

Memorando

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL – ESTADO DE SERGIPE
FUNDO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA - FIDA

Projeto de Negócios Rurais para Pequenos Produtores (Projeto Dom Távora)

EMPRÉSTIMO I-883-BR

MISSÃO DE REVISÃO DE MEIO TERMO, DE 04 A 14 DE JULHO DE 2017

A. Introdução

1. Entre os dias 04 a 14 de julho de 2017 o FIDA efetuou a missão de Revisão de Meio Termo do Projeto de Negócios Rurais para Pequenos Produtores (Dom Távora) em Sergipe¹. Durante a permanência em Sergipe, a missão se reuniu com o Governador do Estado, Sr. Jackson Barreto, com o Secretário da SEAGRI (Secretaria de Estado da Agricultura, Desenvolvimento Agrário e da Pesca), Sr. Esmeraldo Leal dos Santos, com o Secretário da Secretaria da Fazenda, Sr. Josué Modesto dos Passos Sobrinho, com o Secretário de Estado da Mulher, Inclusão e Assistência Social, do Trabalho e dos Direitos Humanos (SEIDH), Sr. José Macedo Sobral, com o Presidente da Empresa de Desenvolvimento Agropecuário de Sergipe (EMDAGRO), Sr. Jefferson Feitoza de Carvalho e com a equipe da Diretoria Técnica. A missão foi acompanhada de perto pelo Secretário da SEAGRI, com o Presidente da Administração do Meio Ambiente de Sergipe (ADEMA), o Sr. Francisco Dantas, e toda a equipe da Unidade Estadual Gestora do Projeto (UEGP), incluindo o Coordenador Geral Delmo Naziazeno, os Coordenadores das Unidades Locais de Gerenciamento do Projeto (ULGPs), bem como também os novos técnicos contratados via PCT (Projeto de Cooperação Técnica) com o PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), lotados tanto na UEGP como nas ULGPs.

2. A missão iniciou-se no dia 04 de julho no auditório da SEAGRI com uma apresentação geral dos avanços do Projeto, seguida de uma apresentação sobre o Estudo da Linha de Base do Projeto, feita pelo pesquisador convidado do IPC/PNUD (*International Policy Centre for Inclusive Growth* do PNUD) Wesley Silva. No dia 04 à tarde, a missão do FIDA foi recebida pelo Governador de Sergipe. Nos dias 04, 05 e 06 de julho, foram feitas visitas de campo às comunidades e assentamentos com Planos de Negócios identificados nos Municípios de: i) Carira: Associação Comunitária do Povoado Santa Maria, Associação Familiar Luís Carlos Prestes, Assoc. Comunitária do Povoado Lagoa Verde e a associação de Cooperação Agrícola Roseli Nunes; ii) Simão Dias: Assoc. Comunitária São Pedro Povoado Pau de Colher, Assoc. de Desenvolvimento das Comunidades; iii)

¹ A missão do FIDA foi composta por Leonardo Bichara Rocha, Oficial de Programas para o País; Emmanuel Bayle, Coordenador Técnico e Especialista em Desenvolvimento Produtivo, Danilo Pisani, Especialista em apoio à implementação, Lucianna Matte, Especialista em Aquisições, Rodrigo Dias, Especialista em Planejamento, Monitoramento e Avaliação, Pablo Sidersky, Especialista em Assessoria Técnica e Assentamentos, Giulia Pedone, Especialista em Focalização, Gênero, Raça e Juventude, e Pedro Meloni, Especialista em Planos de Negócios e Acesso a Mercados. Participou como convidado da missão o Oficial de Programas do PNUD Frederico Lacerda.

Graccho Cardoso: Assoc. Pescadores e Aquicultores Povoado Três Barras, Assoc. de Desenvolvimento Social e Comunitário do Povoado Gavião; iv) Poço Verde: Assoc. Desenvolvimento Comunitário Padre Cícero, Associação Santa Maria das Lajes; v) Neópolis, Visita a Assoc. Pescadores Evangélicos Betume e a Assoc. Remanescente do Quilombola D. Jose Brandão de Castro. Também foram visitadas as instalações dos Escritórios Locais de Neópolis, Carira, Aquidabã e Poço Verde. No dia 07 de julho a missão se reuniu com grande parte da equipe dos técnicos e colaboradores do Projeto, incluindo o Coordenador-Geral do Projeto, especialistas das quatro Coordenações do Projeto, funcionários da UEGP e das ULGPs, o Diretor Técnico da EMDAGRO e técnicos contratados via PCT do PNUD. No dia 10 e 11 julho, a missão teve reuniões com o Secretário e a equipe técnica da Secretaria da Fazenda (SEFAZ), o Presidente e a Diretoria da EMDAGRO, o Secretário da SEIDH bem como os gerentes de componente e equipe técnica do Projeto.

3. O FIDA gostaria de agradecer ao Estado de Sergipe por todo o apoio recebido ao longo da Missão de Revisão de Meio Termo do Projeto Dom Távora.

B. Avaliação geral da implementação do projeto.

4. O Contrato de Financiamento do Dom Távora foi assinado em agosto de 2013, se tornou efetivo na mesma data, e tem sua conclusão (das atividades) prevista para 30 de setembro de 2019, e o encerramento e prestação de contas financeiras para 30 de março de 2020. Assim sendo, a presente RMT ocorre já durante a segunda metade de execução do Projeto, a apenas 26 meses antes de sua conclusão.

5. Vale destacar que, desde a assinatura do Contrato de Financiamento, houve algumas mudanças de cunho institucional em relação ao desenho original. A principal foi a transferência da responsabilidade da execução, que passou da EMDAGRO para a SEAGRI, agência líder, sendo que a EMDAGRO permaneceu como entidade parceira coexecutora do Projeto. Também, em julho de 2016 houve uma mudança na Coordenação Geral do Dom Távora, momento em que o Sr. Delmo Naziazeno assumiu essa função.

6. Desde a última missão de supervisão, realizada em agosto de 2016, o Dom Távora teve um avanço geral da sua implementação significativo, que se deve principalmente à constituição da equipe do Projeto, por meio de um PCT (Projeto de Cooperação Técnica) com o PNUD, além da contribuição dos profissionais e da estrutura de campo da EMDAGRO. A taxa de desembolso do empréstimo atualmente é de 42%, sendo que um novo pedido de saque está no momento em vias de preparação. A execução financeira total do Projeto é de 23%.

7. Entre os avanços mais marcantes, a Missão aponta os seguintes:

- i. Até o início da missão em 4 de julho, haviam sido elaborados 93 planos de negócios (PN), entre os quais 24 já estavam com Termo de Colaboração assinados entre associações de produtores e a SEAGRI. Durante a missão, 5 (cinco) novos Termos de colaboração foram assinados;
- ii. Os 93 PN são distribuídos em toda a área de intervenção do Projeto;
- iii. Dos 29 (24 mais 5 novos), PN conveniados, todos com recursos em conta e dos quais 6 estão implementando a primeira parcela;
- iv. Os outros 64 PN encontram-se em fase de conclusão de elaboração, em diversas fases;
- v. O conjunto desses 93 PN vai beneficiar 3.803 famílias. Nesse universo, 53% são mulheres;
- vi. No âmbito do componente de fortalecimento das capacidades, a contratação do IADH (Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano) permitiu iniciar as capacitações de técnicos e em seguida beneficiários;
- vii. Engajamento da EMDAGRO, que contribui nesses avanços, mobilizando as equipes dos escritórios regionais e disponibilizando equipamentos e a infraestrutura necessária, e assumindo a elaboração de uma parte dos 93 PN;
- viii. Contratação de equipe de especialistas temáticos (28) pelo PCT com o PNUD, alocados tanto na UEGP quanto nos quatro escritórios locais;
- ix. Houve um importante avanço no fortalecimento da unidade de M&A, que conta agora com uma especialista que será responsável pelas atribuições de planejamento das ações e monitoramento dos avanços físicos do Projeto.

8. À imagem do Nordeste brasileiro, a área do Projeto enfrentou mais um ano de seca aguda em 2016, com consequências terríveis sobre os rebanhos, os cultivos e evidentemente as famílias de agricultores, e em particular aqueles em situação de pobreza. Como veremos mais adiante, os investimentos realizados por meio dos PN, e com a assessoria técnica, têm o potencial de contribuir fortemente para a: i) recomposição do capital produtivo das famílias beneficiárias; e ii) diminuir a vulnerabilidade frente aos efeitos das secas e das mudanças climáticas. Nos últimos meses, a pluviometria melhorou bastante e traz perspectivas mais animadoras.

9. A avaliação geral dessa RMT é globalmente positiva, sobretudo quando considera as dificuldades que o Projeto enfrentou desde seu início. Os avanços do último ano de implementação foram significativos e a missão constatou o salto realizado.

10. Contudo, o nível de implementação dos PN nas comunidades ainda é muito baixo, o que significa que há um grande trabalho a ser feito no prazo reduzido dos últimos dois anos do Projeto. Além dos 93 PN acima mencionados, a missão identificou disponibilidade orçamentária para atender a meta do Componente de 6.200 famílias, financiando aproximadamente 99 novos PN. Ou seja, a missão quer alertar que há uma grande quantidade de trabalho a ser feito em 26 meses. As recomendações e orientações mencionadas neste Memorando são colocadas na perspectiva de poder enfrentar este expressivo desafio. O alcance dos resultados e objetivos, dentro das melhores condições possíveis de qualidade, necessita essencialmente que o dispositivo de assessoria técnica seja totalmente operacionalizado, tanto pela EMDAGRO como pela equipe contratada via PNUD ou outras opções. O acompanhamento direto e mais intenso dos beneficiários é urgente e imprescindível.

11. **O Governador do Estado manifestou ao FIDA sua intenção de pleitear uma fase II do Projeto Dom Távora e informou que uma carta oficial será enviada ao FIDA.** O pleito será analisado pela Sede do FIDA em Roma, e terá, entre outras condições, o alcance de um nível avançado de desembolso e implementação das metas físicas e financeiras no projeto atual, e também no momento oportuno será levada em consideração a capacidade de endividamento do Estado.

12. Houve também uma solicitação do Governador para a inclusão de alguns novos municípios (além dos 15 que constituem a área de intervenção atual do Projeto) e/ou comunidades específicas na fase atual do Dom Távora até a sua conclusão. A missão menciona algumas recomendações nesse sentido neste Memorando.

C. Progresso na implementação do Projeto.

C.1. Aspectos institucionais.

13. Marco Institucional. O arranjo institucional que permite a implementação do Projeto Dom Távora está explicitado no Acordo de Financiamento e detalhado no Manual de Operações (MOP). A Secretaria de Estado da Agricultura, Desenvolvimento Agrário e da Pesca (SEAGRI) é a Agência Executora do Projeto, e, portanto, responsável pela Unidade Estadual de Gestão do Projeto (UEGP). A Empresa de Desenvolvimento Agropecuário – EMDAGRO, vinculada a SEAGRI, é entidade parceira coexecutora.

14. O Comitê Executivo do Projeto (CEP) é Integrado pela SEAGRI, que o preside; pela Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPLAG), Secretaria da Fazenda (SEFAZ), Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia (SEDETEC) e Secretaria de Inclusão, Assistência e Desenvolvimento Social (SEIDES). Ele tem como funções principais: a aprovação do POA, a análise dos relatórios de atividades, dos relatórios de auditoria e outros temas de caráter estratégico. Também lhe cabe a aprovação dos Planos de Negócios com valor superior a US\$ 100.000 e até US\$ 300.000, após aprovação na Comissão de Análise e revisão prévia do FIDA. Até o momento da RMT, este Comitê não tinha sido estabelecido. Mas atualmente a sua ausência está impedindo que alguns PN (aqueles acima de US\$ 100.000 e menos de US\$ 300.000) possam ser aprovados. A missão foi informada que o Secretário tinha expedido ofício para todos os órgãos que o compõem e que estes órgãos já tinham indicados os seus representantes. A primeira reunião deste Comitê está prevista para o começo do próximo mês de agosto.

15. A Comissão de Análise e Aprovação de Planos de Negócios, composta por membros da SEAGRI/UEGP e EMDAGRO, é responsável pela análise e aprovação de Planos de Negócios com valor máximo de até USD 100.000 de subvenção para investimentos produtivos. É a instância que se reúne com maior frequência. A missão foi informada que, no momento atual, ela está funcionando plenamente, realizando reuniões semanais. Este ritmo deverá ser mantido, na medida em que as necessidades do Projeto assim o justificarem.

16. O Comitê Consultivo do Projeto (CCP) tem por atribuição ser um fórum de debates, intercâmbio e articulação entre programas e projetos, com o objetivo de facilitar a colaboração interinstitucional e a complementaridade das ações, ampliando, assim, o impacto do Dom Távora sobre a realidade de pobreza que caracteriza os territórios priorizados. Nesse sentido, favorecerá o diálogo entre as instituições governamentais e a sociedade civil, a partir das políticas públicas e de seus programas/projetos estaduais e federais de desenvolvimento, notadamente o PCPR e o PRONAF. O MOP define que este Comitê deverá ter uma composição mais abrangente que o Comitê Executivo, incluindo as entidades deste e mais outras organizações como a CONTAG e a FETASE, assim como EMBRAPA, universidades e outras que a SEAGRI considere importantes para o Dom Távora. Este Comitê ainda não foi constituído. Para fazê-lo, o processo deverá ser similar àquele utilizado no caso do Comitê Executivo, iniciando com um ofício assinado pelo Secretário, convidando as entidades a fazer parte deste Comitê.

17. A parceria entre Projeto Dom Távora e a EMDAGRO. Em 2013 foi assinado um Acordo Subsidiário entre a SEAGRI e a EMDAGRO. Em 2016 esta parceria foi renovada mediante a assinatura de um Acordo de Cooperação, o que permitiu uma operacionalização prática desta parceria. A partir de então foi possível realizar um planejamento conjunto incluindo diversas tarefas que se referem à ação do Projeto, que inclui a participação desta entidade na seleção dos grupos beneficiários, a elaboração de Planos de Negócios, a prestação de serviços de Assessoria Técnica às famílias beneficiárias, assim como a disponibilização de instalações para as ULGPs em escritórios da EMDAGRO, meios de transporte, etc. A coordenação das equipes destas ULGPs é realizada por técnicos cedidos pela entidade. No momento da realização da presente RMT, o Projeto Dom Távora está negociando uma ampliação da colaboração com a EMDAGRO, buscando o atendimento de um número significativo de famílias e Planos de Negócios.

18. Outras parcerias. O Projeto Dom Távora tem buscado estabelecer parcerias com outras organizações que trabalham na área de atuação. Dentre elas, a missão gostaria de destacar as três prefeituras (Poço Verde, Carira e Pinhão) que têm mostrado um interesse e um compromisso comprovado com o trabalho do Projeto. No caso da Prefeitura de Poço Verde, esta entidade contratou (com recursos próprios) dois técnicos (com ampla experiência em atendimento a assentamentos rurais) para dar acompanhamento à implementação dos Planos de Negócios das comunidades e assentamentos deste município. Já no caso de Carira, a Prefeitura está realizando um esforço de regularização da situação jurídica e administrativa de diversas associações comunitárias do município, no intuito de permitir que as respectivas comunidades possam acessar recursos do Projeto. A missão foi informada que a Prefeitura de Pinhão também está fazendo um trabalho semelhante àquele de Carira.

19. O Dom Távora também procurou outros órgãos pensando no estabelecimento de parcerias. Já existe um Termo de Colaboração assinado com o INCRA, visando facilitar o trabalho do Dom Távora nos assentamentos. Também está sendo preparado um Termo de Colaboração com a Universidade Federal de Sergipe (cf. seção C.5 sobre o Componente de Desenvolvimento de Capacidades).

20. O Manual de Operações do Projeto (MOP). O MOP do Projeto Dom Távora foi revisado recentemente. A versão atual encontra-se em vigência desde janeiro do presente ano. Assim, o Manual reflete com bastante propriedade as necessidades do Projeto no momento atual.

21. Sobre a estratégia de intervenção do Dom Távora. A ação do Dom Távora junto às famílias beneficiárias tem como primeira vertente a realização de investimentos nas comunidades / assentamentos visando criar ou reforçar oportunidades de produção e geração de renda. Esta ação é conduzida principalmente pelo Componente – Desenvolvimento Produtivo e Mercados (que conta com aproximadamente 73% do orçamento do Projeto).

22. O instrumento que define quais são e como vão ser implantados estes investimentos é o Plano de Negócios ou Plano de Investimento Produtivo. Assim, para realizar estes investimentos junto às famílias beneficiárias, torna-se necessária a realização de três etapas sequenciais e interligadas: i) identificar e selecionar os grupos com os quais irá trabalhar o Projeto; ii) elaborar e aprovar os Planos de Negócios e Planos de Investimentos Produtivos (PN); iii) implementar os PNs e acompanhar o início do funcionamento do negócio. Idealmente, o trabalho das etapas ii e iii deveriam ser conduzidos pela mesma entidade / equipe técnica, na medida em que, com isso, terá maior familiaridade e também um maior compromisso com o PN. No caso do Dom Távora, seguem-se as três etapas deste roteiro, mas ele não tem conseguido atuar sempre segundo o modelo aqui mencionado. O processo de elaboração e implementação dos Planos será discutido com mais detalhe na seção que trata do Componente – Desenvolvimento de Negócios Rurais.

23. O Projeto Dom Távora também prevê uma segunda vertente de atuação junto aos beneficiários com atividades de capacitação de, a ser implementada pelo Componente – Desenvolvimento de Capacidades para promoção de negócios rurais (que dispõe de 16% do orçamento). Em parte, este esforço de capacitação reforça e complementa o trabalho realizado pelo Projeto junto aos beneficiários dos Planos mencionados no parágrafo anterior. Mas o Projeto também atende um grupo de beneficiários/as provendo somente uma capacitação. Este mesmo Componente também deve realizar a capacitação de técnicos/as que trabalham com a população beneficiária na sua área de atuação.

