRAMA)
- Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI)
- Termos de Convênios

APÊNDICE B – MODELO DE REQUERIMENTO À SUPERINTENDÊNCIA ADJUNTA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

REQUERIMENTO

À SUPERINTENDÊNCIA ADJUNTA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO
REGIONAL.

Eu, Hugo Luiz da Silva Lima, CPF n. 936.856.882-00, discente do curso de Mestrado profissional em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), com base no art. 7º, incisos V e VII da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), solicito vista dos autos processuais inerentes a totalidade dos convênios oriundos de transferências voluntárias celebrados pela Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA, bem como de relatórios e normas institucionais que possam subsidiar a análise de efetividade das avenças, em contribuição à pesquisa “O PAPEL DA SUFRAMA NA GESTÃO DE CONVÊNIOS VOLTADOS À INTERIORIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL DA AMAZÔNIA: UMA ANÁLISE BASEADA NA EFETIVIDADE DOS INVESTIMENTOS REALIZADOS”.

Data

Manaus/AM

Hugo Luiz da Silva Lima

APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS BASEADO NA LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO

UF	NÚMERO DO CONVÊNIO	VALOR (R\$)	CONSTA NA BASE DA CAPDE? (SIM=X)	TIPO DE PROJETO	STATUS DO CONVÊNIO (SIAFI)	SITUAÇÃO DO OBJETIVO (CAPDE)	CONSTA NA BASE CONV. 144/2007 (SIM=X)	SITUAÇÃO DO OBJETIVO (CONV. 144 2007)	RESULTADO FINAL DA EFETIVIDADE

ANEXOS

Anexo A – Convênios da SUFRAMA com investimentos no Acre/AC – Atualizado Até Dezembro de 2016

Anexo B – Convênios da SUFRAMA com investimentos no Amazonas/AM – Atualizado Até Dezembro de 2016

Anexo C – Convênios da SUFRAMA com investimentos no Amapá/AP – Atualizado Até Dezembro de 2016

Anexo D – Convênios da SUFRAMA com investimentos no Rondônia/RO – Atualizado Até Dezembro de 2016

Anexo E – Convênios da SUFRAMA com investimentos no Roraima/RR – Atualizado Até Dezembro de 2016

ANEXO A – CONVÊNIOS DA SUFRAMA COM INVESTIMENTOS NO ACRE/AC – ATUALIZADO ATÉ DEZEMBRO DE 2016

UF	NÚMERO DO CONVÊNIO	VALOR	CONSTA NA BASE DA CAPDE? (SIM=X)	TIPO DE PROJETO	STATUS DO CONVÊNIO (SIAFI)	SITUAÇÃO DO OBJETIVO (CAPDE)	CONSTA NA BASE DO CONV. 144/2007 (SIM=X)	SITUAÇÃO DO OBJETIVO (CONV. 144 2007)	RESULTADO FINAL DA EFETIVIDADE
ACRE	00004/2012	1.500.000,00	X	C1	Prestação de Contas Aprovada	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	00002/2012	1.000.000,00		C1	Aguardando Prestação de Contas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	00045/2010	6.800.000,00		C2	Prestação de Contas enviada para Análise	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	00048/2009	7.000.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	00045/2009	100.000,00		C2	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	00034/2009	250.000,00		C1	Aguardando Prestação de Contas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	00033/2009	700.000,00	X	C1	Prestação de Contas Aprovada	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	00032/2009	1.825.000,00	X	C1	Prestação de Contas Aprovada	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	00031/2009	870.000,00	X	C1	Prestação de Contas Aprovada	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	00027/2009	300.000,00		C1	Aguardando Prestação de Contas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	00024/2009	300.000,00		C2	Prestação de Contas em Complementação	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

ACRE	00019/2009	300.000,00	X	C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	00018/2009	500.000,00	X	C1	Prestação de Contas Aprovada	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	00016/2009	300.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	00012/2009	150.000,00		C1	Prestação de Contas em Análise	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	00010/2009	300.000,00		C2	Aguardando Prestação de Contas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	00009/2009	300.000,00		C2	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	00007/2009	400.000,00		C1	Prestação de Contas enviada para Análise	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	00003/2009	150.000,00		C1	Prestação de Contas em Análise	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	00002/2009	150.000,00		C2	Aguardando Prestação de Contas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	00019/2008	500.000,00		C2	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	00006/2008	120.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	00005/2008	300.000,00		C2	Prestação de Contas enviada para Análise	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	039/2008	300.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	021/2008	1.000.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	054/2007	1.525.561,76		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	006/2007	211.852,05		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	195/2007	365.376,82	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	009/2007	229.112,58		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

ACRE	117/2007	230.000,00	X	C4	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	167/2007	187.928,33		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	191/2007	220.015,14		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	052/2007	6.452.945,79	X	C2	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	011/2007	131.033,31		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	004/2007	598.083,17	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	200/2007	111.355,36	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	027/2007	2.280.607,35	X	C1	Adimplente	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	038/2007	10.062.500,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	188/2007	298.353,13		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	055/2007	302.212,59		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	029/2007	318.358,33		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	177/2007	15.000.000,00		C2	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	196/2007	168.428,96		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	010/2007	484.333,43		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	173/2007	230.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	171/2007	810.000,00		C2	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	053/2007	1.719.279,86	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	122/2007	518.550,05		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	104/2007	1.647.527,14	X	C1	Concluído	NÃO ALCANÇADO	X	ALCANÇADO	NÃO ALCANÇADA
ACRE	022/2007	236.378,59		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	025/2007	139.190,82		C1	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	187/2007	450.976,44		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	186/2007	182.151,53		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

ACRE	183/2007	225.255,79		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	182/2007	1.862.425,34	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	184/2007	110.661,03		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	192/2007	112.577,80		C2	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	197/2007	253.105,16	X	C2	Concluído	ALCANÇADO PARCIALMENTE		PENDENTE	ALCANÇADA PARCIALMENTE
ACRE	193/2007	326.376,47		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	206/2007	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	185/2007	113.513,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	007/2007	635.951,28	X	C1	Concluído	ALCANÇADO PARCIALMENTE		PENDENTE	ALCANÇADA PARCIALMENTE
ACRE	018/2007	261.150,96		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	012/2007	832.553,54		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	001/2007	300.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	024/2007	907.968,25		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	180/2007	387.753,84	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	178/2007	104.175,56		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	179/2007	304.795,65		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	199/2007	111.355,36	X	C2	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	181/2007	219.687,50	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	202/2007	500.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	031/2007	700.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	005/2007	383.375,77		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	008/2007	487.721,62		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	002/2007	900.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	101/2007	1.600.000,00	X	C4	Adimplente	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

ACRE	099/2007	500.000,00		C4	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	100/2007	500.000,00		C4	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	003/2007	567.243,81	X	C1	Concluído	NÃO ALCANÇADO		PENDENTE	NÃO ALCANÇADA
ACRE	014/2007	375.272,28		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	028/2007	199.966,94		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	013/2007	2.070.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	038/2006	250.000,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	NÃO ALCANÇADO	NÃO ALCANÇADA
ACRE	043/2006	200.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	042/2006	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	032/2006	98.694,53		C2	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	015/2006	103.943,97		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	027/2006	168.338,83		C2	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
ACRE	026/2006	372.932,03		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	025/2006	252.084,11		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	024/2006	405.559,75		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	020/2006	120.429,94	X	C1	Concluído	ALCANÇADO	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
ACRE	019/2006	205.195,60		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	018/2006	61.001,77	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	017/2006	148.570,42		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	016/2006	156.708,90		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	014/2006	93.875,36	X	C2	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	012/2006	470.126,72	X	C1	Concluído	ALCANÇADO	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
ACRE	011/2006	169.432,97	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	010/2006	1.036.796,54	X	C2	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

ACRE	009/2006	86.880,19		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
ACRE	008/2006	217.858,20		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	007/2006	103.550,57		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	006/2006	62.243,44		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	005/2006	140.776,16	X	C2	Concluído	ALCANÇADO PARCIALMENTE		PENDENTE	ALCANÇADA PARCIALMENTE
ACRE	004/2006	1.280.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	003/2006	3.195.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0183 570-41	190.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0187 297-19	4.000.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	108/2005.	153.759,87	X	C2	Concluído	ALCANÇADO PARCIALMENTE		PENDENTE	ALCANÇADA PARCIALMENTE
ACRE	107/2005	139.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	060/2005	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	069/2005	348.695,32		C2	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
ACRE	065/2005	94.123,60		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	080/2005	168.205,05		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	047/2005	400.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	079/2005	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	078/2005	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	077/2005	202.587,19		C1	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	076/2005	246.636,29	X	C1	Concluído	ALCANÇADO	X	NÃO ALCANÇADO	ALCANÇADA
ACRE	075/2005	156.200,03		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	051/2005	3.835.378,21		C3	Concluído	PENDENTE	X	PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

ACRE	074/2005	480.768,79	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	CR.NR.0183 571-56	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0183 569-13	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0183 568-09	80.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	001/2005	160.410,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0171 701-73	163.782,54		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0168 699-72	51.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0167 980-77	37.207,21		C1	Concluído	PENDENTE	X	NÃO ALCANÇADO	NÃO ALCANÇADA
ACRE	CR.NR.0167 981-81	16.656,58		C1	Concluído	PENDENTE	X	NÃO ALCANÇADO	NÃO ALCANÇADA
ACRE	CR.NR.0168 661-33	73.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0168 663-52	42.144,98		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0168 662-47	109.522,02		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0168 652-22	129.236,47		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
ACRE	CR.NR.0168 654-40	128.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0167 975-02	139.405,34		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0167 974-98	139.405,34		C1	Concluído	PENDENTE	X	NÃO ALCANÇADO	NÃO ALCANÇADA

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

ACRE	CR.NR.0167 973-84	180.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0167 976-16	139.405,34		C2	Concluído	PENDENTE	X	NÃO ALCANÇADO	NÃO ALCANÇADA
ACRE	CR.NR.0167 979-48	97.845,94		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0167 978-34	22.381,70		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0167 977-20	179.932,52		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0168 657-74	568.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0168 658-88	3.800.016,58		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0168 660-29	4.989.983,42		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0168 659-92	1.682.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	CR.NR.0160 633-12	3.146.582,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	057/2002	6.000.000,00		C3	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	056/2002	18.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	165/2001	2.534.264,91		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	169/2001	257.500,00		C3	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	147/2001	710.000,00		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	148/2001	1.450.082,92		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	168/2001	600.000,00		C3	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	166/2001	780.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	167/2001	284.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	146/2001	2.212.639,11		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

ACRE	160/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	121/2001	393.158,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	151/2001	162.956,18	X	C1	Concluído	NÃO ALCANÇADO		PENDENTE	NÃO ALCANÇADA
ACRE	150/2001	332.043,82		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	152/2001	2.193.461,33		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	153/2001	300.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	149/2001	1.360.164,84		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	118/2001	120.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	120/01	369.271,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	119/2001	465.219,84		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	067/2001	233.420,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	062/2001	197.680,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	063/2001	440.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	022/2001	4.587.762,29		C3	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	058/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	045/2001	375.370,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	047/2001	93.129,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	048/2001	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	046/2001	143.712,42		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	049/2001	176.599,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	042/2001	233.688,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	038/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	031/2001	337.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	021/2001	40.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	015/2001	266.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

ACRE	007/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	046/2000	4.500.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
ACRE	031/2000	1.500.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	128/99	138.534,69		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	026/99	590.770,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	129/99	720.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	028/99	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	021/99	194.760,43		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	024/99	1.385.600,00		C2	Concluído	PENDENTE	X	PENDENTE	PENDENTE
ACRE	023/99	1.100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	050/99	254.200,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	046/99	121.284,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	060/99	337.658,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	061/99	300.564,50		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	113/99	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	088/99	283.799,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	087/99	2.014.431,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	086/99	1.390.852,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	089/99	512.594,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	096/99	300.000,00		C3	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	008/99	268.690,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	015/99	54.600,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	014/99	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	016/99	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	006/99	165.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

ACRE	139/98	46.891,18		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	116/98	381.540,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	109/98	284.100,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	108/98	329.200,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	24/98	6.000.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	070/98	109.559,41		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	057/98	92.708,59		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	060/98	194.300,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	052/98	373.768,23		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	059/98	167.384,88		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	089/98	345.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	037/98	88.700,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	007/98	56.520,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	084/98	75.355,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	015/98	111.955,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	050/98	59.700,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	045/98	82.240,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	014/98	64.575,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	025/97	70.320,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	032/97	200.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	029/97	58.339,55		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	015/97	299.197,52		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	024/97	59.997,10		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
ACRE	034/95	194.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