24. Acesso às políticas públicas. Este tema está referido a um aspecto específico do da estratégia de intervenção do Projeto Dom Távora. O desenho do projeto registrou, na época da sua elaboração, a existência de uma gama de políticas públicas para as áreas rurais, principalmente do Governo Federal (PRONAF, PAA, PNAE, etc.), existindo também iniciativas estaduais neste âmbito. Cabe mencionar a existência de políticas públicas estaduais, no estado de Sergipe, que são de interesse imediato para os beneficiários do Dom Távora. Exemplo destas políticas é o Programa de Sementes da própria SEAGRI. Também existe e o Programa Água Doce (PAD), que é uma iniciativa que trabalha com a instalação ou recuperação de dessalinizadores em comunidades rurais. Muito embora algumas destas políticas não estão funcionando na atualidade, dada a situação de dificuldades econômica e política pela qual passa o país (o caso do PAA, por exemplo), outras continuam tendo vigência. Neste contexto de existência de políticas públicas interessantes, o projeto original também previu, dentre a suas ações, a promoção do acesso a elas. Embora existam famílias agricultoras que têm tido acesso a uma ou mais destas políticas, até o momento atual o Projeto Dom Távora não tem desenvolvido uma atividade específica neste sentido. Ficou acordado durante a RMT que esta ação começará a ser implementada em breve. Assim, também será tarefa do Dom Távora promover o acesso do público beneficiário às políticas públicas federais e estaduais destinadas a desenvolver a produção e a comercialização de produtos da Agricultura Familiar. Este trabalho deverá ser levado a cabo pelas equipes das ULGPs e pelas equipes de Assessoria Técnica do Projeto. Essas questões são particularmente importantes, em particular porque o acesso às políticas públicas de apoio a agricultura familiar serão consideradas como contrapartida do Estado conforme detalhada no ponto D3 – Fundos de Contrapartida deste Memorando.

C.2. Planejamento, Monitoramento e avaliação (M&A) e Alinhamento com o POA.

25. Monitoramento e Avaliação (M&A) do Projeto Dom Távora – A missão identificou importantes avanços em relação ao quadro técnico da equipe de M&A da UEGP, com a contratação de uma especialista, realizada no mês de junho de 2017, com dedicação integral e exclusiva às demandas do Projeto. Com o momento atual de efetivação de diversas atividades em campo, como por exemplo os 93 PN elaborados e o início das atividades da entidade responsável pelas capacitações, torna-se primordial que o M&A centralize suas ações no sentido de mensurar, avaliar e planejar as ações destas atividades com o objetivo de atender as metas definidas no desenho.

26. A especialista em M&A apresentou à missão um esboço de um plano de trabalho colaborativo, com a apresentação de responsabilidades de todos os entes envolvidos nos fluxos de processos, metas e resultados de avanço, com vistas a suprimir as deficiências desta gerência. Cabe ressaltar a importância da finalização do fluxograma e funcionograma, contendo um plano gerencial de fluxo de informações, onde estarão definidas as atribuições da UEGP, ULGPs, empresa de assessoria técnica (EMDAGRO) e outras entidades. É importante também que a equipe de M&A participe das atividades estratégicas em campo e que faça um acompanhamento sistemático aos escritórios locais, além de acompanhar as ações estratégicas do projeto, como eventos e capacitações.

27. A missão identificou que o armazenamento das informações dos avanços físicos do Projeto é todavia frágil, desintegrado e ausente de dados compatíveis com o real estágio de avanço do Projeto. Acordou-se com a equipe de M&A a importância de rever a metodologia adotada para o armazenamento das informações, através da padronização e unificação dos bancos de dados referentes aos beneficiários do Projeto.

28. Estratégia para o atendimento às metas: Em virtude das informações dos avanços físicos fornecidas pelo Projeto e a projeção para o atendimento às metas definidas no documento de desenho original, há a necessidade de ajustar o planejamento das ações do Dom Távora em virtude de: i) PN elaborados a partir do valor disponibilizado por família nos PN (conforme missão de supervisão de 2016, de USD 1.750/família de fonte Projeto, chegando a um total de USD 3.214,00² incluindo as contrapartidas dos beneficiários); ii) Insuficiência de

² USD 3.214/família assim composto: i) valor do financiamento do Dom Távora: USD 1.750/família (80% FIDA/20% Gov SE); ii) valor contrapartida do beneficiário no PN: USD 438/família; e iii) valor de contrapartida: meta tentativa de acesso a outras fontes: USD 1.026/família. Fonte: Memorando da Missão de Supervisão, 24 de agosto a 02 de setembro de 2016.

contrapartida financeira do beneficiário; iii) reduzido tempo de conclusão do Projeto. A metodologia definida na tabela 01 abaixo visa assegurar que as metas do Dom Távora sejam atendidas de forma satisfatória. Cabe destacar que o M&A do Projeto desempenhará um papel preponderante na mensuração destes indicadores de forma que seja possível contabilizar os avanços propostos, bem como evitar a dupla contagem de beneficiários.

Tabela 01 – Ajustes de metas e composição dos principais indicadores do marco lógico

INDICADOR	COMPOSIÇÃO DO INDICADOR
Componente de Desenvolvimento de negócios rurais	
10.000 famílias de produtores apoiados para formular 400 planos de negócios	<ul style="list-style-type: none"> 6.200 famílias beneficiadas por PN; 3.800 famílias participantes de programas governamentais (Garantia Safra, PAA, PNAE, créditos etc.)* ¹.
8.000 famílias de produtores acessam assistência técnica para implementar planos de negócios (pelo menos 40% de mulheres)	<ul style="list-style-type: none"> 6.200 famílias beneficiadas por PN; 1.800 famílias sem PN e beneficiadas apenas por AT da EMDAGRO*, nos 15 municípios de atuação do Projeto;
Componente de Desenvolvimento das capacidades organizacionais	
4.000 produtores capacitados	<ul style="list-style-type: none"> Cursos de capacitação realizados pelo Projeto; Capacitações de apoio realizadas pelos técnicos do Projeto*.
1.000 produtores participam de visitas, intercâmbios e viagens comerciais	<ul style="list-style-type: none"> Famílias beneficiadas por PN participam das atividades; Contabilizar o nº de famílias receptoras dos grupos (em visitas e intercâmbios)*.
830 técnicos de ATER capacitados	<ul style="list-style-type: none"> 830 técnicos de ATER da EMDAGRO e outros capacitados; Contabilizar os técnicos que participam das capacitações destinadas às famílias dos PN.
Meta / Objetivo de Desenvolvimento	
12.000 famílias rurais pobres beneficiárias diretas dos serviços dos projetos	<ul style="list-style-type: none"> Somatório das famílias beneficiadas pelos componentes 1 e 2, <u>sem repetição</u>. Total de famílias pertencentes às comunidades e/ou associações beneficiadas por PN;
20.000 famílias rurais pobres, beneficiárias indiretas do projeto, recebem atenção regular dos organismos públicos e privados de ATER para a promoção de negócios rurais	<ul style="list-style-type: none"> Famílias beneficiadas por ATER, atendidas pelos técnicos da EMDAGRO, fora dos municípios do Projeto;
¹ Preenchimento segundo a tabela no anexo do documento; * Definir como subindicador.	

29. Neste cenário, torna-se primordial a sistematização dos cadastros dos beneficiários diretos do Projeto (PN, capacitações entre outras ações), e a definição de uma metodologia para monitorar o acesso dos beneficiários aos programas de políticas públicas, como por exemplo, o Garantia Safra, PAA, PNAE, seguros e outros programas de relativos à créditos. A missão reforça a importância em relação à mensuração das atividades da EMDAGRO em campo, tanto nos 15 municípios do Projeto (beneficiários diretos), quanto no restante do estado (beneficiários indiretos).

30. POA 2017 – Em relação ao POA 2017, o Projeto realizou a correlação dos códigos financeiros com os indicadores do marco lógico, e permitirá construir uma análise acerca da evolução físico-financeiro no decorrer do período. A missão reforça a importância de que o próximo POA continue sendo elaborado de forma colaborativa com os Componentes e que toda atividade proposta deverá estar relacionada com um indicador do marco lógico. Recomenda-se também que as atividades previstas apresentem valores desagregados temporalmente, de preferência mensal.

31. Relatório Técnico de Progresso - Os Relatórios Técnicos de Progresso (RTP) semestrais deverão ser conduzidos pela equipe de M&A, a qual terá o papel de fornecer insumos aos coordenadores dos Componentes e coexecutoras para a sua elaboração. As informações serão provenientes não somente do sistema de M&A do FIDA, como também do banco de dados interno, que possui informações desagregadas dos avanços do projeto. Caberá à equipe de M&A consolidar os textos analíticos produzidos pelos Componentes e realizar uma análise

crítica apontando fragilidades, forças, ameaças e oportunidades do período analisado e que, de forma conjunta com os entes envolvidos, desenvolvam uma proposta com um breve plano de ação para o semestre seguinte (alinhado com o POA vigente). Desta forma, o RTP será um documento não apenas descritivo, mas também norteador das futuras ações do Projeto. A missão destaca que o próximo RTP deverá ser entregue até o dia 31 de julho de 2017, seguindo estas orientações.

32. Linha de Base - A missão reconhece que o Dom Távora concretizou a realização da Linha de Base e que os dados tabulares das informações obtidas em campo pela empresa contratada estão inseridos em sua totalidade no sistema de M&A do FIDA.

C.3. Equipe do Projeto, infraestruturas e equipamentos.

33. Infraestrutura UEGP e ULGP: Durante a missão foi realizada uma breve visita aos escritórios locais do Projeto em Aquidabã, Carira, Neópolis e Poço Verde. Os escritórios dessas ULGP estão localizados em espaço cedido e compartilhado com a EMDAGRO. Para as atividades que o Projeto está desenvolvendo no momento atual o espaço cedido é considerado suficiente. Já estão equipados com os móveis necessários, entretanto, após quase quatro anos de Projeto, ainda não foram adquiridos os computadores previstos, sendo necessário que os técnicos trabalhem com seus computadores pessoais. Foi relatado que a internet é compartilhada com a EMDAGRO e que a qualidade do serviço é deficiente. Para atenuar o problema, os técnicos da ULGP de Poço Verde se cotizaram para contratar um serviço de internet com recursos de conta pessoal. Quatro anos após o início da implementação é urgente que essas questões estejam solucionadas com os recursos do Projeto e para permitir que as equipes técnicas trabalhem com as condições mínimas garantidas. Em relação aos veículos, cada ULGP possui um carro cedido pela EMDAGRO, revisado pelo Projeto, e com autorização para uso pelos técnicos contratados via PCT com o PNUD. Na UEGP também, a missão identificou a necessidade de concluir o quanto antes a aquisição de material de escritório e equipamentos (Computadores, impressoras, GPS) já identificados em missões anteriores. Com o aumento de especialistas locados na UEGP, a frota de veículos deverá ser completada (tipos e número) sendo que a atuação desses novos especialistas se dará ainda principalmente em campo, já que existe uma necessidade importante para agilizar a implementação dos PN. É necessário que o Projeto finalize rapidamente as aquisições previstas, principalmente os computadores para as ULGPs. Devido à demanda importante de deslocamento em campo das equipes técnicas, é necessário que a coordenação garanta que elas tenham o número suficiente de veículos para realizar essas atividades junto aos beneficiários.

34. Equipe técnica: a Tabela 02 apresenta uma síntese da equipe atual disponível para atuar no Projeto Dom Távora. A maioria das contratações planejadas para serem realizadas através do PCT com o PNUD, registradas no memorando da missão de supervisão realizada em 2016, foram concretizadas, exceto a contratação dos 2 técnicos em agroindústria e 2 técnicos em agroecologia, pois não houve candidatos no processo seletivo. As contratações realizadas deram uma nova e significativa dinâmica ao Projeto, permitindo que entre fevereiro deste ano e até o presente momento os técnicos responsáveis por elaboração de PN elaborassem 32 novos planos, equivalente a 34,4% dos 93 utilizados como referência pela Missão. O número de pessoas trabalhando para o Projeto, registrado no memorando da missão de supervisão realizada em 2016, passou de 89 para 95, sendo o principal reforço alocado para a UEGP.

Tabela 02 - Distribuição da Equipe do Projeto Dom Távora

Instituição vinculada	UEGP Aracaju	ULGP Carira	ULGP Neópolis	ULGP Aquidabã	ULGP Poço Verde	TOTAL
Nomeados SEAGRI	13					13
EMDAGRO	5	11	14	3	9	42
PRONESE	11					11
PCT PNUD	12	4	4	4	4	28
Outros	1					1
TOTAL	42	15	18	7	13	95

C.4. Focalização: Juventude, Gênero, Raça e Etnia.

35. Estratégia de focalização. Dentro do público alvo do Projeto, de um total de 6.200 famílias rurais pobres a serem beneficiados por meio de Planos de Negócios (PN), até o momento da missão foram atingidas 635

famílias por meio de 24 PN com termo de colaboração assinado; delas, 308 (48%) são representadas por mulheres. A este grupo somam-se outras 3.136 famílias cujos PN (69 em total) estão em via de serem conveniados ou em processo de finalização: considerando o universo total dos Planos até o momento (conveniados, elaborados mais ainda não conveniados e em fase de finalização), teríamos um total de 3.803 de famílias rurais pobres beneficiárias de investimentos produtivos e um total de 93 PN. Para a seleção das famílias beneficiárias e de suas associações adotaram-se mecanismos de focalização direta, de auto focalização e os critérios de elegibilidade dos beneficiários: estes critérios têm se mostrado eficientes para identificar o público prioritário do Projeto. Ao mesmo tempo, os mecanismos de seleção e de controle interno das associações comunitárias têm garantido que, dentro deste público, fossem atingidos os segmentos com alto grau de vulnerabilidade social (por exemplo, mulheres chefes de famílias).

36. O Projeto focaliza em mulheres, jovens e população quilombola como seus grupos prioritários; no curso do último ano, o Projeto tem dedicado atenção específica à inclusão feminina, tanto que as mulheres constituem hoje aproximadamente 50% do beneficiário dos investimentos produtivos (48% considerando só os PN conveniados e 53% o total dos 93 Planos). Cabe ressaltar que, em todo caso, esta porcentagem supera a meta prevista pelo Marco Lógico do Projeto de 40% de mulheres como beneficiárias diretas de Planos de Negócio³. Dentro dos investimentos produtivos apoiados, registra-se uma média de 50% de beneficiários mulheres no âmbito daquelas atividades produtivas agropecuárias onde a mulher desenvolve tradicionalmente um papel proeminente, como a criação de pequenos animais; este valor sobe até 80% nos PN de artesanato e de corte costura. Nestes últimos, aproximadamente 40% das mulheres são jovens. Com relação à população jovem, os dados parciais indicam 26% de jovens participando dos PN (sendo a meta do ML de 30%). Portanto, se recomenda dar prioridade à inclusão de jovens na elaboração dos próximos Planos⁴. Foram elaborados (em via de serem conveniados) 2 PN com comunidades quilombolas, envolvendo 107 famílias (3% do total, sendo mulheres 65% dos beneficiários destes Planos).

37. Estratégia de gênero. Apesar não ter elaborado uma estratégia para a incorporação de uma abordagem de gênero dentro de seus componentes, o Projeto conseguiu aumentar a inclusão das mulheres, por um lado, por meio da focalização direta no âmbito do desenvolvimento dos projetos produtivos, e por outro, ampliando o número de funcionários dentro da equipe, contando atualmente com 20 mulheres contratadas na UEGP, que representam 40% deste total. Os avanços quantitativos (número de mulheres incluídas no Projeto) constituem o ponto de partida indispensável para promover a participação das mulheres dentro das atividades do Projeto, porém, estes não se traduzem necessariamente em avanços qualitativos nas condições de vida delas. Por isso, será necessário adotar uma abordagem transversal de gênero que oriente ações dos diversos Componentes, incorporando mecanismos operacionais orientados a atender as necessidades específicas das mulheres e facilitar sua participação ativa dentro das diferentes cadeias produtivas, que resulte em uma inserção efetiva das mulheres nos espaços de produção, de gestão e de tomada de decisões no âmbito familiar e associativo/comunitário.

38. Cabe ressaltar que a missão de supervisão de 2016 já tinha salientado sobre a relevância de contar com assistência técnica especializada para abordar as questões de gênero, juventude, raça e etnia e apoiar as ações previstas pelo Projeto com seus grupos prioritários. Dando seguimento às recomendações anteriores, a missão reitera a urgência de contar com uma consultoria especializada para orientar o desenho e a implementação da estratégia de gênero, juventude, raça e etnia do Projeto. No específico, espera-se que esta consultora possa: (i) atuar como ponto focal nas questões de gênero, juventude, raça e etnia, articulando com as outras áreas de ação do Projeto, além de contribuir para a construção de parcerias estratégicas, tanto com órgãos públicos como com organizações da sociedade civil; (ii) orientar o planejamento estratégico para inclusão das atividades de gênero, juventude, raça e etnia nos diversos Componentes; (iii) elaborar um Plano de Ação, entendido como um documento prático e de ágil implementação para a execução da estratégia; (iv) elaborar materiais didáticos para capacitações em questões de gênero dirigidas aos grupos beneficiários; (v) oferecer orientações metodológicas e capacitações específicas às equipes de assistência técnica para que incorporem estas dimensões dentro das ações de assistência técnicas e (vi) apoiar as ULGPs na operacionalização das estratégias com as comunidades, entre as suas principais funções.

³ Nota-se que os dados sobre as famílias beneficiárias dos PN ainda não conveniados são incompletos, devido à impossibilidade de ter acesso a dados mais consolidados e completos durante a missão. Por isso, para calcular a porcentagem de mulheres, homens e jovens que se beneficiariam diretamente dos investimentos produtivos, consideraram-se unicamente os PN com informação completa (95% dos PN com dados desagregados por sexo e 90% dos PN com dados desagregados por sexo e por faixa etária) relativa às famílias abrangidas.

⁴ A natureza informal das estruturas associativas de jovens limita muitas vezes o acesso destes grupos aos investimentos produtivos, por não atender os critérios de elegibilidade do Projeto.

39. Juventude. Devido ao número escasso de associações formalizadas de jovens na área do Projeto, foi possível elaborar 3 PN dirigidos exclusivamente a este grupo; porém, o Projeto tem trabalhado para promover a inclusão da juventude no âmbito dos projetos produtivos apoiados, recortando espaços de ação para as/os jovens dentro dos Planos. Como experiência piloto, na elaboração de um Plano de Negócios, destinaram-se recursos específicos para um valor de R\$ 27mil para formação de 3 jovens em áreas de interesse para a comunidade: esta experiência exitosa poderia ser replicada em outros Planos. Finalmente, o Projeto Dom Távora tem avançado no diálogo com a Pastoral da Juventude Rural (PJR) para desenhar uma proposta mais ampla de ação com este público, que incluiria capacitações voltadas para a formação dos/as jovens sobre metodologias e ferramentas de monitoramento participativo das atividades produtivas, apoiadas pelos PN. Neste sentido, a missão recomenda formalizar quanto antes a parceria com PJR e/ou outras organizações capacitadas para trabalhar com a juventude.

40. Comunidades quilombolas. Houve alguns avanços no acesso a investimentos produtivos por parte de grupos quilombolas; durante o último ano, o Projeto estreitou o diálogo com a Federação Estadual das Comunidades Quilombolas de Sergipe – FECQS – e com a SEIDH para buscar sinergias e articular o trabalho com este grupo alvo. Em particular, a Coordenadoria de Políticas de Promoção de Igualdade Racial (COPPIR) da SEIDH tem apoiado o Projeto na identificação das 7 comunidades quilombolas que residem na área de abrangência do Projeto, no levantamento de dados e cadastramento destas comunidades. A missão recomenda dar continuidade a esta parceria também durante a fase de implementação dos PN, por exemplo, envolvendo as comunidades nos eventos de formação pedagógica desenvolvidos pela COPPIR e destinados a este público.

41. Extensão da área atual de abrangência: Existe por parte do Governo do Estado uma demanda, ainda não oficializada, de acrescentar alguns municípios aos 15 atualmente contemplados. A missão recebeu essa sinalização inicial de demanda do Governador e posteriormente, em trabalho com a equipe do Projeto, expressou algumas orientações no sentido de limitar esta extensão a um número restrito de municípios e comunidades; i) devido à disponibilidade limitada de recursos para novos PN e aos compromissos já realizados na área atual; ii) considerando que o desafio de implementação já é bastante complexo na área atual; iii) novos municípios deverão ser atendidos pelas ULGP atuais e por isso não poderão ficar muito distante; iv) manter o foco na população beneficiária prioritária, tal como mulheres, jovens e comunidades tradicionais; v) não abarcar novas temáticas produtivas, na perspectiva de poder assumir o acompanhamento com a equipe atual.

42. Existem PN que foram elaborados com organizações de beneficiários cuja sede está em municípios vizinhos aos municípios que compõem a área do Projeto. Os PN com essas características poderão ser apoiados na medida que a maioria das famílias beneficiárias tenham suas atividades agrícolas e/ou não-agrícolas na área do Projeto. O proponente pode ter o CNPJ registrado em um município fora da área do Projeto, mas o estatuto da instituição autoriza as suas atividades em um município dentro da área de abrangência. Nestes casos, acorda-se que será anexada ao PN uma nota técnica da UEGP fazendo menção a esta especificidade.

C.5. Desenvolvimento de Capacidades.

43. O objetivo central deste Componente é o de fortalecer as capacidades institucionais para a promoção de negócios rurais, incluindo o desenvolvimento das capacidades pessoais dos envolvidos diretamente na ação do Projeto. O relatório de desenho define que o público a ser atendido pelo componente é composto por produtores rurais (4.000), jovens (pouco mais de 600) e profissionais de Assessoria Técnica (800).

44. O principal instrumento operacional do Componente é a organização de eventos de capacitação. No início da implementação do Projeto Dom Távora este Componente ficou sem coordenação (até 2015) e não foram realizadas atividades.

45. As capacitações realizadas diretamente pelo Componente de Desenvolvimento de Capacidades. O Componente organizou, de forma direta, a realização de alguns eventos de capacitação. Estes eventos serviram para reforçar as capacidades de beneficiários que receberam recursos por meio dos Planos de Negócios. Também foram realizados eventos de capacitação para técnicos/as. A tabela apresentada a seguir sintetiza as atividades realizadas neste âmbito até o momento da RMT.

Tabela 03 – Capacitações organizadas e realizadas de forma direta pelo Projeto Dom Távora

TEMA	PÚBLICO	PARTICIPANTES	DATA
Gestão de associações	Beneficiários de PN (Betume, mun. de Neópolis)	18	04.2016

TEMA	PÚBLICO	PARTICIPANTES	DATA
Gestão de associações	Beneficiários de PN (Santana, mun. de Pacatuba)	50	04.2016
Elaboração de PN	Técnicos de AT	43	08.2016
Elaboração de PN	Técnicos de AT	34	01.2017
Aquisições (licitações) em PN	Dirigentes de associações beneficiárias	77	04.2017
		222	

46. O contrato com o IADH (Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano). O Componente vai realizar o grosso das suas atividades por meio da contratação – via edital – de uma entidade, o IADH. Esta atividade faz parte do acordo (PCT) firmado entre o Dom Távora e o PNUD. Este edital foi preparado conjuntamente pela equipe do Dom Távora e do PNUD e lançado pelo PNUD em meados de 2016. Neste edital foram previstos 6 tipos de eventos de ‘desenvolvimento de capacidades’ (166 eventos no total): a) 74 cursos sobre gestão (para beneficiários dos PN); b) 37 seminários sobre associativismo e cooperativismo (para o mesmo público); c) 37 oficinas de gestão produtiva (mesmo tipo de público); d) 9 encontros de jovens, mulheres e quilombolas; e) 1 curso de gestão de negócios rurais (para técnicos); f) 8 intercâmbios (4 para técnicos e 4 para beneficiários). Também está prevista uma atividade (f), definida como ‘modelagem de curso de especialização em negócios rurais’. Na missão de supervisão realizada pelo FIDA em agosto de 2016 houve a oportunidade de discutir esta proposta com o Dom Távora e o PNUD, e o FIDA solicitou alguns pequenos ajustes da proposta, passíveis de serem realizados na hora da contratação da entidade ganhadora do edital e da implementação das atividades. Estes ajustes referiram-se, principalmente, a uma incorporação maior daquela que estava prevista inicialmente dos agentes de AT (encarregados da elaboração e acompanhamento dos PN) como público a ser capacitado nos eventos acima citados. Foi acordado, naquela ocasião, que seriam redistribuídas as vagas dos três primeiros tipos de evento (a, b, c), de modo a que aproximadamente um terço delas sejam destinadas para técnicos/as. Também foi solicitado que alguns ajustes fossem realizados nos conteúdos a serem tratados, principalmente com um destaque à gestão dos convênios ou Termos de Colaboração assinados entre o Dom Távora e as associações dos beneficiários.

47. O processo do edital demorou mais do que foi previsto inicialmente. Mas no mês de maio de 2017 foi possível efetivar a contratação da entidade ganhadora: o IADH (Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano). Fomos informados de que os ajustes da proposta que foram solicitados na supervisão de 2016 foram todos realizados e deverão ser implementados na medida em que sejam realizadas as atividades. Esta organização já entregou o seu primeiro produto⁵ (poucos dias antes da missão da RMT) e iniciou o processo de seleção e capacitação de um grupo de facilitadores/as, que terão um papel importante na organização e na condução dos eventos de capacitação junto aos beneficiários/as e aos técnicos/as. A leitura do documento citado, assim como uma reunião breve mantida com dois representantes do IADH e com os facilitadores, permitiu avançar mais um pouco na compreensão do programa de desenvolvimento de capacidade que ora está iniciando. Por exemplo, diante das nossas indagações, a equipe do IADH assegurou que a definição dos conteúdos dos eventos de capacitação será feita em estreita colaboração com a equipe do Dom Távora. Em particular, os especialistas temáticos do Projeto (avicultura, piscicultura, etc.) serão chamados a colaborar de imediato. Nos casos em que o Projeto não tenha especialistas próprios (por exemplo, em rizicultura), serão procurados especialistas locais, com conhecimento da atividade tal como ela se desenvolve nas áreas do Projeto, para darem a sua colaboração. Ainda é necessário passar pela fase de preparação do conteúdo e dos materiais pedagógicos, mas espera-se que, em breve, possam ser realizados os primeiros eventos de capacitação para os públicos previstos (beneficiários e técnicos), inclusive neste contrato.

48. Nas discussões mantidas com a equipe do Componente foi abordada a questão da continuidade / legado desta iniciativa. Foi lembrado que a participação das pessoas, principalmente dos agricultores e agricultoras, em eventos de capacitação como estes geralmente precisam de um processo de ‘decantação’ e também de um ‘reforço’. Como este ‘reforço’ não poderá vir de uma nova capacitação do mesmo tipo, vai ser necessário contar com técnicos ou outros/as agricultores/as que sejam capazes de cumprir esta função. Como isto não deverá acontecer espontaneamente, vai caber à equipe do Dom Távora a organização e o estímulo deste processo ao longo dos dois últimos anos do Projeto. Um segundo tema discutido com esta equipe foi aquele dos participantes nestes eventos. Vimos que embora seja lógico que o público prioritário para estes eventos seja aquele dos beneficiários dos Planos de Negócios, não está excluída a participação de outras pessoas,

⁵ Este produto é denominado: ‘Projeto Pedagógico Diferenciado para o Perfil dos Técnicos e Produtores Rurais, com Roteiros e Conteúdos para os Cursos, Seminários e Oficinas’.

principalmente das mesmas comunidades ou vizinhança dos grupos dos PN e que tenham afinidade com o assunto.

49. As negociações com a Universidade Federal de Sergipe (UFS). Nas discussões mantidas com a equipe do Componente e a coordenação do Dom Távora durante a missão de supervisão realizada em agosto de 2016 foi discutida a necessidade de pensar e implementar outras iniciativas, inclusive levando em consideração o fato de existir, em tese, uma disponibilidade de recursos no orçamento do Projeto (mesmo sendo estes recursos da contrapartida da SEAGRI). Desafiada a pensar e a sugerir novas atividades de desenvolvimento de capacidades neste contexto, a equipe buscou contato com a Universidade Federal de Sergipe. O resultado desta iniciativa foi que um conjunto de professores desta Universidade preparou uma proposta de trabalho visando a assinatura de um Termo e Cooperação entre a Universidade e o Dom Távora. Este grupo de professores preparou e encaminhou para o Dom Távora um documento, que está servindo de base para a discussão desta possível parceria. Esta proposta, intitulada 'Desenvolvimento de capacidades e alavancagem de negócios rurais no Estado de Sergipe', inclui uma série de atividades e metas. Algumas destas atividades são estudos, como os estudos de 4 cadeias produtivas. Também inclui atividades referidas à gestão do conhecimento e a elaboração de um 'Plano de Divulgação'. Uma parte destas atividades se refere à preparação de subsídios para o Projeto, que provavelmente chegam um pouco tarde, na medida em que faltam somente dois anos e uns meses para o seu término. No entanto, algumas das atividades previstas poderão ser realizadas junto ao público direto. Dentre estas, chamou a nossa atenção a proposta de 'incubação de associações e cooperativas rurais'. Pelo enunciado, esta iniciativa inscreve-se claramente dentro da perspectiva de fortalecimento das organizações dos beneficiários centrada no emprego e na geração de renda. Além de situar-se claramente dentro do escopo da ação direta do Projeto, um trabalho deste tipo pode vir somar no sentido de propor um método diferenciado de promover este fortalecimento organizacional. Por outro lado, cabe assinalar que a proposta vem acompanhada de uma solicitação de recursos do Dom Távora. Considerando então que os recursos são escassos e que algumas das atividades propostas aparecem como sendo de interesse mais imediato para o Dom Távora, a missão recomenda estabelecer prioridades dentre as atividades propostas. Neste sentido, sugerimos que seja dada especial atenção às propostas de: i) incubação de associações e cooperativas rurais e ii) gestão do conhecimento e divulgação do Projeto. A atividade de incubação poderia ter uma abrangência até maior daquela que aparece na proposta inicial da UFS.

50. Gestão do Conhecimento. Até a última missão de supervisão do FIDA em 2016, os avanços do Projeto nesta área tinham sido muito escassos, devido ao atraso na implementação dos Planos de Negócios, a falta de um especialista em GC e, de forma geral, às dificuldades encontradas na execução do Projeto. Por isso, a circulação de informações e a troca de conhecimentos entre os Componentes do Projeto tem-se dado, até o momento, de forma espontânea e esporádica. A missão reconhece na Gestão do Conhecimento um eixo fundamental para promover, por um lado, a geração e a circulação de saberes, experiências e boas práticas com potencial para contribuir em processos de transformação da realidade rural, por outro, para fortalecer os vínculos entre as equipes do Projeto e aprimorar a troca de informações e conhecimentos.

51. Neste contexto, a missão sugere que a equipe do Componente de Desenvolvimento de Capacidades possa: (i) atuar na articulação das questões relativas à GC, mantendo de forma sistemática a troca de informações entre os diversos Componentes do Projeto - e, no específico, com o sistema de Monitoramento e Avaliação - e um diálogo constante com a Assessoria de Comunicação da SEAGRI, responsável para a divulgação das atividades do Dom Távora; (ii) contribuir para a construção de parcerias estratégicas para GC, entre as quais destaca-se o Programa SEMEAR-Internacional, (iii) definir uma lista temática de atividades e produtos voltados para a sistematização e a circulação de saberes e boas práticas (intercâmbios, estudos de caso) e, (iii) buscar e formalizar parcerias institucionais para seu desenvolvimento. A Especialista em Desenvolvimento das Capacidades para Promoção de Negócios Rurais, recém contratada, poderá apoiar a equipe no desenvolvimento da estratégia de GC do Projeto.

C.6. Desenvolvimento produtivo e sustentabilidade ambiental.

52. Até o início da missão foram elaborados 93 PN, com valor total de R\$ 29.029.351,35 (média de R\$ 312.143,56 por PN). Do total, 24 deles já possuem termo de colaboração assinado, totalizando R\$ 7.103.992,63. Os demais encontram-se em diferentes fases: 5 foram conveniados durante a missão, 37 em processo na PGE e 27 na UEGP. Entre os 64 não conveniados existem 9 com pendências, principalmente relacionadas a falta de algum documento das associações.

53. Os 29 PN conveniados estão com recursos financeiros repassados para a organização beneficiária e, 6 efetivamente em fase de implementação. O nível de execução é variável, alguns em fase bastante inicial e

outros um pouco mais avançados. Apenas 1 PN está em fase de preparação de documentação para prestar conta da primeira parcela dos recursos. Esses dados, comprovam que a situação geral da implementação efetiva dos PN se encontra numa fase muito inicial, lembrando que já passaram 46 meses desde a assinatura do Projeto e que faltam 26 meses para sua conclusão.

54. Esses 93 PN estão distribuídos em 15 municípios. O município que concentra o maior número de PN é Carira, com 17, enquanto que Santana do São Francisco e Canhoba têm apenas 1 cada.

55. Foram identificados 14 tipos de atividades produtivas. A criação de pequenos ruminantes está presente em 50% dos PN, seja como atividade única ou combinada com outras atividades produtivas. Da mesma forma, a bovinocultura está presente em 11 PN e artesanato em 7. Até o momento foram elaborados 25 PN com mais de uma atividade produtiva.

56. Metodologia de elaboração de Planos de Negócio: em agosto/2016 o FIDA realizou uma oficina de capacitação sobre elaboração de Planos de Investimentos Produtivos (PIP), em Aracaju, com 43 técnicos de diferentes instituições, como EMBRAPA, CODEVASF, SEBRAE, EMDAGRO, SEAGRI, INIS, CFAC e PJR. Posteriormente, em janeiro/17 foi realizada outra oficina, também em Aracaju, sobre o mesmo tema, com a participação de 30 técnicos: 9 da EMDAGRO, 13 consultores contratados via PCT com o PNUD, 3 da Universidade Federal de Sergipe, 4 do CFAC e 1 da COOPEASE.