ANEXO B – CONVÊNIOS DA SUFRAMA COM INVESTIMENTOS NO AMAZONAS/AM – ATUALIZADO ATÉ DEZEMBRO DE 2016

UF	NÚMERO DO CONVÊNIO	VALOR	CONSTA NA BASE DA CAPDE? (SIM=X)	TIPO DE PROJETO	STATUS DO CONVÊNIO (SIAFI)	SITUAÇÃO DO OBJETIVO (CAPDE)	CONSTA NA BASE CONV. 144/2007 (SIM=X)	SITUAÇÃO DO OBJETIVO (CONV. 144 2007)	RESULTADO FINAL DA EFETIVIDADE
AMAZONAS	00001/2014	2.965.381,42		C4	Prestação de Contas Rejeitada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	00006/2012	660.239,00		C4	Aguardando Prestação de Contas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	00005/2012	239.761,00		C4	Aguardando Prestação de Contas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	00003/2012	702.800,00		C6	Prestação de Contas enviada para Análise	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	00001/2012	94.041.011,10		C2	Prestação de Contas Rejeitada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	00002/2011	4.977.979,00		C4	Prestação de Contas enviada para Análise	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	00001/2011	4.639.952,00		C4	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	00106/2010	2.049.595,00		C4	Prestação de Contas em Análise	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	00078/2010	584.000,00		C4	Prestação de Contas em Complementação	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	00007/2010	1.000.000,00		C6	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

AMAZONAS	00074/2009	13.500.000,00		C2	Prestação de Contas Aprovada com Ressalvas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	00073/2009	200.000,00		C4	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	00065/2009	2.538.500,00		C4	Aguardando Prestação de Contas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	00023/2009	3.890.000,00		C2	Prestação de Contas em Análise	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	00001/2009	2.900.000,00		C4	Prestação de Contas em Análise	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	00009/2008	2.992.872,44		C4	Prestação de Contas em Análise	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	038/2008	1.800.000,00		C2	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	036/2008	2.561.586,39		C4	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	035/2008	4.000.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	175/2007	706.224,21		C4	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	148/2007	514.000,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	NÃO ALCANÇADO	NÃO ALCANÇADA
AMAZONAS	059/2007	439.941,91		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	174/2007	150.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	130/2007	305.360,27		C2	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	037/2007	1.900.000,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	131/2007	543.526,22		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	034/2007	950.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	023/2007	1.000.000,00		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	036/2007	1.100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

AMAZONAS	201/2007	514.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	039/2007	3.200.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	017/2007	1.262.500,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	035/2007	1.550.000,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	165/2007	400.000,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	030/2007	419.142,90		C5	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	050/2007	510.000,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	153/2007	514.000,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	132/2007	266.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	082/2007	398.694,40		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	097/2007	922.379,78	X	C5	Adimplente	ALCANÇAD O		PENDENTE	ALCANÇADA
AMAZONAS	140/2007	225.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	141/2007	223.793,12		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	124/2007	914.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇAD O		PENDENTE	ALCANÇADA
AMAZONAS	172/2007	600.000,00	X	C2	Concluído	ALCANÇAD O	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	102/2007	514.000,00		C3	Concluído	PENDENTE	X	NÃO ALCANÇADO	NÃO ALCANÇADA
AMAZONAS	084/2007	1.540.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	121/2007	220.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	164/2007	314.718,00		C2	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

AMAZONAS	080/2007	700.000,00	X	C4	Concluído	ALCANÇAD O	X	ALCANÇADO PARCIALMENT E	ALCANÇADA
AMAZONAS	138/2007	400.000,00		C5	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	176/2007	1.583.655,41		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	071/2007	1.597.633,39		C4	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	135/2007	294.342,66		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	076/2007	436.206,22	X	C1	Concluído	ALCANÇAD O		PENDENTE	ALCANÇADA
AMAZONAS	160/2007	530.000,00		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	049/2007	350.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	128/2007	114.000,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	NÃO ALCANÇADO	NÃO ALCANÇADA
AMAZONAS	106/2007	1.600.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	123/2007	225.000,00		C3	Concluído	PENDENTE	X	PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	057/2007	71.780.000,00		C2	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	133/2007	225.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇAD O PARCIALME NTE		PENDENTE	ALCANÇADA PARCIALMENT E
AMAZONAS	108/2007	2.300.000,00		C3	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	041/2007	675.470,70		C5	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	161/2007	194.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	158/2007	2.500.000,00	X	C2	Concluído	ALCANÇAD O		PENDENTE	ALCANÇADA
AMAZONAS	116/2007	1.600.000,00		C4	Adimplente	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	143/2007	400.000,00	X	C4	Concluído	ALCANÇAD O		PENDENTE	ALCANÇADA
AMAZONAS	077/2007	160.547,07		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

AMAZONAS	51/2007	150.000,00		C4	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	060/2007	2.884.350,83		C4	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	056/2007	200.000,00	X	C4	Concluído	ALCANÇAD O	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	142/2007	615.000,00	X	C4	Concluído	ALCANÇAD O		PENDENTE	ALCANÇADA
AMAZONAS	144/2007	410.976,89		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	083/2007	235.692,24		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	061/2007	270.710,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	062/2007	1.000.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	081/2007	384.550,00		C4	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	042/2007	853.953,60	X	C1	Concluído	ALCANÇAD O	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	108/2006	500.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	109/2006	152.000,00		C5	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	105/2006	4.337.582,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	106/2006	966.429,29		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	107/2006	978.800,39		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	031/2006	194.966,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	030/2006	794.367,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	029/2006	509.967,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	028/2006	3.000.700,00		C2	Concluído	PENDENTE	X	NÃO ALCANÇADO	NÃO ALCANÇADA
AMAZONAS	001/2006	281.434,18		C6	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	014/2005	200.000,00	X	C2	Concluído	ALCANÇAD O		PENDENTE	ALCANÇADA
AMAZONAS	083/2005	10.382.699,81		C2	Adimplente	PENDENTE	X	PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	082/2005	300.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