57. Durante a missão, tanto na fase de visitas em campo como nas reuniões em Aracaju, foram realizados diversos contatos com os técnicos responsáveis pela elaboração de PN, bem como com os responsáveis pela análise prévia dos mesmos. O objetivo principal dessas reuniões foi avaliar o nível de apropriação da metodologia de elaboração e utilização das planilhas SAF-PP (planilhas de análise financeira) pelos técnicos e a qualidade dos documentos. Em complemento às reuniões foram analisados mais 16 planos (além dos 12 visitados) e assim foi possível avaliar com maior segurança alguns elementos importantes sobre a metodologia. De uma maneira geral pode-se constatar melhoria na qualidade técnica dos planos, mas também foram identificados alguns problemas. A seguir apresentamos os principais resultados dessa análise:

- I. Os PN preparados pela equipe técnica da ULGP de Poço Verde foram elaborados em consonância com a metodologia proposta pelo Manual, apresentando conteúdo técnico adequado. Os PN elaborados pelos técnicos das ULGP de Aquidabã, Carira e Neópolis mantiveram a metodologia anterior (roteiro simplificado), agregando apenas as tabelas geradas através de informações lançadas no SAF-PP. Apesar de notar um avanço no conteúdo técnico destes últimos, o documento final ainda não é suficiente para mitigar as fragilidades apontadas nas missões anteriores e também não está alinhado com as orientações do MOP vigente;
- II. Em alguns PN analisados constataram-se algumas fragilidades no preenchimento das planilhas correspondentes à determinação dos investimentos financeiros a serem financiados pelo Projeto Dom Távora. Por exemplo, no caso da realização de obras civis, algumas especificações não deixam claro se haverá contratação de empresa para executar a obra ou se serão adquiridos os materiais necessários. A remuneração da mão de obra para realização das obras (pedreiro, eletricista, carpinteiro, etc), em alguns casos está agrupada com diaristas de trabalho na lavoura, sendo o valor da diária destes equiparados aos envolvidos com as obras civis. Os planos que envolvem a construção de pequenos galpões não possuem os projetos necessários (arquitetônico e executivo), nem eventuais licenças e alvarás necessários. Tal situação poderá aumentar de maneira significativa os prazos de implementação desses planos, além de poder gerar complicações durante o processo de aquisições, prestação de contas e futuras auditorias;
- III. As questões relacionadas à comercialização e acesso ao mercado em alguns PN possuem uma abordagem limitada. Não existe uma estratégia bem definida de como isso irá ocorrer. Apesar de algumas produções serem menos problemáticas no que tange a comercialização, por exemplo, criação de pequenos ruminantes, horticultura, entre outras produções pouco dependentes de insumos comerciais, outras como a piscicultura e avicultura, que são altamente dependentes de rações comerciais, podem ter sua viabilidade econômica comprometida;
- IV. O plano sobre Beneficiamento de Coco elaborado para a Associação Quilombola D. José Brandão de Castro (MIS-46), e visitado durante a missão, apresenta inúmeros problemas, como: i) uso da metodologia de elaboração de projeto produtivo, quando o correto seria a de plano de negócios; ii) erro na determinação do custo de produção dos produtos e das despesas operacionais inerentes ao processo de produção e gestão do negócio; iii) tratamento jurídico e tributário inapropriado; iv) ausência

de estratégias de comercialização e acesso ao mercado; v) ausência de planta baixa e demais projetos básicos; vi) ausência de outras informações imprescindíveis para a elaboração do projeto. Os problemas mencionados neste plano, possivelmente serão identificados em outros quatro planos relacionados com o Beneficiamento de Mandioca (MIS-29, 44, 52 e 91), já que não foi utilizada pelo elaborador do plano a metodologia correta, ou seja, a de plano de negócios. Parte dos problemas identificados neste item também poderão ser identificados no PN de artesanato, corte e costura, elaborado para a Associação Des. Soc. Com. Povoado Gavião (MIS-42). Nota-se também que quem elaborou alguns desses PN não possui qualquer familiaridade com a atividade proposta.

58. Os problemas relacionados no parágrafo anterior foram debatidos em reunião com o Coordenador de Desenvolvimento de Negócios e com o especialista em Planos de Negócio do Projeto. Vários pontos foram esclarecidos e outros não, portanto será necessário que sejam tomadas providências mais específicas, tendo como referência as seguintes orientações gerais:

- I. Que todos os técnicos elaborem os PN seguindo integralmente a metodologia proposta pelo Manual de Elaboração de Planos de Investimento Produtivo e Planos de Negócio. Sendo assim, os PN que não foram protocolados na UEGP até a data de assinatura deste memorando deverão ser apresentados conforme prevê o referido Manual e o MOP do Projeto;
- II. Que entre as atividades que estão sendo realizadas pelos especialistas em cadeias produtivas contratados via PCT com PNUD, sejam enfatizados aspectos técnicos de aplicação prática (técnicos de elaboração de PN e técnicos em agropecuária) com os beneficiários. É muito importante que sejam desenvolvidas estratégias apropriadas para as questões relacionadas com a comercialização e acesso ao mercado, bem como nas áreas de meio ambiente e gestão;
- III. Que seja feita uma revisão nos PN que ainda não foram conveniados a fim de identificar os problemas apresentados no item ii) do parágrafo anterior. Durante esta revisão é importante avaliar se as contrapartidas dos beneficiários estão devidamente dimensionadas e relacionadas com a atividade produtiva;
- IV. Que os projetos relacionados no item iv) do parágrafo anterior sejam reavaliados logo após o encerramento desta missão, priorizando os que estiverem conveniados e sendo conveniados. Inicialmente, esta reavaliação deve ser feita para identificar quais são os problemas de cada um e que tipo de tratamento será necessário para torná-lo viável para ser conveniado e implementado. Na ocasião, deverá ser identificado e se necessário contratado um profissional que reúna o conhecimento técnico necessário para a elaboração dos planos. Os projetos que forem enquadrados como unidade de beneficiamento ou como um pequeno negócio de confecção (não artesanato tradicional), deverão ter um plano de negócio elaborado conforme o Guia II do Manual de elaboração de Planos de Investimento Produtivo e Planos de Negócio.

59. Tema ambiental: As visitas de campo mostraram que o atendimento da legislação ambiental está sendo abordado de forma muito pontual. Esse tema (outorgas, obtenção de dispensa ambientais, etc.) é uma prioridade e um foco de trabalho das duas especialistas recém-chegadas, o que vai permitir melhorar significativamente esses aspectos. A realização do Cadastro Ambiental Rural (cada vez mais exigido para acessar às políticas públicas) para os beneficiários, ou obtenção de licenciamento para poços deverão ser pauta sistemática da agenda da assessoria técnica com o apoio desses especialistas. Para atender as exigências legais, a SEAGRI deverá definir um acordo junto com a ADEMA, que garante agilidade e regularidade.

60. A questão ambiental é parte integral da estratégia do Dom Távora e portanto relacionado com o uso sustentável dos recursos naturais nas atividades produtivas, numa perspectiva de diminuição da vulnerabilidade dessas atividades frente as mudanças climáticas. Um tema que poderá também ser parte da agenda de trabalho das equipes de assessoria técnica com o apoio das especialistas ambientais está vinculado à divulgação e ao apoio de práticas de preservação e recuperação dos solos, divulgando práticas de trabalho do solo e plantio em curvas de nível, entre outras ações preventivas e de recuperação. O enfoque agroecológico deverá ser utilizado como ferramenta para desenho e implantação de sistemas produtivos sustentáveis.

61. Identificação e elaboração de próximos PN: A missão verificou que a disponibilidade orçamentária no momento da missão vai permitir financiar aproximadamente 99 PN, além dos 93 acima mencionados. Essa previsão considera os seguintes critérios:

- I. Manter o teto de financiamento por família beneficiária com recursos Dom Távora a 1.750,00 USD, tendo referência o dólar a R\$3,20;
- II. Elaborar PN com somente um arranjo produtivo⁶ que apresente melhores condições para uma elaboração e implementação rápida;
- III. Elaborar PN que não necessitem de construção ou de reforma de infraestrutura, atividades demasiadamente complexas tendo em vista o prazo limitado para finalizá-los antes da conclusão do Projeto;
- IV. Elaborar PN com uma média de 30 famílias cada.

62. No intuito de não atrasar o calendário de implementação, **a missão recomenda que todos os PN adicionais (além dos 93 PN já elaborados) sejam identificados até o dia 27/10/2017**. Conforme mencionado, vários desses PN já estão potencialmente identificados. O alcance dessa meta pressupõe também que entre as organizações de beneficiários já identificadas, **aquelas que não terão reunido as condições administrativas e jurídicas para poder assinar um convênio com a SEAGRI, no âmbito do Dom Távora, terão impreterivelmente até o dia 29/09/2017 para regularizar a documentação**. Após esta data, serão substituídas por outras organizações aptas e sem pendências.

63. Estava prevista a realização de 40 PN inovadores. Considerando o nível geral de implementação, essa meta não poderá ser alcançada o foco do trabalho devendo ser dado aos PN no formato mais comum. Recomenda-se que apenas um número reduzido seja realizado, por exemplo na área de turismo rural e artesanato.

64. Acesso a Mercado e Comercialização: Em 2015, o recurso para operar o PNAE repassado para os 15 municípios onde o Dom Távora atua foi de R\$ 3.740.169,20. Apenas 5 municípios adquiriram mais de 30% de produtos da Agricultura Familiar (AF), enquanto 7 adquiriram menos de 30% e 3 não fizeram aquisições da AF. O total adquirido foi inferior a 24%, demonstrando que, para se atingir o mínimo de 30% previsto pela Lei nº 11.947/2009, ainda existe um bom potencial para comercializar novos produtos da AF. Diante disso, é oportuno que os técnicos das ULGP busquem uma aproximação com o poder público municipal, através do prefeito ou do(a) secretário(a) de educação, para levantar as demandas de produtos que compõem o cardápio da merenda escolar no município e o potencial que as comunidades atendidas pelo Dom Távora têm ou terão para participar deste mercado. Mesmo em comunidades onde o PN está direcionado para uma produção que não está presente no cardápio da merenda escolar, é possível encontrar oportunidades para que as comunidades desenvolvam uma nova atividade produtiva para fornecer alimentos para este mercado. O cultivo de hortas e outras pequenas produções irrigadas deve ser incentivada pelos técnicos envolvidos com a assessoria técnica. Com uma perspectiva mais concreta de venda e pela simplicidade da atividade, muitas famílias podem custear a implantação de pequenas hortas e assim, produzir um mix de alimentos que possa ser comercializado com o PNAE. Além da possibilidade concreta de melhorar a renda das famílias, esta atividade é uma possibilidade real para inclusão de mulheres e jovens na atividade produtiva, além de proporcionar uma alimentação mais saudável para as famílias.

65. Para além do mercado institucional, através das visitas de campo foi possível identificar que boa parte da comercialização é realizada na própria comunidade, entre os próprios moradores. Também é comum a venda para os atravessadores, que comprem diretamente de cada produtor na propriedade rural ou nas feiras livres dos municípios mais próximos. Apesar de ser uma forma tradicional de comercializar, observou-se que é necessário aprimorá-la, pois certamente os produtores são prejudicados quando, por exemplo, os atravessadores determinam o peso dos animais “no olho”. Uma alternativa simples para solucionar esse problema é inserir no PN recursos financeiros para aquisição de balança adequada à finalidade.

66. O Dom Távora pode estimular, quando for o caso, que as organizações beneficiárias coloquem em seus projetos recursos financeiros para aquisição de barracas padronizadas, balanças, fardamento, banners, entre outros itens que ampliem a identificação e a visibilidade dos beneficiários como produtores da agricultura familiar e consequentemente possibilite o aumento das vendas, com preços mais justos tanto para o produtor como para o consumidor.

67. Comercializar a produção coletivamente é uma possibilidade de alcançar melhores resultados. Além de possibilitar obter melhores preços na venda, pode contribuir para reduzir custos, principalmente os de transporte

⁶ Na situação atual, em razão da complexidade de PN com mais de uma atividade produtiva, faz-se necessário revisar as orientações anteriores que estimulavam a preparação de planos com mais de uma atividade.

e fortalecer os beneficiários no contexto da gestão e do associativismo. A assessoria técnica deverá ficar atenta para inserir esses temas nas agendas de trabalho com os beneficiários.

68. A Assessoria Técnica (AT) é um ponto de destaque dos projetos apoiados pelo FIDA, sendo um elemento de grande importância na sua estratégia de intervenção. Assim, entendemos que a função da assessoria técnica (AT) é crucial para o trabalho do Projeto Dom Távora. Conforme foi dito na descrição da estratégia de intervenção do Projeto Dom Távora (seção C1), a elaboração e implementação de Planos de Negócios é o elemento central da sua atuação junto ao público beneficiário. Vimos que, após a identificação dos grupos de beneficiários a serem atendidos, deve iniciar-se o processo de elaboração do PN de cada grupo/entidade e, depois, realizar a implementação destes PN. Registre-se que é o conjunto deste processo (elaboração e implementação) que deveria ser campo de trabalho do serviço de Assessoria Técnica provido pelo Projeto. Neste âmbito, o desenho do Projeto menciona a necessidade dela contribuir para “melhorar a produtividade”, assim como aprimorar a “capacidade organizacional” e a “gestão de negócios” e a “capacidade de comercialização”. Também acrescentamos aqui a importância da AT na busca da sustentabilidade ambiental da produção das famílias atendidas.

69. Para além de especificar elementos do método e do 'conteúdo' daquilo que vai fazer a AT, coube também ao Dom Távora definir quem vai fazer este trabalho. Inicialmente previa-se que a AT aos grupos beneficiários seria fornecida pela EMDAGRO. Este serviço demorou a se materializar. Diante desta situação, os primeiros PN foram sendo elaborados pela própria equipe da UEGP e o Projeto passou a trabalhar com vários tipos de provedores. Foram feitos contatos com o INCRA, o que permitiu canalizar o trabalho em diversos assentamentos através da entidade provedora de AT contratada por esta instituição. Em 2016, o Acordo de Cooperação Técnica firmado entre o Projeto Dom Távora e a EMDAGRO oficializou a disponibilização de 40 técnicos/as para trabalharem para o Projeto (mesmo sem ser em dedicação exclusiva). Alguns destes assumiram tarefas de gestão, mas uma parte importante deste contingente teve como atribuição a tarefa de prestar AT para as famílias beneficiárias. Por outro lado, o Projeto incentivou outras entidades que atuam nesta área a iniciar um trabalho de AT, na forma da elaboração de Planos de Negócios. Também foram arregimentados técnicos individuais para fazer este trabalho. Entre janeiro e junho de 2017, 27 consultores foram contratados pelo Projeto por meio de uma parceria com o PNUD, incorporando-se a este conjunto bem diverso.

70. Em decorrência dos arranjos citados no parágrafo anterior, dos 93 PN atuais, uma parte deles (8 PN) foi preparada pela própria equipe da UEGP do Dom Távora. Outro conjunto (42 PN) foi elaborado pelos consultores contratados via PCT com PNUD e com apoio dos técnicos dos escritórios da EMDAGRO. Um terceiro conjunto (43 PN) foi preparado por técnicos/as individuais 'avulsos' ou pertencentes a entidades da sociedade civil (CFAC, MPA etc.).

71. Nota-se que o conjunto de 'provedores de AT' que realizaram o serviço de elaboração de Planos de Negócios é bastante diverso e eclético. Outra característica que deve ser destacada aqui é a diversidade dos vínculos existentes entre as entidades e pessoas que elaboraram PN e o Projeto Dom Távora. No caso da EMDAGRO, por exemplo, existe um vínculo formal desde agosto de 2016 (um Acordo de Cooperação Técnica) que está em processo de ser implementado. Já no caso de consultores individuais, o serviço de elaboração do PN tem sido pago com um percentual do valor total do Plano em questão. Cabe registrar que, em muitos casos, estas iniciativas de elaboração de PN foram feitas sem o amparo de qualquer acordo formal entre as partes envolvidas.

72. Nos PN em implementação, embora a regra recomendada foi que a entidade elaboradora também faça o acompanhamento da implementação, no caso do Dom Távora não tem sido possível aplicá-la de forma universal. Em geral, os PN em execução estão sendo acompanhados pelas equipes do Dom Távora – formadas pelos consultores recentemente contratados por meio da parceria com o PNUD e por técnicos/as da EMDAGRO – que estão 'lotados' nas ULGPs. Esta equipe deverá fazer o acompanhamento dos PN por ela elaborados e assumir o acompanhamento de diversos PN preparados por outros provedores. A ausência de acordos formalizados com as entidades provedoras é uma das causas desta situação. Conforme dissemos anteriormente, no caso da EMDAGRO existe um Acordo de Cooperação Técnica, mas as negociações de detalhe ainda não foram finalizadas. Existe atualmente a expectativa de que haverá um maior engajamento desta entidade no dispositivo de AT do Dom Távora. Ainda deverão ser equacionados outros casos.

73. Sendo que a elaboração de PN é parte integrante do serviço de AT, cabe avaliar a qualidade deste. Conforme foi dito nos parágrafos anteriores, que tratam das elaborações dos planos, existem algumas deficiências que precisam ser superadas.

74. A missão teve a oportunidade de visitar vários PN em fase de implementação. Observamos que há casos nos quais a associação já começou a implementar os investimentos previstos no Plano. Em contraste, foi visitado um caso que recebeu os recursos há vários meses e ainda não conseguiu iniciar a execução concreta. Como era de se prever, as associações beneficiárias estão encontrando muitas dificuldades para realizar a aplicação dos recursos recebidos. As equipes que estão fazendo este acompanhamento constataram que a maior parte do tempo delas está sendo consumido pelas tarefas administrativas que a aplicação destes recursos exige. Assim, a AT precisa ajudar a abrir uma conta em banco, ajudar na realização das compras nas modalidades exigidas, etc. Conforme foi dito acima, existem associações onde o acompanhamento não está sendo eficaz, ao ponto de que nem mesmo conseguiram iniciar a aplicação dos recursos. Esta é uma questão que precisa ser equacionada.

75. Nos casos em que a implementação dos Planos iniciou-se de fato, as equipes de assessoria têm conseguido ajudar também em temas mais técnicos, como na construção dos apriscos, etc. No entanto, a missão detectou, em alguns dos grupos/comunidades visitadas, que existe ainda um déficit no tratamento dos temas técnicos relacionados aos Planos. Estima-se ser muito provável que haja lacunas técnicas das equipes de campo, que precisem de um maior aporte de conhecimento.

76. Sobre a AT até o final do Projeto: para poder atingir as suas metas de reforçar a produção e a geração de renda das famílias, após esta RMT o Projeto deverá continuar elaborando Planos de Negócios e, principalmente, garantir o acompanhamento da implementação e o início do funcionamento das atividades produtivas contempladas nestes Planos. Além disso, a partir de 2017 será necessário fazer um trabalho específico de promoção do acesso do público beneficiário às políticas públicas, de contabilizar a contrapartida do estado, o Projeto Dom Távora precisa terminar de montar as suas equipes de AT, que terão um papel central na condução destes trabalhos. Nesse sentido, será necessário que o Dom Távora tome várias iniciativas. Em primeiro lugar, cabe citar a negociação em andamento do Dom Távora com a EMDAGRO, que deve permitir a ampliação e a consolidação do aporte desta entidade para o trabalho do Projeto. Muito em breve deverá ser concluída a elaboração de um Plano de Trabalho (com amparo no ACT em vigência) que deve definir todas as atividades e metas de AT ao Projeto, assim como os recursos envolvidos e fontes financiadoras (FIDA e Estado). Uma segunda iniciativa se refere à equipe de consultores contratados via o PNUD (que inclui também técnicos/as na área de gestão). Acontece que a maioria destes foi incorporada pensando na elaboração e análise de PN. Esta necessidade continua existindo. Mas é muito importante que esta equipe se envolva também no acompanhamento dos Planos. Ao mesmo tempo, espera-se que a presença dos técnicos de gestão possa sanar as dúvidas e deficiências nestas temáticas mencionadas anteriormente. Desta forma, o Dom Távora passará a ter em toda a sua área de atuação, equipes 'próprias', que incluem técnicos/as da EMDAGRO e consultores. Por outro lado, existe o caso dos assentamentos (27 deles com PN em diversos estágios), que tem uma especificidade. Seria importante garantir que a entidade e/ou técnicos que elaboraram os PN dos assentamentos possam fazer o acompanhamento da implementação. Para tal, é necessário que o Projeto busque a forma de garantir que isto possa acontecer. Finalmente, tem também o caso da Prefeitura que contratou técnicos para acompanhar os grupos beneficiários neste município. Gostaríamos de frisar que toda a equipe do Componente lotada na UEGP deverá ter um papel importante na orientação e no apoio ao trabalho de acompanhamento direto que será feito em campo. Este apoio e orientação deve envolver as equipes lotadas nas ULGPs (que incluem técnicos/as da EMDAGRO e consultores), mas também diz respeito aos demais envolvidos nesta tarefa, tais como os próprios técnicos contratados por Prefeituras ou outras entidades que possam ser envolvidas.

77. Nesse sentido, do ponto de vista do método de trabalho, recomendamos que o Projeto registre um Plano de AT para cada Plano de Negócio acompanhado. Devido a grande quantidade de PN a serem elaborados e implementar, a atuação da AT nos moldes descritos nos parágrafos anteriores é o fator chave para alcançar os objetivos do Projeto. A margem de reajuste está ficando cada vez mais limitado, devido à aproximação do fim do Dom Távora. Por esses motivos, é necessário o acompanhamento dos acordos acerca da AT com a EMDAGRO, assim como dos demais arranjos imprescindíveis para garantir a provisão de AT, e o FIDA se dispõe a contribuir neste sentido, inclusive para realizar os ajustes poderiam se mostrar justificados.

C.7. Difusão do projeto.

78. Ações de divulgação do Projeto e de mobilização foram realizadas em todos municípios da área de abrangência a fim de dar ampla visibilidade às ações pretendidas e buscar parcerias para a operacionalização dos Planos de Negócios. Em particular, o Projeto foi divulgado através dos STRs (Sindicatos de Trabalhadores Rurais), Conselhos Territoriais, das Câmaras de Vereadores, entre outras instituições. A atuação mais efetiva

das UGLP tem facilitado também a divulgação mais imediata das ações do Projeto nos territórios e com as comunidades.

79. Do ponto de vista da comunicação institucional, o Projeto Dom Távora teve ampla divulgação por meio de canais de televisão local e da imprensa (Correio de Sergipe) e, pela Internet, por meio da página oficial da SEAGRI dedicada ao Projeto (<http://www.seagri.se.gov.br/projeto/2/projeto-dom-tavora>) e do site da EMDAGRO. Dando continuidade às recomendações avançadas durante a missão de supervisão do FIDA em 2016, a página do Projeto Dom Távora hospedada no site da SEAGRI foi atualizada e novos documentos disponibilizados. Hoje a página conta com informações e documentos sobre: os planos de investimento produtivos financiados, Manual de Operações e outros documentos do Projeto, critérios de seleção dos beneficiários, relação de documentos das associações, prestação de contas e licitações, processos de seleção de candidatos, entre outros. A disponibilização destas informações garante maior transparência e busca propiciar um maior controle social das ações do Projeto.

80. A Assessoria de Comunicação da SEAGRI é a entidade responsável para acompanhar a difusão do Projeto e sua estratégia de comunicação. A equipe do Componente - Desenvolvimento das Capacidades para Promoção de Negócios Rurais- poderá auxiliar a estratégia de comunicação do Projeto como parte das atividades relativas à Gestão do Conhecimento que cabem na esfera de pertinência do Componente, acompanhando e articulando com a Assessoria de Comunicação a circulação das informações e a divulgação das atividades do Dom Távora para o público.

D. Aspectos fiduciários.

D.1. Gestão financeira.

81. O Projeto possui uma razoável execução dos recursos do financiamento FIDA em investimentos aos beneficiários em campo e a contrapartida do governo basicamente em salários e custos operacionais. O projeto apresenta uma estrutura de gestão financeira satisfatória com uma equipe administrativo-financeira com capacidades, com os arranjos e procedimentos definidos que permitem a sua boa execução. Possui controles suficientemente sólidos para gerir e controlar adequadamente as finanças do projeto e prestar informações sobre elas a fim de assegurar que utilizem os recursos dos projetos de maneira econômica e eficiente para a sua finalidade, o que possibilita uma classificação de risco fiduciário baixo para o Projeto. Destarte, para assegurar o baixo risco, é necessário que a SEFAZ regularize a situação de manter os fundos do adiantamento do FIDA na Conta Operativa do Projeto. O desafio atual é o aporte de contrapartida financeira e não financeira, e o controle desejado dos gastos no PNUD. Vale ressaltar que os recursos repassados às OPRs (Organizações de Produtores Rurais) efetivamente não foram utilizados em grande parcela. O Projeto apresenta os arranjos satisfatórios para a execução futura esperada, no que tange ao desafio de efetivar a transferências aos estimados 192 PN com OPRs e execução da AT via ENDAGRO ou PNUD. Como ponto preocupante é o desafio de prover capacidades às OPRs nas ações de gestão financeira, uso dos recursos e prestação de contas.

82. Visita de campo/Arranjos de Gestão pelas Organizações de Produtores Rurais: A missão realizou a visita de campo a grupos beneficiários e inferiu que as organizações são muito incipientes na forma organizativa e na atividade de gestão de recursos. A missão recomenda fortemente que o Projeto abstenha-se de repassar recursos para implementação de PN sem a devida Assessoria técnica prévia nestes temas de gestão e que garanta a correta e adequada aplicação do recurso financiado. Há 93 PN selecionados, sendo 25 celebrados, onde houve a realização de repasses no valor de R\$ 7,1 milhões e, durante a missão houve o repasse de R\$ 1,6 milhões a mais 5 PN. A Coordenação Financeira informou que foram proferidos treinamentos, contudo a amostragem da visita ainda demonstra que as Associações não possuem adequadas condições para realizar sua contabilidade. Recentemente a UEGP contratou 4 contadores para fortalecer a capacidade de gestão dos proponentes a fim de prover uma assessoria técnica neste tema. A Missão estima que a gestão pelas ORPs é o maior desafio e risco fiduciário do Projeto no momento atual.

83. Equipe Financeira: A equipe administrativo-financeira da UEGP conta com o Coordenador, um profissional em planejamento e orçamento, e um em gestão de convênios e congêneres e um técnico em suporte de TI. Como parte indireta da equipe de gestão financeira há 4(quatro) contadores contratados para prover capacidades junto às OPRs em campo a partir dos escritórios locais (ULGPs). Esta equipe atua de forma satisfatória, porém a missão salienta que, com o aumento da demanda de prestação de contas dos 192 PN

previstos, pode não ser possível garantir o atendimento satisfatório por essa equipe. A missão recomenda que a UEGP considere a adição de um analista em prestação de contas.

84. Sistema Contábil Financeiro, Contabilidade e Relatórios Financeiros: O sistema está disponível e satisfatório e encontra-se disponível para que a Coordenação de PN realize todo o cadastro necessário das Ideias e PN do Projeto, a contabilização adequada do projeto e a geração de Pedidos de Desembolsos e Relatórios de Prestação de Contas para o FIDA. Este sistema ainda necessita ser disponível para as ULGPs para o acompanhamento de todo fluxo do PN, além do acompanhamento físico e financeiro. Os Relatórios Financeiros Semestrais têm sido enviados oportunamente. A Missão solicitou que sejam elaborados Relatórios adicionais sobre a Gestão do PCT PNUD, Gestão do Gastos EMDAGRO e IFRs em USD, R\$ e SDR.

85. Plano Operativo Anual: A execução do POA 2017 foi de USD 2,8 milhões, equivalentes a 20% dos USD 13,8 milhões previstos. Esta execução deu-se em recursos FIDA USD 2,2 milhões (21% do valor de recursos FIDA no POA), e em contrapartida do Estado USD 650 mil (24% de seus recursos previstos no POA). Os recursos repassados às OPRs são de R\$ 7,1 milhões. Vale ressaltar que os repasses às associações são contabilizados como execução do POA, porém sem exprimir a execução da implementação do Projeto pelas OPRs, que são acompanhadas em relatório específico.

86. Orçamento: O orçamento 2017 disponível para o Projeto é de R\$ 25 milhões (FIDA R\$ 20 milhões e Governo R\$ 5 milhões) equivalentes a USD 7,2 milhões, suficientes até o momento da missão. Diante do POA 2017 e o cenário atual de mobilização e celebração de PN e atuação da AT pela EMDAGRO, verifica-se necessário um adicional de aproximadamente R\$ 12 milhões de recursos FIDA para estes compromissos. Foi acordado com a SEFAZ um adicional no valor de R\$ 3,6 milhões de contrapartida também para financiamento aos PN na proporção 30% GOV/70% FIDA, a fim de reestabelecer a proporcionalidade do aporte financeiro ao Acordo de Empréstimo, relacionado principalmente ao financiamento dos impostos agregados.

87. Arranjos de Gestão e Fluxos de Fundos: Os fluxos, rotinas e procedimentos permanecem satisfatórios. Os arranjos de gestão do PCT ainda necessitam de poucos ajustes de forma a viabilizar um tempestivo acompanhamento da sua execução financeira e a devida contabilização nas contas do Projeto, em relatório auxiliar específico. Para a gestão dos recursos destinados à EMDAGRO sob o seu ACT e Plano de Trabalho, a missão recomenda o mesmo procedimento. Devido à flexibilização pelo reconhecimento de contrapartida de outras políticas públicas da SEAGRI, a Missão solicita que a UEGP defina rotinas de fluxos de prestação de contas (SOES) para a contabilização sistemática destas informações. Também solicita que se estabeleçam fluxos de informações financeira e controle sobre a gestão do PCT PNUD versus Categorias do FIDA, junto ao consultor técnico contratado para o enlace das operações do PCT.

D.2. Desembolsos.

88. O Projeto celebrado no valor de SDR 10.312.201 (Direitos Especiais de Saque) possui atualmente um orçamento disponível de cerca de USD 14,3 milhões. Desembolsou USD 6 milhões em 5 (cinco) Pedidos de Desembolsos equivalentes a 42% do valor do financiamento do FIDA. Os recursos comprovados foram destinados ao repasse ao PNUD e para 27 Planos de Negócios.

89. Fundos do adiantamento FIDA: A missão verificou que os recursos do adiantamento FIDA (USD 2 milhões) não tem permanecido na Conta Operativa do Projeto, contrariando os arranjos de gestão estabelecidos no Contrato de Empréstimo. A Missão solicita a regularização sobre este ponto até 30/07/2017, a fim de permitir a devida liquidez para uso dos fundos.

90. Categoria de Gastos: Mediante aos acordos da RMT, a tabela a seguir reflete a situação das categorias de gastos do Projeto a ser realocada oportunamente, expressa em Direitos Especiais de Saque:

Tabela 06 -Situação da categoria de gastos FIDA (USD)

Descrição da Categoria	Alocação Original	Alocação ajustada	Ajuste pós RMT	Alocação Final	Desembolsado
I Assessoria técnica e treinamento	5.190.000	4.632.514	-600.000	4.032.514	1.469.969,40
II Consultorias, auditorias e estudos	940.000	842.257		842.257	604.753,38
III Investimentos produtivos	8.280.000	7.348.417	2.106.527	9.454.944	1.934.750,09
Não alocado	1.590.000	1.506.527	-1.506.527	0	0,00

Total	16.000.000	14.329.715	0	14.329.715	4.009.472,87
--------------	-------------------	-------------------	----------	-------------------	---------------------

D.3. Fundos de contrapartida.

91. Os gastos realizados até o momento foram em pagamento em pessoal da UEGP e despesas operacionais, no valor de USD 1,9 milhão (tabela 7) e comprometido de contrapartida das associações no valor de USD 500 mil. A missão foi informada que não houve dificuldades na tempestividade dos recursos necessários, porém a UEGP solicitou e a **missão acordou em considerar os aportes de políticas públicas e outras ações do Governo, destinados ao público alvo do Projeto, segundo os critérios de elegibilidade definidos como contrapartida estadual (programas de sementes, mecanização, AT, outras) mediante a revisão prévia do FIDA em um montante estimado em USD 8,3 milhões, retroativos a 01/01/2017. A missão acordou em reunião com a SEFAZ que, para tanto, será aportado um mínimo de USD 3 milhões (R\$ 9,6 milhões) de contrapartida financeira** ao Projeto, a fim de cobrir os gastos necessários com o PN, e relativos especialmente ao imposto global agregado nos custos do Projeto que não são permitidos serem financiados pelo FIDA. Na tabela de Projeção de desembolso abaixo neste memorando estão os períodos de disponibilização da contrapartida financeira acordada com a SEFAZ. Para a contabilização da contrapartida não financeira, a UEGP deverá enviar ao FIDA as Declarações de Gastos para sua revisão até 30/08/2017.

Tabela 7 -Situação da categoria de gastos ESTADO (USD)

Descrição da Categoria	Alocação Original	Alocação Atual	ajuste	Realocado	Desembolsado
I Assessoria técnica e treinamento	4.238.600	3.803.594		3.803.594	
II Consultorias, auditorias e estudos	54.900	49.266		49.266	
III Investimentos produtivos	1.818.900	1.632.227	1.392.305	3.024.532	
Veículos Equipamentos	188.600	169.244		169.244	
Salários e Custos Operacionais	6.321.700	5.672.906	-1.392.305	4.280.601	1.902.582,73
Total	12.622.700	11.327.236	0	11.327.236	1.902.582,73

92. Cofinanciamento dos PN: A Missão acordou que PN com recursos 100% FIDA serão até o limite de R\$ 11 milhões, já considerando os firmados. A partir deste montante os PN deverão ser financiados na proporção 25%GovSe/75%FIDA no montante de R\$ 25,7 milhões e o restante de R\$ 3,2 milhões serão financiados com recursos 100% contrapartida do governo, totalizando R\$ 39,9 milhões. A Missão acordou que os recursos equivalentes a 25% dos PN na proporção poderão ser disponibilizados nas parcelas finais de sua execução, sem contudo prejudicar a implementação.

Tabela 8 –Distribuição de recursos FIDA e ESTADO em PN

Situação PNs	PNs	Fml	Valor Total	Contrapartida Beneficiário	Dom távora	GOV R\$	%	FIDA R\$	%	TAXA	GOV USD	FIDA USD	BENEF USD
Convênios informados na RMT	93	3.803	29.029.351	5.805.870	23.223.481	3.065.012		20.158.469			957.816	6.321.725	1.819.885
Convênios 30F a financiar USD 1750/F	80	2.400	16.799.741	3.359.948	13.439.793	3.413.491	25%	10.026.302	75%	3,20	1.066.716	3.133.219	1.049.984
SUBTOTAL	173	6.203	45.829.092	9.165.818	36.663.274	6.478.502		30.184.771			2.024.532	9.454.944	2.869.869
Convênios finais (100% Gov)	19	571	4.000.000	800.000	3.200.000	3.200.000		-		3,20	1.000.000	-	250.000
TOTAL DO PROJETO	192	6.774	49.829.092	9.965.818	39.863.274	9.678.502	-	30.184.771	-		3.024.532	9.454.944	3.119.869

Tabela 9 –Distribuição de recursos FIDA e ESTADO em AT

Despesas de AT - FIDA	ATUAL		Pós RMT		TOTAL AT	
	R\$	USD	R\$	USD	R\$	USD
AT PNUD	2.564.000	801.250	4.064.000	1.270.000	6.628.000	2.071.250
ACT EMDAGRO	-	-	4.800.000	1.500.000	4.800.000	1.500.000
Reserva de contingência	-	-	1.476.045	461.264	1.476.045	461.264
TOTAL	2.564.000	801.250	10.340.045	3.231.264	12.904.045	4.032.514

93. Caso o Projeto efetivamente avance como o desejado, a previsão de desembolso para o projeto está abaixo apresentada.

Tabela 10 - Projeção de desembolso – 2017 – 2019

Projeção de Desembolso	FIDA	Governo de Sergipe		Beneficiários
USD mil	financeira	financeira	Bens e serviços	Bens e serviços
Desembolsado	6.010	0	1.990	0
2017 – PN – 4º Trimestre	5.000	625	1.000	500
Assistência Técnica	1.000	0	500	
Gestão	0	0	400	
2018 – PN 1º Trimestre	1.300	500		
PN 2º Trimestre	2.200	625	500	
PN 4º Trimestre		625	500	1.500
Assistência Técnica	1.500		900	
Gestão		625	800	
2019 – PN				1.100
Assistência Técnica			900	
Gestão			810	
Total geral	14.300	3.000	8.300	3.100

D.4. Cumprimento das cláusulas do convênio de empréstimo.