AMAZONAS	081/2005	700.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	073/2005	370.000,00		C5	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	011/2005	150.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	090/2005	818.427,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	088/2005	454.146,90		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	091/2005	412.839,00	X	C1	Concluído	ALCANÇAD O		PENDENTE	ALCANÇADA
AMAZONAS	012/2005	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	089/2005	1.000.000,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	087/2005	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	086/2005	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	085/2005	300.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	084/2005	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	057/2005	367.596,69		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	056/2005	397.236,35		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	055/2005	366.396,03		C3	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	054/2005	405.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	053/2005	306.038,70		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	052/2005	450.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	CR.NR.018651 5-37	399.363,29		C3	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	CR.NR.018652 4-47	300.000,00		C2	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	CR.NR.018652 3-33	405.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	CR.NR.018652 2-29	367.596,69		C2	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

AMAZONAS	CR.NR.018652 1-15	405.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	CR.NR.018651 8-60	405.000,00		C2	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	CR.NR.018651 6-41	407.856,74		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	CR.NR.018651 4-22	375.378,30		C3	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	013/2005	1.947.100,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	005/2005	13.878.716,22		C4	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	008/2005	200.000,00	X	C4	Concluído	ALCANÇAD O		PENDENTE	ALCANÇADA
AMAZONAS	004/2005	72.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	003/2005	1.900.000,00		C6	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	002/2005	600.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	024/2004	30.000.000,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	020/2004	1.500.000,00		C4	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	015/2004	485.000,00		C1	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	025/2004	4.882.195,26		C4	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	022/2004	4.500.000,00		C4	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	013/2004	2.942.020,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	023/2004	700.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	021/2004	702.000,00	X	C4	Concluído	ALCANÇAD O	X	ALCANÇADO PARCIALMENT E	ALCANÇADA
AMAZONAS	019/2004	150.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

AMAZONAS	018/2004	497.709,93		C4	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO PARCIALMENTE	ALCANÇADA PARCIALMENTE
AMAZONAS	016/2004	809.008,80		C4	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	014/2004	74.640,00		C4	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	CR.NR.017130 1-35	205.000,00		C2	Concluído	PENDENTE	X	NÃO ALCANÇADO	NÃO ALCANÇADA
AMAZONAS	011/2004	39.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	012/2004	323.642,20		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	010/2004	442.707,89		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	009/2004	5.659.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO PARCIALMENTE	X	ALCANÇADO PARCIALMENTE	ALCANÇADA PARCIALMENTE
AMAZONAS	008/2004	346.277,98		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	007/2004	1.423.800,00		C4	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	006/2004	805.320,53		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	005/2004	200.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	017/2004	800.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	004/2004	83.096,00		C5	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	001/2004	210.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	CR.NR.015040 3-24	233.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	CR.NR.015042 5-84	650.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	CR.NR.015041 3-49	800.000,00		C2	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	CR.NR.015040 2-10	260.000,00		C2	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

AMAZONAS	CR.NR.015040 0-93	240.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	CR.NR.016063 5-31	180.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	CR.NR.016063 7-50	1.000.000,00		C2	Concluído	PENDENTE	X	NÃO ALCANÇADO	NÃO ALCANÇADA
AMAZONAS	CR.NR.016063 0-81	725.000,00		C2	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	CR.NR.016062 9-53	725.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	006/2003	7.900.000,00		C4	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	015/2003	250.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	014/2003	1.216.188,19		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	013/2003	435.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	012/2003	30.400,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	011/2003	270.000,00		C4	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	010/2003	270.000,00	X	C4	Concluído	ALCANÇAD O	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	009/2003	106.800,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	008/2003	300.000,00		C4	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	007/2003	1.203.513,95		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	005/2003	279.500,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	003/2003	175.000,00	X	C2	Concluído	ALCANÇAD O		PENDENTE	ALCANÇADA
AMAZONAS	002/2003	180.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	001/2003	350.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	044/2001	145.456,00	X	C6	Concluído	ALCANÇAD O		PENDENTE	ALCANÇADA
AMAZONAS	059/2002	159.237,00		C1	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

AMAZONAS	047/2002	1.243.460,79		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	044/2002	550.940,00		C4	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	043/2002	351.911,44		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	042/2002	400.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	052/2002	99.948,00		C5	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	051/2002	581.000,00		C5	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	050/2002	1.150.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	041/2002	3.500.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	049/2002	52.830,00	X	C4	Concluído	ALCANÇAD O		PENDENTE	ALCANÇADA
AMAZONAS	048/2002	81.170,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	039/2002	200.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	038/2002	630.348,49		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	040/2002	241.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	032/2002	533.734,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	018/2002	3.000.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	035/2002	816.500,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	034/2002	816.500,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	037/2002	600.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	070/2001	185.517,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	068/2001	697.400,00	X	C4	Concluído	ALCANÇAD O		PENDENTE	ALCANÇADA
AMAZONAS	069/2001	699.725,00	X	C4	Concluído	ALCANÇAD O		PENDENTE	ALCANÇADA
AMAZONAS	186/2001	148.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	181/2001	420.000,00		C2	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	184/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	175/2001	1.800.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

AMAZONAS	183/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	182/2001	483.645,95		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	179/2001	4.849.169,53		C2	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	161/2001	283.633,11		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	134/2001	393.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	170/2001	830.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	171/2001	1.170.000,00		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	144/2001	260.000,00		C1	Adimplente	PENDENTE	X	NÃO ALCANÇADO	NÃO ALCANÇADA
AMAZONAS	142/2001	418.086,83		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	143/2001	497.680,22		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	145/2001	600.000,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	172/2001	110.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	122/2001	420.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	089/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	155/2001	800.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	173/2001	500.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	180/2001	1.000.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	131/2001	260.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	133/2001	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	130/2001	260.000,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	132/01	260.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	174/2001	700.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	124/2001	260.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	100/2001	260.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	090/2001	475.000,00		C2	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	091/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

AMAZONAS	092/2001	260.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	099/2001	420.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	093/2001	800.000,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	098/2001	260.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	094/2001	420.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	095/2001	260.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	096/2001	350.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	097/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	088/2001	12.000.000,00		C2	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	066/2001	247.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	065/2001	300.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	057/2001	260.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	055/2001	420.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	054/2001	420.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	053/2001	420.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	052/2001	150.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	041/2001	98.997,48		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	034/2001	200.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	030/2001	450.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	025/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	017/2001	42.520,84		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	023/2001	52.500,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	010/2001	596.010,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	013/2001	400.000,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	006/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	005/2001	590.080,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

AMAZONAS	004/2001	138.471,68		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	003/2001	320.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	001/2001	300.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	025/2000	2.550.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	016/2000	255.780,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	020/2000	260.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	049/2000	500.000,00		C3	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	017/2000	34.285,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	059/2000	2.000.000,00		C2	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	065/2000	1.200.000,00		C2	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	066/2000	1.400.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	063/2000	440.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	064/2000	420.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	030/2000	444.800,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	029/2000	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	042/2000	420.000,00		C2	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	043/2000	480.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE	X	ALCANÇADO PARCIALMENTE	ALCANÇADA PARCIALMENTE
AMAZONAS	048/2000	600.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	038/2000	500.000,00		C3	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	039/2000	420.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	041/2000	420.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	037/2000	200.000,00		C4	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	040/2000	500.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	013/2000	1.096.338,00		C4	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	009/2000	70.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

AMAZONAS	006/2000	409.905,33		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	005/2000	390.094,67		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	007/2000	260.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	008/2000	340.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	121/99	570.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	038/99	570.000,00		C2	Adimplente	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	032/99	570.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	037/99	328.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	007/99	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	125/99	570.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	120/99	570.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	118/99	450.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	070/99	250.000,00		C2	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	047/99	328.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	036/99	450.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	035/99	328.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	033/99	320.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	045/99	1.000.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	034/99	250.000,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	044/99	400.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	069/99	11.800.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	067/99	450.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	081/99	500.000,00		C2	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

AMAZONAS	064/99	50.000,00		C3	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	090/99	491.500,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	075/99	510.000,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	114/99	600.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	106/99	500.000,00		C2	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	079/99	621.000,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	104/99	250.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	103/99	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	029/99	782.845,86		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	025/99	300.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	009/99	300.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	010/99	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	011/99	300.000,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	018/99	300.000,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	012/99	300.000,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	003/99	300.000,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	136/98	252.402,75		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	131/98	200.000,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	133/98	520.791,05		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	134/98	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	130/98	534.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

AMAZONAS	137/98	520.791,05		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	119/98	500.000,00		C3	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	120/98	324.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	115/98	520.791,05		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	112/98	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	117/98	270.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	114/98	200.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE	X	PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	001/98	520.791,05		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	107/98	362.569,32		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	073/98	1.000.000,00		C3	Adimplente	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	099/98	534.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	023/98	300.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	027/98	300.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	062/98	252.402,75		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	043/98	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	049/98	300.000,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	040/98	450.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	047/98	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	048/98	520.791,05		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	051/98	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	066/98	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	003/98	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	019/98	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

AMAZONAS	009/98	520.791,05		C2	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO PARCIALMENT E	ALCANÇADA PARCIALMENT E
AMAZONAS	002/98	520.791,05		C2	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO PARCIALMENT E	ALCANÇADA PARCIALMENT E
AMAZONAS	047/97	80.026,19		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	082/97	400.000,00		C3	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	061/97	520.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	022/97	444.369,51		C2	Concluído	PENDENTE	X	PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	052/97	1.116.526,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	064/97	17.283.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	063/97	520.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	062/97	520.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	060/97	547.830,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	057/97	10.000.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	053/97	522.000,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
AMAZONAS	046/97	547.830,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	039/97	547.830,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	045/97	400.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	037/97	391.737,50		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	018/97	8.000.000,00		C2	Concluído	PENDENTE	X	NÃO ALCANÇADO	NÃO ALCANÇADA
AMAZONAS	012/97	799.825,74		C3	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	013/97	850.000,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO PARCIALMENT E	ALCANÇADA PARCIALMENT E

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

AMAZONAS	014/97	550.800,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	020/97	225.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	009/97	200.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	006/97	9.995,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	005/97	672.669,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	003/97	120.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	006/96	18.000.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	003/96	199.207,20		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	018/95-B	1.800.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAZONAS	032/95	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

ANEXO C – CONVÊNIOS DA SUFRAMA COM INVESTIMENTOS NO AMAPÁ/AP – ATUALIZADO ATÉ DEZEMBRO DE 2016

UF	NÚMERO DO CONVÊNIO	VALOR	CONSTA NA BASE DA CAPDE? (SIM=X)	TIPO DE PROJETO	STATUS DO CONVÊNIO (SIAFI)	SITUAÇÃO DO OBJETIVO (CAPDE)	CONSTA NA BASE CONV. 144/2007 (SIM=X)	SITUAÇÃO DO OBJETIVO (CONV. 144 2007)	RESULTADO FINAL DA EFETIVIDADE
AMAPA	157/2007	2.300.000,00		C5	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	134/2007	194.600,00		C4	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	059/2005	207.559,00	X	C1	Concluído	NÃO ALCANÇADO		PENDENTE	NÃO ALCANÇADA
AMAPA	058/2005	207.559,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	006/2005	156.260,00	X	C5	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
AMAPA	010/2005	200.000,00	X	C4	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
AMAPA	CR.NR.0171 676-67	2.000.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	CR.NR.0168 705-53	900.000,00		C3	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	004/2003	20.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	058/2002	600.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	116/2001	1.391.581,19		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	178/2001	135.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	127/2001	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	154/2001	200.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	126/2001	1.000.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	115/2001	2.400.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

AMAPA	114/2001	1.000.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	024/2000	2.730.195,43		C3	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	011/2000	75.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	003/2000	488.192,74		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	004/2000	749.967,28		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	031/99	1.014.935,11		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	048/99	1.143.419,00		C5	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	066/99	290.000,00	X	C3	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
AMAPA	049/99	205.537,00	X	C5	Inadimplência Suspensa	NÃO ALCANÇADO		PENDENTE	NÃO ALCANÇADA
AMAPA	085/99	1.800.000,00		C3	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	082/99	300.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	102/99	1.251.044,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	095/98	4.000.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	075/98	1.000.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	005/98	1.412.023,54		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	004/1998	696.595,05		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	081/97	1.124.309,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	080/97	56.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
AMAPA	009/96	1.300.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

ANEXO D – CONVÊNIOS DA SUFRAMA COM INVESTIMENTOS EM RONDÔNIA/RO – ATUALIZADO ATÉ DEZEMBRO DE 2016

UF	NÚMERO DO CONVÊNIO	VALOR	CONSTA NA BASE DA CAPDE? (SIM=X)	TIPO DE PROJETO	STATUS DO CONVÊNIO (SIAFI)	SITUAÇÃO DO OBJETIVO (CAPDE)	CONSTA NA BASE CONV. 144/2007 (SIM=X)	SITUAÇÃO DO OBJETIVO (CONV. 144 2007)	RESULTADO FINAL DA EFETIVIDADE
RONDONIA	00099/2010	500.000,00		C1	Aguardando Prestação de Contas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00084/2010	200.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00082/2010	140.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada com Ressalvas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00071/2010	140.000,00	X	C1	Prestação de Contas Aprovada	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	00056/2010	120.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00053/2010	140.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada com Ressalvas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00052/2010	220.000,00		C2	Aguardando Prestação de Contas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00050/2010	150.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00047/2010	150.000,00		C1	Aguardando Prestação de Contas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