94. O atendimento das cláusulas do convênio de empréstimo foi em boa parte cumprido. Entretanto, foi constatada grande falha na guarda dos documentos provenientes das licitações e contratações realizadas pelas organizações representativas dos beneficiários. Não há um processo adequado de guarda desses documentos, o que dificulta averiguar se as operações relativas à execução das atividades previstas foram realizadas de forma aceitável às Diretrizes FIDA. Outro ponto identificado é que em alguns contratos não foram inseridas as Cláusulas de Combate à Fraude e à Corrupção. Na oportunidade, houve orientação e forte recomendação para a adequada instrução dos processos e inserção das cláusulas nos contratos ou Termos de Referência.

D.5. Aquisições e contratações.

95. O Arranjo das Aquisições e Contratações do Projeto está distribuído, conforme acordado, em parte sendo realizado no âmbito de um Projeto de Cooperação Técnica – PCT com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, em parte pela própria UEGP e em parte e no âmbito dos Planos de Negócios, pelas organizações representativas das famílias beneficiárias. Nesta Revisão de Meio Termo se pôde constatar que as contratações via PNUD deram um salto considerável em relação à missão anterior.

96. A Equipe de Licitações e Contratos do Projeto Dom Távora, neste ano de 2017, conta com uma Comissão de Licitações composta por 05 (cinco) integrantes. A Comissão realizou alguns procedimentos de aquisições de bens e serviços comuns na modalidade Pregão, tem apoiado as licitações realizadas pelo PNUD e está iniciando o acompanhamento das licitações dos beneficiários. É a responsável pela guarda e centralização de todos os documentos de aquisições e contratações realizadas no âmbito do Projeto Dom Távora. Para assessorar a Comissão de Licitação e as quatro Unidades Locais de Gestão do Projeto - ULGP foram contratados 04 (quatro) contadores para atuar com os beneficiários dos arranjos produtivos, exercendo atividades de cunho contábil, financeiro e administrativo. Ao todo, como apoio às licitações e contratos, o Projeto conta com 09 (nove) colaboradores.

97. A missão constatou que os arquivos dos registros das licitações e da documentação suporte não estão sendo tratados conforme preconiza o Acordo de Empréstimo. A guarda dos documentos do Projeto está em parte sem a devida autuação e incompletas, a considerar:

- I. Documentos licitados e contratados pelo PNUD – a missão anterior solicitou que, mesmo havendo processos e documentos das licitações arquivados no escritório central do PNUD, que as cópias de tais documentos deveriam ser guardadas pela Comissão de Licitação na UEGP, juntamente com os documentos originais advindos das análises dos certames. Alguns processos, como o da contratação dos Contadores (pessoa física), da John Snow do Brasil Consultoria e da IADH – Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano, estavam soltos em pastas, organizados por assuntos,

mas sem a devida autuação (fixação na pasta, carimbados com paginação, rubrica e em ordem cronológica);

- II. Documentos das licitações e contratos dos Beneficiários – nas visitas de campo às Associações e Assentamentos beneficiados pelo Projeto, não foi possível analisar os documentos de licitações. Parte estava com técnicos da EMDAGRO, parte nas casas de representantes das Associações e alguns nas ULGP. Nesta última, estavam sem autuação, soltos em uma pasta e misturados sem identificação da organização beneficiária, dificultando a análise.

98. A missão **recomenda** fortemente que a equipe da UEGP/Dom Távora mantenha os documentos do Projeto devidamente autuados e que crie mecanismo de trânsito e organização desses documentos pelas organizações beneficiárias e respectivas ULGP. Necessário definir como será a guarda dos documentos originais, quando e como deverão ser encaminhados para a UEGP, orientando as equipes das ULGP a apoiarem os beneficiários na manutenção de cópia desses documentos, devidamente organizados e autuados.

99. No que concerne à conformidade dos processos de licitações e qualidade da documentação suporte a missão verificou que:

- I. Quanto aos processos no âmbito do PCT/PNUD – foi acordado com o PNUD a utilização de regra própria para a execução dos procedimentos de licitações e contratos previstos no PCT. As contratações realizadas pelo PNUD ocasionaram um positivo avanço nas atividades do Projeto, favorecendo a possibilidade de alcance das metas esperadas. Porém necessário faz-se uma adequação quanto aos Termos de Referência e Contratos, sendo:

- Pessoa Física:

- i. Não consta dos contratos as Cláusulas de Combate à Fraude e à Corrupção. Considerando que os contratos possam ser expedidos por sistema do PNUD que não possibilite essa inclusão, os próximos Termos de Referência (que se tornarão parte integrante desses contratos) deverão conter essas cláusulas;
- ii. O critério de avaliação curricular informou a nota máxima, mas não a nota de corte, que poderia ser definida entre 60 (sessenta) ou 70 (setenta) pontos. Dessa forma, candidatos com pontuações muito baixas foram contratados, o que pode afetar a execução dos serviços.

- Pessoa Jurídica:

- i. Pregão Eletrônico – aquisição de equipamentos e móveis. Não consta do processo a lista de distribuição dos bens, informando número de série, patrimônio, endereço de destino e responsável pela guarda;
- ii. Técnica e Preço IADH (Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano) – no processo não consta a estimativa de custos, apenas valor total orçado. Houve uma variação percentual de 66% acima do valor orçado, e não houve análise da Comissão de Avaliação para detectar os motivos da diferença;
- iii. Técnica e Preço John Snow do Brasil Consultoria Ltda. – não havia no processo a estimativa de custos do TDR. Os serviços foram previstos para 02 (dois) meses de execução com entrega do último produto no último dia do prazo contratual, denotando inadequação do prazo ofertado à empresa, que gerou posteriormente dois termos aditivos de prazo, ocasionando um total de 09 (nove) meses contratuais. A elaboração detalhada de uma estimativa de custos ajuda a identificar tanto o preço de mercado, quanto o prazo adequado para a empresa realizar as atividades previstas e elaborar os produtos.

100. Para a conformidade dos processos de licitações e qualidade da documentação suporte, a missão irá fazer aportes no anexo do memorando, de forma a apoiar a Comissão de Licitação e o PNUD nas próximas licitações.

101. Sobre Gestão de Contratos, foram identificadas fragilidades nas aprovações dos produtos, como o ocorrido com a empresa John Snow do Brasil Consultoria Ltda. Os produtos 1 e 2 foram aprovados com ressalvas pela Comissão e ainda assim foi autorizado o pagamento, fazendo-se acordo com a empresa de resolver as

pendências até a entrega do produto final, o que ocasionou aditivos e desgastes de ambas equipes (empresa e governo). Há de se registrar que foi mencionado pela Comissão de Licitação do Projeto que a empresa apresentou problemas e fragilidades desde o início contratual. Considerando que na avaliação técnica do certame desta contratação, a John Snow obteve 99 pontos e a segunda colocada 95, poderia ter sido avaliado o cancelamento contratual e a convocação da segunda colocada no certame, com a não objeção do FIDA para executar os serviços. Destarte que a Coordenação do Projeto, mesmo diante dos resultados frágeis desta contratação, emitiu para a empresa atestado de capacidade técnica. Diante do exposto, a missão **recomenda** que ao se detectar e constatar esses problemas, que a equipe fiduciária do FIDA seja acionada para apoiar a resolução.

102. Quanto à contratação dos serviços de ATER (Assistência Técnica e Extensão Rural), previstos anteriormente para serem providos por meio de licitação (Chamada Pública), foram absorvidos por um ACT (Acordo de Cooperação Técnica) não financeiro entre a SEAGRI/SE e a EMDAGRO. O Projeto Dom Távora propiciará, conforme preconiza o ACT, alguns bens e serviços comuns para apoiar a execução desses serviços. **Recomendamos** que a EMDAGRO detalhe com o apoio da SEAGRI/SE um plano de trabalho/proposta técnica para execução desses serviços, com distribuição de equipe, atividades, prazos e metodologia a ser utilizada, informando o que será aporte do Projeto Dom Távora e o que será de contrapartida da EMDAGRO.

D.6. Auditoria.

103. O Relatório de auditoria do ano de 2016 a ser entregue ao FIDA em 30/06/2016 teve sua entrega adiada por solicitação da Missão, a fim de possibilitar a apreciação dos auditores de observações advindas da Missão. A entrega do Relatório se dará até 30/07/2017. Para a auditoria de 2017, os auditores já estão contratados no âmbito do mesmo processo de contratação da auditoria 2016. A missão informou que os TdR finais da Auditoria 2017 deverão ser enviados ao FIDA para sua revisão prévia até 30/10/2017.

104. **Transparência:** O Portal do Projeto Dom Távora (<http://www.seagri.se.gov.br/projeto/2/projeto-dom-tavora>) disponibiliza os dados dos convênios firmados em execução, todas as informações financeiras. Há a previsão até o final de julho de 2017 que a cópia dos Termos de Colaboração e Plano de Trabalhos, dados da associação, georreferenciamento, quadro de dirigentes, também sejam disponibilizados neste portal. O Portal da transparência do Governo de Sergipe (www.transparenciasergipe.se.gov.br) também disponibiliza os mesmos dados advindos do portal SEAGRI. A missão parabeniza esta excelente iniciativa.

E. Sustentabilidade.

105. As visitas de campo e a análise documental de vários PN mostraram que alguns desses PN necessitam de pequenos ajustes para garantir a sustentabilidade financeira e social (gestão dos equipamentos e infraestruturas). Foram realizadas capacitações dos técnicos do projeto, no intuito de melhorar a capacidade de elaboração de PN, na busca da melhor sustentabilidade. Em paralelo, o FIDA, em parceria com o Programa Semear, de gestão do conhecimento, elaborou uma Manual de elaboração de Projetos Produtivos, o qual foi aprimorado com sugestões de vários projetos FIDA, incluindo do Dom Távora. O uso desse instrumento de elaboração e uma equipe de assessoria técnica agora reforçada são dois fatores avaliados pela missão como fundamentais para que se melhore a sustentabilidade dos PN.

106. Os PN em fase de implementação apresentam poucos elementos tangíveis para fazer uma avaliação concreta da potencial sustentabilidade. Os investimentos produtivos financiados, na sua expressiva maioria, vão permitir aumentar de forma duradoura o capital produtivo das famílias beneficiárias. A sustentabilidade de todos os PN depende na sua maioria da AT que o Projeto poderá prover. O dispositivo de assessoria técnica ainda permanece incompleto, embora novos acordos e soluções tenham sido definidos durante a missão. Da implementação rápida desses acordos e o fornecimento de uma assessoria técnica de qualidade e adaptada ao perfil e as necessidades dos beneficiários, depende a perenidade dos investimentos realizados.

107. O componente de fortalecimento de capacidades iniciou atividades de cursos e capacitações, destinados para os técnicos do Projeto e beneficiários dos PN. A missão se reuniu com a empresa contratada para fornecer esses serviços, e teve uma impressão positiva quanto ao perfil e envolvimento dessa empresa, permitindo assim esperar resultados positivos. Essas ações de fortalecimento de capacidades são uma base indispensável para

que condições mínimas de gestão, organização e implementação dos PN sejam reunidas em prol da sustentabilidade das ações apoiadas pelo Dom Távora.

108. Foram contratadas antes do início da missão duas especialistas ambientais. A atuação e as contribuições desses profissionais serão fundamentais para garantir que a intervenção do Dom Távora esteja realizada dentro da legislação ambiental em vigor e promovendo práticas de acesso e gestão dos recursos naturais sustentáveis, baseadas nos princípios da agroecologia.

109. De ponto de vista institucional, ao assumir uma boa parte da assessoria técnica, a EMDAGRO vai internalizar a metodologia de trabalho do Dom Távora. O apoio dessa empresa do Estado de Sergipe é identificado como um dos potenciais fatores chaves de sustentabilidade das ações do Projeto, tanto pela assessoria diretamente realizada para as atividades produtivas dos PN, quanto pela articulação dos beneficiários com as diferentes políticas públicas e programas implementados pela EMDAGRO.

F. PROGRAMA DE TRABALHO ACORDADO ENTRE A SEAGRI E FIDA.

Plano de Trabalho FIDA-Governo do Sergipe - Seguimento Técnico

Nº	ATIVIDADE	META	PRAZO
1	M&A	Conclusão do fluxograma e funcionograma de M&A do Projeto	14-08-2017
2	M&A	Relatório Técnico de Progresso – 1º semestre de 2017	31-07-2017
3	Elaboração de Planos de Investimento Produtivo e Plano de Negócios	Todos os técnicos elaborem os planos seguindo a metodologia proposta pelo Manual de Elaboração de Planos de Investimento Produtivo e Planos de Negócio, conforme previsto pelo MOP. A partir da data mencionada, somente planos alinhados com o MOP poderão ser protocolados na UEGP.	Até 20-07-2017
4	Assessoria Técnica	Aprovação do Plano de Trabalho atualmente em negociação com a EMDAGRO, com proposta de financiamento Projeto e contrapartida EMDAGRO e acompanhado de cronograma de execução.	30-07-2017
5	Assessoria Técnica	Cronograma de atividades dos consultores contratados via PNUD para o acompanhamento dos PN.	15-08-2017
6	Assessoria Técnica	Reforçar o sistema de provisão de AT de forma a contemplar as especificidades dos PN de todos os assentamentos.	30-08-2017
7	Assessoria Técnica	Cronograma e proposta de elaboração e acompanhamento de todos os 192 PN do Projeto (preparação de Planos de AT por PN, apoio da equipe da UEGP, técnicos PNUD/EMDAGRO, técnicos prefeituras e às equipes locais, etc.)	Início imediato
8	Assessoria Técnica	Contratar/disponibilizar assessoria técnica específica para comunidades tradicionais, Quilombolas e Assentamentos	15-09-2017
9	Gênero, juventude, raça e etnia	Elaboração de TdR para a contratação de 01 especialista em gênero, raça, etnia e juventude na UEGP.	30-08-2017
10	Gênero, juventude, raça e etnia	Elaboração de uma estratégia institucional e de um Plano de Ação de gênero, juventude, raça, etnia.	30-10-2017
11	Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento de Capacidades	Preparar uma estratégia e um planejamento de trabalho na temática de Gestão do Conhecimento e começar a sua implementação.	30-08-2017
12	Desenvolvimento de capacidades	Preparar e implementar um 'sistema de replicação' dos conhecimentos trabalhados nos eventos que serão realizados pelo IADH, envolvendo técnicos/as e agricultores/as participantes destes eventos.	Concomitante à implementação do contrato IADH
13	Desenvolvimento de capacidades	Terminar a negociação e elaborar e assinar Termo de Cooperação junto à Universidade Federal de Sergipe, priorizando os temas de incubação e gestão do conhecimento.	15-09-2017

Plano de Trabalho FIDA-Governo do Sergipe - Seguimento Administrativo e Financeiro

Nº	ATIVIDADE	META	PRAZO
01	Relatórios	- Elaborar e enviar Relatórios adicionais sobre a Gestão do PCT PNUD, Gestão do Gastos EMDAGRO e IFRs em USD, R\$ e SDR.	15-08-2017
02	POA & Orçamento	- Suplementar o Orçamento FIDA em R\$ 12 milhões e Contrapartida em R\$ 3,6 milhões.	30-09-2017
03	Auditoria	- Envio do Relatório 2016 - Envio do TdR final ao FIDA.	30-07-2017 30-10-2017
04	Regularizar Conta Operativa do Projeto	- Disponibilizar permanentemente os fundos do adiantamento FIDA na conta operativa	30-07-2017
05	Contrapartida Financeira a ser liberada pela SEFAZ	- Disponibilizar R\$ 2 milhões - Disponibilizar R\$ 1,6 milhões (tentativo), senão, - Disponibilizar R\$ 1,6 milhões - Disponibilizar R\$ 2 milhões - Disponibilizar R\$ 2 milhões - Disponibilizar R\$ 2 milhões	30-10-2017 31-12-2017 30-01-2018 30-04-2018 30-10-2018 30-03-2019
06	Contrapartida Não financeira	- Contabilização da contrapartida não financeira a UEGP deverá enviar ao FIDA as Declarações de Gastos para revisão.	30-10-2017
07	Financiamento PN	- 100% Recursos FIDA, incluindo os já firmados - 25% Recursos financeiros do Governo / 75% FIDA - 100% Recursos financeiros do Governo	R\$ 11 milhões R\$ 25,7 milhões R\$ 3,2 milhões
08	Conformidade dos documentos de licitações e contratos	Cronograma de entrega, uso e guarda dos equipamentos e móveis adquiridos pelo Projeto Dom Távora (comissão de licitação encaminhar ao FIDA e inserir nos processos)	18-07-2017

G. Conclusões.

110. A missão do FIDA de Revisão de Meio Termo do Projeto Dom Távora gostaria de parabenizar e reconhecer os avanços obtidos pelo Governo do Estado da Sergipe na execução financeira do Projeto desde a Supervisão do FIDA de agosto de 2016. Percebe-se, como resultado da força-tarefa montada para contratação da equipe de técnicos de apoio no campo, em grande parte via PCT com a entidade parceira PNUD, que o Projeto finalmente "chegou" ao seu público alvo nas áreas rurais pobres do Estado de Sergipe. A situação do Projeto em meados de 2016, que era de risco alto, evoluiu de um nível de desembolso de recursos FIDA de apenas 22% para 42%, e de um quadro de projetos produtivos conveniados entre associações de produtores e a SEAGRI de apenas 2 PN para 29 PN. Outros 64 já foram elaborados e serão conveniados em breve. Porém, o desafio permanece na identificação e elaboração dos demais 99 PN que formam parte da meta física-financeira do Projeto.