RONDONIA	00043/2010	140.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00040/2010	140.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00037/2010	500.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00030/2010	140.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00028/2010	150.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00017/2010	130.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00016/2010	140.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada com Ressalvas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00011/2010	220.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00010/2010	130.000,00		C1	Aguardando Prestação de Contas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00009/2010	500.000,00	X	C1	Prestação de Contas Aprovada	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	00008/2010	200.000,00		C2	Aguardando Prestação de Contas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00005/2010	500.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00004/2010	300.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada com Ressalvas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	00003/2010	100.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00002/2010	200.000,00		C2	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00001/2010	300.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00059/2009	570.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00058/2009	330.000,00		C1	Prestação de Contas em Análise	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00047/2009	140.000,00	X	C2	Prestação de Contas Aprovada	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	00044/2009	110.000,00		C2	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00042/2009	120.000,00		C2	Prestação de Contas em Análise	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00043/2009	105.000,00		C2	Aguardando Prestação de Contas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00041/2009	200.000,00		C2	Prestação de Contas Aprovada com Ressalvas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00040/2009	100.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00039/2009	110.000,00		C2	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00038/2009	110.000,00		C2	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00037/2009	140.000,00		C2	Prestação de Contas Aprovada com Ressalvas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	00036/2009	105.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00035/2009	200.000,00		C2	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00030/2009	110.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00029/2009	140.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00028/2009	200.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada com Ressalvas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00026/2009	105.000,00		C2	Aguardando Prestação de Contas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00025/2009	105.000,00		C2	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00021/2009	110.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00020/2009	100.000,00		C2	Aguardando Prestação de Contas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00015/2009	110.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00014/2009	350.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00013/2009	120.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00011/2009	120.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	00008/2009	550.000,00		C2	Prestação de Contas Aprovada com Ressalvas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00006/2009	230.000,00	X	C1	Prestação de Contas Aprovada	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	00005/2009	180.000,00	X	C1	Prestação de Contas Aprovada	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	00004/2009	130.000,00		C1	Prestação de Contas enviada para Análise	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00008/2008	100.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00007/2008	100.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada com Ressalvas	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00004/2008	100.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00003/2008	100.000,00	X	C1	Prestação de Contas Aprovada	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	00014/2008	100.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00013/2008	150.000,00	X	C2	Prestação de Contas Aprovada	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	00011/2008	200.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	00010/2008	250.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	05924/2008	200.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	011/2008	100.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO PARCIALMENTE		PENDENTE	ALCANÇADA PARCIALMENTE
RONDONIA	005/2008	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	028/2008	180.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	033/2008	150.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	037/2008	150.000,00	X	C2	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	020/2008	140.000,00		C2	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	034/2008	200.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	031/2008	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	017/2008	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	024/2008	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	018/2008	380.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	014/2008	120.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	015/2008	400.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	032/2008	100.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO PARCIALMENTE		PENDENTE	ALCANÇADA PARCIALMENTE
RONDONIA	070/2007	900.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	020/2007	10.065.500,00	X	C2	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	111/2007	266.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	103/2007	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	105/2007	423.877,95	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	120/2007	249.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	112/2007	429.950,00	X	C2	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	203/2007	910.000,00		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	15/2007	110.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	126/2007	500.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	114/2007	449.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	136/2007	300.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	019/2007	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	032/2007	100.000,00		C5	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	115/2007	100.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	091/2007	150.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	078/2007	100.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	127/2007	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	087/2007	100.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	094/2007	50.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	093/2007	30.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	086/2007	50.000,00	X	C2	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	095/2007	120.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	073/2007	266.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	119/2007	456.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	064/2007	414.294,20	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	069/2007	266.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	156/2007	180.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	072/2007	266.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	068/2007	266.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	151/2007	530.200,00		C3	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	139/2007	284.880,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	096/2007	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	159/2007	110.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO PARCIALMEN TE		PENDENTE	ALCANÇADA PARCIALMENTE
RONDONIA	089/2007	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	085/2007	200.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	065/2007	538.445,80	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	137/2007	914.237,85	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	107/2007	131.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	063/2007	690.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	090/2007	350.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	088/2007	50.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	021/2007	2.300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	066/2007	364.644,20	X	C2	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	125/2007	282.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	016/2007	500.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	079/2007	1.210.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	092/2007	120.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	098/2007	80.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	110/2007	158.610,00		C4	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	118/2007	1.330.000,00		C4	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	104/2006	40.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	103/2006	500.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	102/2006	50.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	101/2006	90.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	100/2006	70.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	099/2006	1.000.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	092/2006	50.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	091/2006	85.000,00	X	C1	Concluído	NÃO ALCANÇADO		PENDENTE	NÃO ALCANÇADA
RONDONIA	090/2006	500.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	074/2006	45.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	073/2006	270.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	069/2006	45.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	070/2006	95.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	068/2006	45.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	066/2006	45.000,00		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	061/2006	500.000,00		C1	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	059/2006	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	054/2006	95.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	055/2006	280.000,00	X	C2	Concluído	ALCANÇADO	X	NÃO ALCANÇADO	ALCANÇADA
RONDONIA	050/2006	45.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	098/2006	50.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	037/2006	500.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	036/2006	100.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	035/2006	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	034/2006	100.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO PARCIALMEN TE		PENDENTE	ALCANÇADA PARCIALMENTE
RONDONIA	033/2006	500.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01835 72-60	500.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	044/2005	25.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	029/2005	100.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	028/2005	70.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	020/2005	100.000,00	X	C2	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	111/2005	153.185,37		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	106/2005	400.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	105/2005	79.500,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	097/2005	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	103/2005	77.250,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	096/2005	350.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	095/2005	250.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	102/2005	198.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	094/2005	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	093/2005	250.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	101/2005	350.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	070/2005	140.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	100/2005	200.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	067/2005	156.421,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	099/2005	358.300,00		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	066/2005	421.400,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	098/2005	350.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	064/2005	77.115,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	063/2005	818.427,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	062/2005	350.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
RONDONIA	061/2005	171.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	015/2005	150.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	041/2005	30.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	040/2005	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	043/2005	400.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	042/2005	41.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	039/2005	320.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	038/2005	75.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	037/2005	75.000,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE	X	NÃO ALCANÇADO	NÃO ALCANÇADA

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	036/2005	75.000,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO PARCIALMEN TE	ALCANÇADA PARCIALMENTE
RONDONIA	035/2005	13.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	034/2005	75.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	033/2005	75.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	031/2005	126.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	030/2005	75.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	027/2005	75.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	026/2005	500.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	020/2005	500.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	024/2005	90.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	023/2005	35.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	022/2005	150.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	021/2005	300.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	019/2005	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	018/2005	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	017/2005	200.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RONDONIA	016/2005	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01688 82-05	100.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01688 83-19	68.714,97		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01688 86-42	65.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01711 37-37	100.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01688 85-38	150.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	CR.NR.01713 03-54	5.722.800,00		C2	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01713 04-68	1.267.200,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01686 68-02	400.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01688 84-23	50.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01688 87-57	70.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01686 67-99	80.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 18-59	30.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 21-04	125.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 48-13	30.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01686 69-16	80.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01686 65-71	80.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01687 02-29	125.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 22-18	125.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 23-22	80.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 24-36	140.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	CR.NR.01682 26-56	118.750,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 25-41	40.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 30-15	70.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 28-74	50.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 27-60	125.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 32-33	80.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 31-29	29.700,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 33-47	29.700,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 34-52	260.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 50-68	30.240,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 49-27	180.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 37-85	170.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 40-30	270.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 38-99	115.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 42-59	390.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	CR.NR.01682 41-44	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 47-09	125.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 44-77	100.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 46-96	20.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 43-63	30.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 45-82	598.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 19-63	19.895,03		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 20-91	60.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01687 03-33	80.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01682 39-02	70.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01686 76-09	390.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01686 75-96	50.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01686 70-44	80.000,00		C5	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01686 71-59	20.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01686 66-85	80.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	CR.NR.01686 73-77	80.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01686 74-81	120.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01686 72-63	80.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	CR.NR.01512 17-84	249.495,98		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	046/2002	1.000.000,00		C4	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	045/2002	840.000,00		C4	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	053/2002	165.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	137/2001	975.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	135/2001	495.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	136/2001	493.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	141/2001	617.500,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	125/2001	344.100,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	162/2001	136.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	163/2001	411.600,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	123/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	112/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	113/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	111/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	110/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	109/2001	907.284,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	104/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	103/2001	3.000.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	107/2001	614.176,05		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	105/2001	604.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	106/2001	502.366,65		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	108/2001	766.280,19		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	102/2001	1.540.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	082/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	083/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	080/2001	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	079/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	078/2001	55.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	086/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	087/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	075/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	084/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	074/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	072/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	073/2001	650.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	071/2001	88.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	060/2001	164.500,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	061/2001	219.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	040/2001	40.690,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	039/2001	315.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	002/2001	800.000,00		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	035/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	036/2001	292.700,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	037/2001	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	026/2001	312.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	024/2001	150.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	029/2001	275.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	020/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	018/2001	250.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	012/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	014/2001	427.272,70		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	011/2001	150.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	009/2001	150.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	008/2001	150.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	067/2000	50.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	058/2000	295.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	018/2000	318.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	019/2000	233.700,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	055/2000	379.090,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	053/2000	300.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	021/2000	226.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	034/2000	980.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	051/2000	385.474,62		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	037/2000	307.800,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	035/2000	400.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	044/2000	149.400,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	042/2000	106.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	057/2000	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	052/2000	450.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	054/2000	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	022/2000	360.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	047/2000	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	036/2000	249.990,44		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	032/2000	218.500,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	050/2000	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	033/2000	450.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	012/2000	61.170,60		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	054/99	150.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	111/99	250.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	112/99	274.075,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	130/99	250.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	013/99	300.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	057/99	83.999,72		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	119/99	140.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	117/99	800.000,00		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	059/99	123.708,95		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	041/99	212.908,75		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	040/99	289.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	053/99	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	027/99	250.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	043/99	580.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	042/99	250.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	039/99	150.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	058/99	250.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	055/99	250.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	056/99	250.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	052/99	250.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	051/99	250.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	068/99	200.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	062/99	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	065/99	130.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	080/99	150.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	072/99	1.000.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	073/99	500.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	077/99	98.400,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	074/99	1.000.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	076/99	100.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	071/99	700.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	078/99	1.385.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	101/99	250.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	115/99	280.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	097/99	250.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	098/99	250.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	099/99	250.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	105/99	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	004/99	250.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	002/99	250.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	005/99	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	017/99	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	001/99	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	123/98	450.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	128/98	140.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	132/98	291.500,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	121/98	180.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	126/98	83.599,20		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	129/98	2.000.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	124/98	66.616,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	122/98	69.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	029/98	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	118/98	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	011/98	400.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	079/98	253.978,70		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	063/98	300.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	044/98	300.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	016/98	148.699,24		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	072/98	299.390,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	021/98	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	064/98	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	035/98	125.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	069/98	95.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	088/98	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	008/98	125.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	086/98	140.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	061/98	125.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	038/98	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	010/98	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	018/98	298.881,78		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	030/98	140.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	022/98	125.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	012/98	349.236,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	085/98	125.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	020/98	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	013/98	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	056/97	140.005,02		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RONDONIA	051/97	3.000.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	055/97	150.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	054/97	4.050.000,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	050/97	92.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	038/97	447.907,27		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	027/97	600.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	026/97	130.728,92		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	049/97	609.977,40		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	048/97	368.266,61		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	031/97	3.060.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	030/97	150.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	028/97	392.190,18		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	019/97	200.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	022/97-A	766.485,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	023/97	162.540,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	011/97	3.000.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	008/97	400.035,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	007/97	222.034,64		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	002/97	549.531,13		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	005/96	1.500.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	008/96	2.500.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RONDONIA	033/95-B	672.767,96		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