111. No sentido de garantir um efetivo programa de Assessoramento Técnico que acompanhe a elaboração e implementação dos próximos PN, os seguintes pontos merecem atenção imediata:

- i. O planejamento de toda a ação dos técnicos da EMDAGRO para efetivação da Assessoria Técnica ao Projeto e aos seus 192 PN precisa ser urgentemente elaborado, em estreita colaboração com os técnicos contratados via PNUD e demais técnicos e entidades envolvidas na AT, e identificando os recursos solicitados ao Projeto, contrapartida da EMDAGRO e cronograma de implementação;
- ii. As ações do componente de Desenvolvimento de Capacidades precisam de um reforço para garantir atendimento mais abrangente às famílias, incluindo as não beneficiadas por PN, bem como a todos os técnicos de AT durante a execução do Projeto;
- iii. Alguns dos PN precisam de ajustes significativos, de modo a garantir a sua viabilidade econômica e de execução e sustentabilidade futura. Também é necessário garantir aderência do conjunto dos PN ao manual de elaboração e ao SAF PP do FIDA;;
- iv. Garantia da contrapartida financeira imediata do Governo do Estado de modo a permitir a liberação dos recursos FIDA contidos no Acordo de Empréstimo para elaboração de todos os 192 PN, incluindo uma potencial expansão para novos municípios.

112. O FIDA reconhece o renovado ímpeto e comprometimento com a execução física e financeira do Projeto Dom Távora em sua integralidade e aguardará o seguimento prometido pelo Governador do Estado em duas frentes: i) uma carta do Governo (SEAGRI) identificando os potenciais novos beneficiários do Projeto em municípios além dos 15 especificados pelo Documento de Desenho, em uma quantidade estimada de 600 famílias; ii) uma solicitação formal do Governador para um novo Acordo de Empréstimo com o FIDA, aqui denominado de Dom Távora II, após o Projeto atual atingir um mínimo de 50% de desembolso de recursos FIDA. É importante ressaltar que o FIDA poderá se manifestar de forma positiva a ambas as solicitações na medida em que o Projeto atenda satisfatoriamente aos acordos desta missão.

113. O FIDA coloca a sua equipe à inteira disposição do Projeto para que as metas de levar desenvolvimento às áreas rurais mais pobres do Estado sejam atingidas. Finalmente, o FIDA agradece por todo o apoio prestado pelo Governo, e em especial o Secretário da SEAGRI, o Coordenador-Geral do Projeto, e toda a sua equipe da UEGP e das ULGPs, por contribuírem para o sucesso da missão.

Aracaju, 13 de julho de 2017

Esmeraldo Leal dos Santos

Secretário de Estado da
Agricultura, Desenvolvimento
Agrário e da Pesca (SEAGRI)

Leonardo Bichara Rocha

Oficial de Programas do FIDA
para o País

Delmo Naziazeno

Coordenador-Geral do Projeto
Dom Távora

Anexo 1

Sobre a Assessoria Técnica no Projeto Dom Távora: observações para a revisão de Meio Termo

1. Introdução: sobre as características da Assessoria Técnica e o seu papel para o Projeto Dom Távora

Assessoria Técnica (AT) é um ponto de destaque dos projetos de desenvolvimento sustentável apoiados pelo FIDA no Nordeste brasileiro, sendo um elemento de grande importância na sua estratégia de intervenção. Assim, entendemos que a função da assessoria técnica (AT) é crucial para o trabalho do Projeto Dom Távora.

Nos momentos de debate e reflexão proporcionados pelas missões de supervisão do FIDA realizadas em 2015 e 2016, foram definidas as principais características de deveria ter o serviço de AT a ser provida pelo Projeto Dom Távora. Cabe lembrar, no momento da RMT, estas características⁷. Nas discussões mantidas com a equipe do Projeto, foi visto que as equipes desta AT deverão ter uma presença regular junto aos grupos / entidades atendidas (presença quinzenal ou até semanal, principalmente em algumas fases como, por exemplo, a elaboração do Plano de Negócio (PN) e início da implementação). Esta assessoria deverá realizar diversas tarefas, incluindo, num primeiro momento: a apreciação/diagnóstico da situação inicial do grupo/entidade (com vistas à preparação do PN), passando em seguida à própria elaboração do PN (com alguma assessoria especializada externa pontual, se for necessário). Uma vez elaborado, o PN deverá passar pelo processo definido pelo Projeto de apreciação, eventual correção (se necessário) e aprovação.

Em seguida, cabe a esta mesma assessoria acompanhar a implantação do projeto. É difícil determinar previamente quais serão exatamente todas as tarefas nesta fase, inclusive porque podem não ser as mesmas para PNs diferentes. Mas é possível antever que será necessário: fazer capacitações (ou organizá-las quando exijam competências de terceiros), organizar visitas de intercâmbio, experimentar inovações, elaborar projetos de crédito PRONAF, etc. A AT também terá a responsabilidade de acompanhar e fortalecer a organização conveniada com o Dom Távora. Este último trabalho incluirá um acompanhamento para permitir que a organização conveniada possa realizar satisfatoriamente a administração do PN. Mas incluirá também um apoio para outros aspectos organizativos e de comercialização que sejam importantes para o grupo/organização em questão.

Esta AT fornecida ao grupo/entidade dos beneficiários deverá ter uma duração longa o suficiente para acompanhar todo o processo de implementação do PN e assegurar o seu bom funcionamento após a implantação. O tempo exato poderá variar segundo o caso, mas seria possível talvez estabelecer um período mínimo inicial de, por exemplo, dois anos. Este período deve ser reavaliado subseqüentemente.

Assim, conforme foi dito na descrição da estratégia de intervenção do Projeto Dom Távora (seção C1 – Aspectos Institucionais, do Memorando da RMT), a elaboração e implementação de Planos de Negócios é o elemento central da sua atuação junto ao público beneficiário e o cerne do trabalho da Assessoria Técnica. Neste âmbito, o desenho do Projeto menciona a necessidade dela contribuir para “melhorar a produtividade”, assim como aprimorar a “capacidade organizacional” e a “gestão de negócios” e a “capacidade de comercialização”. Também acrescentamos aqui a importância da AT na busca da sustentabilidade ambiental da produção das famílias atendidas.

2. A provisão deste serviço de AT no Projeto Dom Távora.

Para além de especificar elementos do método e do 'conteúdo' daquilo que vai fazer a AT, coube também ao Dom Távora definir quem vai fazer este trabalho. Inicialmente previa-se que a AT aos grupos beneficiários seria fornecida pela EMDAGRO. Este serviço demorou a se materializar. Diante desta situação, os primeiros PNs foram sendo elaborados pela própria equipe da UEGP e, ao mesmo tempo, o Projeto passou a trabalhar com vários tipos de provedores. Foram feitos contatos com o INCRA, o que permitiu canalizar o trabalho em diversos assentamentos através da entidade provedora de AT contratada por esta instituição.

Em 2016, o Acordo de Cooperação Técnica firmado entre o Projeto Dom Távora e a EMDAGRO oficializou a disponibilização de 40 técnicos/as para trabalharem para o Projeto (mesmo sem ser em dedicação exclusiva). Alguns destes assumiram tarefas de gestão, mas uma parte importante deste contingente teve como atribuição

⁷ Note-se que estas características foram registradas nos Memorandos de Supervisão de 2015 e 2016.

a tarefa de prestar AT para as famílias beneficiárias. Por outro lado, o Projeto incentivou outras entidades que atuam nesta área a iniciar um trabalho de AT, na forma da elaboração de Planos de Negócios. Também foram arregimentados técnicos individuais para fazer este trabalho. A partir de janeiro de 2017, os 28 consultores contratados pelo Projeto por meio de uma parceria com o PNUD, foram se incorporando a este conjunto bem diverso. Ao momento da RMT, o Projeto Dom Távora contava com diversos provedores de AT, que tinham se concentrado, até então, na elaboração de Planos de Negócios.

3. O trabalho realizado e em curso.

Até a data desta RMT, o Projeto Dom Távora conta com 93 Planos de Negócios elaborados. Em decorrência dos arranjos citados no parágrafo anterior, uma parte deles (8 PNs) foi preparada pela própria equipe da UEGP do Dom Távora. Outro conjunto (42 PNs) foi elaborado pelos consultores contratados via PNUD, e também por técnicos dos escritórios da EMDAGRO localizados nos municípios da área de atuação do Projeto. Um terceiro conjunto (43 PNs) foi preparado por técnicos/as individuais 'avulsos' ou pertencentes a entidades da sociedade civil (CFAC⁸, INIS⁹, etc.). A distribuição dos 93 PNs elaborados entre as diferentes formas/modalidades de AT utilizadas pelo Dom Távora é resumida na tabela a seguir.

Tabela 01 – Número de Planos de Neg. elaborados pelos diferentes tipos de AT

Tipo de entidade /modalidade de AT	No. de PNs elaborados
EMDAGRO (incluindo lotados na UEGP e nas ULGPs)	8
ONGs de AT (CFAC, INIS)	35
Técnicos/as individuais ('avulsos')	5
Organizações de agricultores (ADECAM, MPA)	2
COHIDRO	1
Consultores (via PNUD) / em colab. Com técnicos/as EMDAGRO	42
TOTAL	92

Observando a tabela acima, nota-se que o conjunto de 'provedores de AT' que realizaram o serviço de elaboração de Planos de Negócios é bastante diverso e eclético. Outra característica que deve ser destacada aqui é a diversidade dos vínculos existentes entre as entidades e pessoas que elaboraram PNs e o Projeto Dom Távora. No caso da EMDAGRO, por exemplo, existe um vínculo formal desde agosto de 2016 (um Acordo de Cooperação Técnica) que está em processo de ser implementado. Já no caso de consultores individuais, o serviço de elaboração do PN tem sido pago com um percentual do valor total do Plano em questão. Cabe registrar que, em muitos casos, estas iniciativas de elaboração de PN foram feitas sem o amparo de qualquer acordo formal entre as partes envolvidas.

No momento da realização desta RMT, existem 29 Planos que receberam os recursos correspondentes à 1ª parcela e estão sendo executados. Embora a regra deveria ser que a entidade elaboradora também fizesse o acompanhamento da implementação, no caso do Dom Távora não tem sido possível aplicá-la de forma universal. Em geral, os projetos em execução estão sendo acompanhados pelas equipes do Dom Távora – formadas pelos consultores recentemente contratados por meio da parceria com o PNUD e por técnicos/as da EMDAGRO – que estão 'lotadas' nas ULGPs. Esta equipe deverá fazer o acompanhamento dos projetos por ela elaborados e assumir o acompanhamento de diversos projetos preparados por outros provedores. A ausência de acordos formalizados com as entidades provedoras é uma das causas desta situação. Conforme dissemos anteriormente, no caso da EMDAGRO existe um Acordo de Cooperação Técnica, mas as negociações de detalhe ainda não foram finalizadas. Existe atualmente a expectativa de que haverá um maior engajamento desta entidade no dispositivo de AT do Dom Távora. Ainda deverão ser equacionados outros casos.

4. Elementos para análise da AT.

Sendo que a elaboração de PNs é parte integrante do serviço de AT que está sendo provido pelo Dom Távora às famílias beneficiárias, numa RMT, cabe fazer uma avaliação da qualidade deste serviço.

Conforme foi dito na seção do Memorando que tratam da elaboração dos Planos (seção C.6. Desenvolvimento Produtivo e sustentabilidade ambiental), existem diversas limitações na elaboração de Planos de Negócios que precisam ser superadas. Foi visto, por exemplo, que ainda não está sendo bem trabalhado o método de elaboração destes PNs, havendo algumas falhas no uso do Manual de Elaboração de Planos de Investimento

⁸ CFAC – Centro Comunitário de Formação em Agropecuária Dom José Brandão de Castro.

⁹ INIS – Instituto Nordeste de Inclusão Social.

Produtivo e Planos de Negócio (instrumento preparado pelo FIDA e o Programa SEMEAR, com o intuito de apoiar este processo). Outro tema realçado na RMT foi o tratamento restrito demais que está sendo dado à questão ambiental.

Conforme foi dito anteriormente, existem 29 Planos que estão, formalmente, em execução. Isto significa que já foi assinado o Termo de Colaboração entre o Dom Távora e a associação proponente e que foram repassados recursos para a conta da associação. Com isto, fica iniciada a segunda fase da Assessoria Técnica, que é aquela do acompanhamento da implementação.

A missão teve a oportunidade de visitar vários destes projetos. Observamos que há casos nos quais a associação já começou a implementar os investimentos previstos no Plano. Em contraste, foi visitado um caso que recebeu os recursos há vários meses e ainda não conseguiu iniciar a execução concreta.

Como era de se prever, as associações beneficiárias estão encontrando muitas dificuldades para realizar a aplicação dos recursos recebidos. As equipes que estão fazendo este acompanhamento constataram que a maior parte do tempo delas está sendo consumido pelas tarefas administrativas que a aplicação destes recursos exige. Assim, a AT precisa ajudar a abrir uma conta em banco, ajudar na realização das compras nas modalidades exigidas, etc., etc. Conforme foi dito acima, existem casos (associações), onde o acompanhamento não está sendo eficaz, que nem conseguiram iniciar a aplicação dos recursos. Esta é uma questão que precisa ser equacionada.

Nos casos em que a implementação dos Planos iniciou-se de fato, as equipes de assessoria têm conseguido ajudar também em temas mais técnicos, como na construção dos apriscos, etc.. No entanto, a missão detectou, em alguns dos grupos/comunidades visitadas, que existe ainda um déficit no tratamento dos temas técnicos relacionados aos Planos. Estima-se ser muito provável que a demanda tão importante em torno aos temas de gestão dos Planos seja uma causa importante desta situação. Ao mesmo tempo, também é bem possível que existam algumas lacunas técnicas das equipes de campo, que precisem de novos aportes de conhecimento.

Oportunidade para trabalhar o tema forrageiro num PN de criação de ovinos e caprinos

A missão visitou uma comunidade na qual um grupo de famílias foi beneficiado com um Plano para fortalecer a criação de ovinos. Já tinham sido construídos os apriscos e estavam discutindo a questão da aquisição dos animais. Mas o tema da forragem, embora presente no Plano, poderia ser bem melhor trabalhado. Por exemplo, dadas as condições concretas de pouca terra de diversas famílias, a implantação de cercas vivas com fins forrageiros seria muito adequada, mas esta ideia nem estava sendo cogitada. Para além das iniciativas relacionadas à forragem previstas no PN, outras deveriam estar sendo testadas e implantadas.

5. **Sobre a AT no Projeto Dom Távora no tempo que ainda resta**

Para poder atingir a suas metas de reforçar a produção e a geração de renda das famílias, após esta RMT o Projeto deverá continuar elaborando Planos de Negócios e, principalmente, garantir o acompanhamento da implementação e o início do funcionamento das atividades produtivas contempladas nestes Planos. Além disso, a partir de 2017 será feito um trabalho específico de promoção do acesso do público beneficiário às políticas públicas. Para tal, o Projeto Dom Távora precisa terminar de montar as suas equipes de AT que terão um papel central na condução destes trabalhos.

Neste sentido, será necessário que o Dom Távora tome várias iniciativas. Em primeiro lugar, cabe citar que está em andamento uma negociação do Dom Távora com a EMDAGRO que deve permitir a ampliação e a consolidação do aporte desta entidade para o trabalho do Dom Távora. Muito em breve deverá ser concluída a elaboração de um Plano de Trabalho (com amparo no ACT em vigência) que deve definir atividade e metas, assim como os recursos envolvidos.

Uma segunda iniciativa se refere à equipe de consultores contratados via o PNUD (que inclui também técnicos/as na área de gestão). Acontece que a maioria destes foi incorporada pensando na elaboração e análise de PNs. Esta necessidade continua existindo (numa escala menor que aquela pensada inicialmente). Mas é muito importante que esta equipe se envolva também no acompanhamento dos Planos. Desta forma, o Dom Távora passará a ter em toda a sua área de atuação, equipes 'próprias', que incluem técnicos/as da EMDAGRO e consultores. Espera-se que a presença dos técnicos em gestão possa sanar as dúvidas e deficiências nesta temática, mencionadas anteriormente.

Por outro lado, existe o caso dos assentamentos (27) que tem uma especificidade bastante marcada. Seria importante garantir que a entidade que elaborou os PNs dos assentamentos possa também realizar a segunda

etapa de acompanhamento da implementação. Para tal, é necessário que o Projeto busque a forma de garantir que isto possa acontecer.

Finalmente, tem também o caso da Prefeitura que contratou técnicos para acompanhar os grupos beneficiários neste município. Gostaríamos de frisar que toda a equipe do Componente de Desenvolvimento Produtivo lotada na UEGP deverá ter um papel importante na orientação e no apoio a todo o trabalho de acompanhamento direto que será feito em campo. Este apoio e orientação devem envolver as equipes lotadas nas ULGPs (que incluem técnicos/as da EMDAGRO e consultores), mas também diz respeito aos demais envolvidos nesta tarefa, tais como os técnicos contratados por Prefeituras ou outras entidades que possam vir a ser envolvidas.

Finalmente, do ponto de vista do método de trabalho, seria interessante que a AT faça um planejamento do trabalho a ser realizado junto a cada PN acompanhado. Este exercício deveria ser registrado num pequeno Plano de AT para cada Plano. A equipe da UEGP poderá ter um papel importante nesta questão, estimulando a realização deste esforço e, ao mesmo tempo, apoiando as equipes no aperfeiçoamento destes Planos. Por outro lado, vimos anteriormente que podem existir lacunas técnicas e também outros elementos metodológicos a serem aprimorados. Caberá ao Dom Távora buscar o apoio necessário para sanar estes problemas. No âmbito técnico seria possível recorrer aos centros da EMBRAPA e Universidades. Em diversos casos a própria EMDAGRO conta com especialistas que poderão ser acionados¹⁰.