ANEXO E – CONVÊNIOS DA SUFRAMA COM INVESTIMENTOS EM RORAIMA/RR – ATUALIZADO ATÉ DEZEMBRO DE 2016

UF	NÚMERO DO CONVÊNIO	VALOR	CONSTA NA BASE DA CAPDE? (SIM=X)	TIPO DE PROJETO	STATUS DO CONVÊNIO (SIAFI)	SITUAÇÃO DO OBJETIVO (CAPDE)	CONSTA NA BASE CONV. 144/2007 (SIM=X)	SITUAÇÃO DO OBJETIVO (CONV. 144 2007)	RESULTADO FINAL DA EFETIVIDADE
RORAIMA	00113/2010	1.500.000,00		C1	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	00098/2010	3.000.000,00		C2	Prestação de Contas em Análise	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	00068/2010	3.500.000,00		C1	Prestação de Contas Aprovada	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	00067/2010	4.000.000,00		C1	Prestação de Contas enviada para Análise	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	00064/2009	1.000.000,00		C2	Prestação de Contas em Análise	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	00046/2009	4.368.000,00		C4	Prestação de Contas enviada para Análise	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	40/2007	9.056.250,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	170/2007	2.708.443,48		C1	Inadimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	155/2007	1.300.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	154/2007	1.000.000,00		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RORAIMA	166/2007	506.250,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	169/2007	710.403,75	X	C1	Concluído	ALCANÇADO	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
RORAIMA	074/2007	1.006.250,00	X	C5	Inadimplência Suspensa	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RORAIMA	147/2007	2.316.589,13		C2	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	168/2007	270.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	150/2007	3.500.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	046/2005	1.000.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO PARCIALMENTE		PENDENTE	ALCANÇADA PARCIALMENTE
RORAIMA	045/2005	3.000.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RORAIMA	050/2005	800.813,64	X	C1	Concluído	ALCANÇADO PARCIALMENTE		PENDENTE	ALCANÇADA PARCIALMENTE
RORAIMA	072/2005	512.839,00		C2	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO PARCIALMENTE	ALCANÇADA PARCIALMENTE
RORAIMA	071/2005	150.000,00		C1	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
RORAIMA	092/2005	818.427,00		C3	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	109/2005	1.723.377,72		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	049/2005	1.416.995,00	X	C5	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RORAIMA	068/2005	535.774,28	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RORAIMA	048/2005	640.000,00	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RORAIMA	CR.NR.0168701-15	4.120.000,00		C2	Concluído	PENDENTE	X	ALCANÇADO	ALCANÇADA
RORAIMA	CR.NR.0171677-71	4.540.000,00		C2	Concluído	PENDENTE	X	NÃO ALCANÇADO	NÃO ALCANÇADA
RORAIMA	CR.NR.0168216-30	1.800.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	002/2004	200.000,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	CR.NR.0168217-44	700.000,00		C3	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	003/2004	10.925.462,00		C2	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	CR.NR.0152312-62	760.538,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RORAIMA	CR.NR.0160632-08	500.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	CR.NR.0160631-95	500.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	055/2002	20.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	054/2002	119.420,50		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	002/2002	1.534.627,45		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	001/2002	1.465.372,55	X	C1	Concluído	ALCANÇADO		PENDENTE	ALCANÇADA
RORAIMA	188/2001	362.898,90		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	185/2001	300.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	187/2001	925.532,30		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	128/2001	424.056,60		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	140/2001	600.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	158/2001	2.127.043,01		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	157/2001	1.910.021,13		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	164/2001	186.500,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	189/2001	1.473.000,00		C3	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	159/2001	3.103.988,56		C3	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	156/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	101/2001	300.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	085/2001	489.800,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	076/2001	300.000,00	X	C1	Concluído	NÃO ALCANÇADO		PENDENTE	NÃO ALCANÇADA
RORAIMA	077/2001	1.300.000,00		C5	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	081/2001	800.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	064/2001	300.063,44		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	059/2001	65.511,85		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	050/2001	443.520,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	051/2001	484.110,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RORAIMA	043/2001	364.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	032/2001	473.751,60		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	027/2001	1.233.369,04		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	028/2001	450.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	019/2001	670.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	016/2001	350.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	015/2000	10.428.066,48		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	014/2000	4.550.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	061/2000	1.195.079,28		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	056/2000	313.611,70		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	026/2000	428.300,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	028/2000	800.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	023/2000	350.000,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	060/2000	748.144,19		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	045/2000	2.000.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	010/2000	72.000,00		C6	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	122/99	190.437,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	123/99	2.600.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	110/99	193.071,18		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	109/99	855.754,81		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	108/99	600.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	107/99	193.071,18		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	100/99	193.071,18		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	127/99	430.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RORAIMA	126/99	305.662,53		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	124/99	870.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	095/99	210.428,33		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	116/99	778.866,00		C1	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	083/99	1.300.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	084/99	2.500.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	091/99	280.480,84		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	092/99	50.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	094/99	193.071,18		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	093/99	406.500,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	001/98	1.700.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	125/98	187.621,68		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	138/98	193.800,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	135/98	210.428,33		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	111/98	1.152.607,19		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	072/98	2.000.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	041/98	102.570,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	028/98	122.220,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	046/98	210.428,33		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	034/98	122.220,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	105/98	263.975,16		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	042/98	193.800,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	065/98	669.325,27		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	053/98	102.570,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	098/98	280.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RORAIMA	100/98	263.975,16		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	093/98	1.100.000,00		C2	Inadimplência Suspensa	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	083/98	645.428,27		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	097/98	210.428,33		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	033/98	664.320,81		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	106/98	284.297,19		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	032/98	193.800,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	025/98	193.800,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	031/98	193.800,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	040/97	193.071,20		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	079/97	80.937,61		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	078/97	385.214,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	077/97	193.800,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	076/97	193.800,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	065/97	139.025,34		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	075/97	193.800,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	074/97	393.711,06		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	073/97	193.071,20		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	072/97	193.071,20		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	071/97	193.071,20		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	059/97	193.800,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	058/97	193.800,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	070/97	624.124,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	069/97	624.124,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	068/97	467.055,82		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	067/97	467.055,82		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

RORAIMA	066/97	357.800,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	041/97	80.937,61		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	034/97	109.000,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	033/97	228.145,82		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	036/97	385.214,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	042/97	80.937,61		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	035/97	385.214,00		C1	Adimplente	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	044/97	624.124,00		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	043/97	228.255,45		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	016/97	551.754,06		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	017/97	184.262,41		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	021/97	208.500,00		C4	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	010/97	2.752.887,44		C1	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE
RORAIMA	001-96	2.680.000,00		C2	Concluído	PENDENTE		PENDENTE	PENDENTE

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2016f