6. Recomendações

No.	Atividade / tema	Meta	Prazo
1	Assessoria Técnica	Terminar e aprovar o Plano de Trabalho atualmente em negociação com a EMDAGRO.	15.08.2017
2	Assessoria Técnica	Fazer o necessário para que os consultores contratados via PNUD possam engajar-se plenamente no acompanhamento dos PNs.	15.08.2017
3	Assessoria Técnica	Reforçar o sistema de provisão de AT de forma a contemplar as especificidades dos PN dos assentamentos.	30.08.2017
4	Assessoria Técnica	Estruturar o processo de acompanhamento dos PN (preparação de Planos de AT por PN, apoio da equipe da UEGP às equipes locais, etc.)	Início imediato

¹⁰ Por exemplo, a missão foi informada que a EMDAGRO tem no seu quadro uma pessoa com amplo conhecimento e experiência na cultura e no beneficiamento do coco. Esta pessoa poderá apoiar os/as técnicos/as que acompanham Planos que incluem esta atividade.

Anexo 2

Manual para Elaboração de Planos de Investimento Produtivo e Planos de Negócio

Contextualização:

Durante a elaboração do Manual para Elaboração de Planos de Investimento Produtivo e Planos de Negócio foi identificado que o termo Plano de Negócio era (e em alguns casos ainda é) a forma mais comum de nomear um projeto a ser realizado com o objetivo de acessar recursos financeiros pelos Projetos FIDA no Brasil, independentemente se o objetivo for de apoiar uma associação com um projeto produtivo simplificado ou uma cooperativa com um projeto de uma unidade de beneficiamento de alimentos mais complexa. Neste sentido, conforme pode ser verificado no Manual, adotamos dois termos distintos para tratar cada tipo de projeto, sendo o primeiro o Plano de Investimento Produtivo – PIP (para organizações sociais – associações) e o segundo Plano de Negócios - PN (para organizações econômicas – cooperativas). Esta divisão foi acordada com os Projetos FIDA ao longo do desenvolvimento do Manual e das oficinas de capacitação.

No Projeto Dom Távora a maioria dos técnicos elaboradores de planos já compreendem a diferenciação entre PIP e PN, entretanto alguns ainda não aplicam a metodologia conforme preconiza o Manual e o MOP do Projeto, aprovado em janeiro/17. Durante a Missão foram analisados vários PIP onde foi possível identificar que alguns deles ainda foram elaborados a partir do roteiro que era utilizado anteriormente ao roteiro atual proposto pelo Manual. A estes planos foi agregado pelos elaboradores, somente a análise financeira realizada com as planilhas do SAF-PP e apesar de ter sido identificado algum avanço qualitativo no documento final do plano, ainda existem fragilidades que devem ser corrigidas. Foram observadas melhorias qualitativas bastante significativas em alguns PIP que utilizaram o roteiro proposto pelo Manual e o SAF-PP.

Diante do exposto até aqui, este documento tem a finalidade de auxiliar os técnicos envolvidos com a elaboração de PIP a esclarecerem alguns pontos que podem ser motivos de dúvida durante a elaboração dos planos.

Perguntas Frequentes (PF) sobre o Manual de Elaboração de Planos de Investimento Produtivo e Planos de Negócios:

1. Posso adotar qualquer roteiro para elaborar o PIP e utilizar apenas a planilha de análise financeira SAF-PP?

Não. As planilhas do SAF-PP foram elaboradas para serem utilizadas a partir do roteiro apresentado no Manual de Elaboração de Planos de Investimentos Produtivos e Planos de Negócios do FIDA. A planilha SAF-PP é uma ferramenta auxiliar utilizada para elaborar a análise financeira do projeto. O que “sustenta” esta análise depende de informações levantadas durante o diagnóstico em campo e estruturação do plano propriamente dito. O conteúdo do Manual orienta como e quais informações necessitam ser obtidas e o roteiro orienta como devem ser organizadas. Sendo assim, o uso isolado do SAF-PP pode não contribuir para a elaboração de um PIP que reflita a realidade dos beneficiários, dificultando sua implementação e posteriormente o acompanhamento pela AT.

2. Posso incluir outros tópicos que julgar necessário no roteiro de elaboração de um PIP?

Sim, se forem informações que auxiliem a compreensão do PIP pelos analistas, por leitores em geral ou pelas equipes técnicas que estarão envolvidas no processo de implementação e acompanhamento, outras informações podem ser incluídas, tanto no corpo do documento principal como nos anexos.

3. Estou elaborando um PIP para um grupo de agricultores que já possuem uma pequena produção, entretanto não comercializam o que produzem. Com a organização do processo produtivo e a atuação da assessoria técnica espera-se aumentar a produção. Com relação ao mercado vou citar no PIP que a comercialização será realizada tradicionalmente em feiras livres, com atravessadores, através de parceria com uma cooperativa e também com o PAA e PNAE. Essa informação é suficiente para o PIP?

Realmente, essas são as formas mais comuns adotadas pela maioria dos agricultores familiares para comercializarem sua produção, entretanto apenas citá-las no PIP não é suficiente. Você deve se aprofundar mais em cada forma de comercialização, mas antes é importante saber se realmente do que eles produzem (antes da intervenção do projeto) nenhuma parte é comercializada. Normalmente, uma pequena parte da produção é comercializada, seja na própria comunidade, nas feiras ou com atravessadores (dependendo do tipo de produção). Por menor que seja a parte da produção comercializada, ela pode indicar qual a melhor estratégia a ser adotada quando a produção aumentar. A parte que não é comercializada e é utilizada para o consumo da família deve ser quantificada, pois deverá ser considerada no PIP como renda não monetária.

Se a venda será realizada nas feiras livres, descreva quais são, com que frequência ocorrem, distância, forma de acesso (individual ou coletivamente), potencial de venda de cada feira, os preços praticados, estratégias de diferenciação (o que o pode ser apoiado pelo Projeto: barracas, balanças, banners, fardamento, contentores adequados para transporte, etc), entre outras ações relacionadas com essa modalidade de venda.

Se a venda for para atravessadores, detalhe como se dá essa relação, o que pode ser melhorada para torná-la mais justa, os preços praticados, vantagens e desvantagens, itens que o Projeto pode financiar para apoiar essa forma de comercialização, entre outras.

Se a produção vai ser vendida para uma cooperativa que já tem experiência na comercialização é importante estabelecer um contato prévio com seus gestores para certificar-se que terão interesse na produção, quais são as regras e condições, critérios de qualidade, os preços, vantagens e desvantagens, etc.

No caso da venda para o PAA e/ou PNAE é preciso estabelecer um contato prévio com os órgãos responsáveis (estado, prefeitura, etc) para saber se compram produtos da agricultura familiar (mínimo de 30% no caso do PNAE). A partir disso, explicar quais produtos compram, forma de entrega, preços, documentos necessários, quando ocorrem as chamadas públicas, etc.

Lembre-se que essas informações ajudarão a definir outras etapas do PIP, entre elas o plano operacional, plano de gestão, o plano financeiro, etc.

4. Estou elaborando um PIP que tem como objetivo o fortalecimento da ovinocaprinocultura e para determinar a evolução do rebanho, suporte forrageiro e hídrico, entre outros parâmetros técnicos de produção utilizo planilhas que geram tabelas com os resultados dessas análises. Onde devo colocar essas tabelas? No anexo?

No anexo de um documento são disponibilizadas informações secundárias ou complementares, portanto quem vai ler ou analisar o PIP pode deixar de consultá-lo. A recomendação é que as principais tabelas e as respectivas explicações estejam no Plano Operacional do PIP. É neste capítulo que todas as explicações devem ser fornecidas sobre a forma que a atividade produtiva será conduzida, inclusive é através deste detalhamento que surgirão informações importantes para alimentar a análise financeira do PIP, além de serem o referencial a ser seguido pelo técnico responsável pela assistência técnica no momento da implantação do projeto.

5. No caso de um PIP de ovinos e caprinos, onde o objetivo do Projeto é fortalecer a atividade produtiva, é necessário considerar o rebanho existente nas análises?

Se o objetivo principal é fortalecer a atividade com algumas matrizes, reprodutores e implantar pequenas áreas para produção de alimentos, como palma e outras forrageiras é necessário incluir o rebanho existente, caso contrário, apenas com o apoio do que será previsto pelo PIP, ao final da análise poderá ser concluído que o projeto não seja capaz de gerar uma renda mínima necessária para que a atividade se torne sustentável. Também é importante que a análise de suporte forrageiro e hídrico considere todo rebanho, caso contrário, em um determinado momento pode faltar as condições mínimas necessárias para prosseguir com a atividade (principalmente nos meses onde a seca é mais intensa).

6. Estou dimensionando os investimentos necessários para um PIP que tem entre seus investimentos a implantação de um campo de palma ou qualquer outra cultura? Como devo fazer esse lançamento, ou seja, em qual categoria? E se fosse a construção de cerca de arame?

Essas informações devem ser lançadas na planilha Investimentos do SAF-PP. Você não deve lançar essas informações na categoria Obras e Instalações, pois se fizer isso, será calculado depreciação sobre esse investimento e consequentemente implicará em aumento no custo. A implantação de um campo de palma, por exemplo, é composta basicamente por insumos e mão de obra, que podem ser classificados como custeio. Sendo assim, determine o valor necessário para adquirir as raquetes de palma, adubos, etc e lance em Material de Consumo – Custeio. A mão de obra deve ser lançada em Serviço de Terceiro Pessoa Física ou Jurídica, conforme for o caso. Ao fazer esses lançamentos determine o que será financiado pelo Projeto e o que será contrapartida dos beneficiários.

Se na implantação do campo de palma for incluído um kit de irrigação, faça o lançamento desse investimento na categoria Equipamentos e Material Permanente.

Da mesma forma, se o Projeto vai financiar a construção de cerca de arame e a mão de obra para implantá-la será contrapartida dos beneficiários, a recomendação é que o arame e as estacas sejam lançados em Equipamento e Material Permanente, pois assim incidirá depreciação sobre esses itens. A mão de obra pode ser lançada em Serviço de Terceiros Pessoa Física – Custeio.

Ainda com relação a esse tema é importante ter atenção ao determinar o que é contrapartida dos beneficiários. Por exemplo, se a construção da cerca for lançada em Obras e Instalações, e supondo que o investimento seja de R\$ 5.000,00 e que desse valor, 30% seja contrapartida dos beneficiários, poderá ser compreendido por quem

analisar que os R\$ 1.500,00 será um aporte de recursos financeiros dos beneficiários, quando na realidade esse valor seria a equivalência em mão de obra (por isso é importante desmembrar e colocar nas categorias corretas).

7. Num PIP que tem como objetivo, por exemplo, avaliar a criação de tilápias em tanques rede, o Projeto irá financiar, entre outras coisas, alevinos e ração. Como esses itens serão financiados pelo Projeto, significa que não é necessário incluí-los no custo de produção?

Não. Investimento e custo de produção são informações distintas, portanto, independente do Projeto realizar o custeio do alevino e da ração, esses itens devem ser considerados ao se determinar o custo de produção. Se eles não forem considerados, os resultados dos cálculos relativos ao lucro líquido apresentarão um valor muito acima do real. Caso o produtor utilize todo esse falso lucro para sua manutenção, em pouco tempo ele não terá condições de realizar novos ciclos de produção. Isso vale para outras atividades produtivas como criação de frango caipira (pintinho e ração), entre outras.

8. Como faço para determinar o autoconsumo durante a elaboração do PIP?

Sabemos que o autoconsumo familiar é uma realidade e que o mesmo varia de acordo com o produto produzido. Sua determinação é importante pois permite identificar aspectos relacionados com a segurança alimentar e com a renda (renda não-monetária). No SAF-PP ele é determinado como um percentual do que será produzido, entretanto sabemos que dificilmente o agricultor terá essa informação. Na prática, durante o diagnóstico esse tema deve ser abordado para identificar como ocorre o autoconsumo. Por exemplo, se a média de um grupo de vinte famílias beneficiárias de um PIP de criação de ovinos é consumir um carneiro por mês cada, podemos concluir que em um ano serão consumidos 240 carneiros. A partir dessa informação você irá atribuir o percentual de autoconsumo da produção que resulte no consumo anual de 240 cabeças.

Se PIP contemplar mais de uma atividade produtiva, estime o autoconsumo individualmente, pois uma atividade pode proporcionar um autoconsumo maior que outra.

9. Para que serve o campo destinado à correções (%) em custos e despesas fixas?

Este campo é destinado para corrigir possíveis aumentos de preços que ocorrem de um ano para outro na tarifa de determinadas despesas fixas (aluguel, telefone, energia elétrica, etc). Para isso, você deve utilizar um percentual, que pode ser a taxa de inflação anual.

10. Porque devo fazer os lançamentos das receitas e custos de produção mês a mês?

Realizar os lançamentos mês a mês é importante pois permite:

No caso das receitas: praticar preços diferenciados ao longo do ano, aproveitando períodos de maior consumo de determinados alimentos (ex: peixe na quaresma), permitir que o produtor identifique quanto terá de renda em cada mês ao longo do ano, identificar qual o preço mínimo que ele pode vender a produção, caso ocorra alguma variação no comportamento do mercado, etc.

No caso do custo de produção: identificar a possibilidade de substituir um insumo de produção que fica mais caro num determinado período do ano por outro mais barato, permitir que produtor identifique em que meses do ano será necessário disponibilizar mais recursos financeiros para conduzir sua atividade, etc.

Nos dois casos, o lançamento mensal permite que a atividade seja planejada mais próxima da realidade em que está inserida, reduzindo a possibilidade de erro, já que a elaboração de um PIP envolve estimativas e projeções de valores. Isso também contribui para que a análise financeira com as planilhas SAF-PP não seja apenas um momento de lançamento de informações padronizadas, mas sim uma oportunidade de reflexão sobre o que está sendo proposto pelo PIP.

11. Para determinar o custo de produção, posso lançar a mão de obra do beneficiário como diárias?

Nossa recomendação é que para determinar o custo de produção não sejam atribuídas diárias para remunerar o beneficiário que trabalha na sua própria atividade produtiva. Em muitos casos a dedicação do tempo dele com a atividade é pontual ou limitada em poucas horas no dia. Estabelecer um critério adequado para incluir o valor da mão de obra do produtor no custo de produção não é simples, portanto você deverá interpretar com ele se o lucro líquido previsto pelo PIP é suficientemente interessante para “tocar” a atividade (lembre-se que o SAF-PP considera que todos os beneficiários/as atingem o mesmo resultado). Se a atividade produtiva requer a contratação de algum trabalhador, além da família beneficiária, para realizar alguma atividade, então as diárias necessárias devem ser lançadas no custo de produção.

Apêndice 1- PSR

Project 1563 [1100001563] Rural Business for Small Producers Project - Draft

Basic Facts

Country	Brazil	Project ID	1563 [1100001563]	Loan/DSF/Grant/ASAP FI No.	1000004337
Project	Rural Business for Small Producers Project			Top-up Loan/DSF/Grant/ASAP FI No.	
Date of Update	14-07-2017				
Supervising Inst.	IFAD				
No. of Supervisions	3	No. of Implementation Support/Follow-up missions	9		
Last Supervision	13-Jul-2017	Last Implementation Support/Follow-up mission	20-Jan-2017		

USD million Disb. rate %

Approval	21-Sep-2012			Total financing	37.82	23
Agreement	30-Aug-2013	Effectiveness lag	11.4	IFAD Total	16.00	42
Entry into force	30-Aug-2013	PAR value	-----	IFAD loan	16.00	42
First disbursement	15-Jan-2014			DSF grant		
MTR	13-July-2017	Last amendment		IFAD grant		
Original completion	30-Sep-2019	Last audit	30-06-2017	ASAP grant		
Current completion	30-Sep-2019			Domestic Total	21.82	9
Current closing	31-Mar-2020			Beneficiaries	9.20	0
No. of extensions	0			National Govern	12.62	17
				External Cofinancing Total		

Project Performance Ratings

B.1 Fiduciary Aspects	Last	Current	B.2 Project implementation progress	Last	Current
1. Quality of financial management	4	4	1. Quality of project management	4	4
2. Acceptable disbursement rate	3	4	2. Performance of M&E	3	3
3. Counterpart funds	5	4	3. Coherence between AWPB & implementation	3	4
4. Compliance with financing covenants	4	5	4. Gender focus	4	4
5. Compliance with procurement	4	4	5. Poverty focus	4	5
6. Quality and timeliness of audits	4	4	6. Effectiveness of targeting approach	4	5
			7. Innovation and learning	4	4
			8. Climate and environment focus	4	4
B.3 Outputs and outcomes	Last	Current	B.4 Sustainability	Last	Current
1. Development of rural businesses	4	5	1. Institution building (organizations, etc.)	4	4
2. Capacities strengthening for the development of rural businesses	3	4	2. Empowerment	4	4
			3. Quality of beneficiary participation	4	4

4. Responsiveness of service providers	3	4
5. Exit strategy (readiness and quality)	3	3
6. Potential for scaling up and replication	4	4

B.5 Justification of ratings

The government of the State continues to accord high priority to the project. The overall situation of the project has improved significantly since the past supervision mission. The project has submitted 3 new disbursement applications over the past 12 months and a fourth is currently being prepared - actual disbursements are currently running at 88% of the expected for the 2017 AWPB. Until June 2017, the project had elaborated 93 business plans benefitting 3,803 families, corresponding to 48% of the expected total number of plans to be implemented until project completion; therefore, at the current rate, at least 80% of the expected outputs should be achieved on time. A new contract agreement signed with IADH in June 2017 is providing capacity building to a further 3,500 families (80% of the Component's target). The number of women as direct beneficiaries has highly increased (53%) but a gender strategy is still to be fully implemented. Between January and July 2017, the PMU and regional offices have hired an additional 28 staff to support implementation of the business plans, which have significantly improved the quality of technical assistance to the investment projects at the field.

The Project has completed the review of its Base Line Report, which is now fully inserted into the Brazil online M&E system, containing the full beneficiary profiles, GPS and micro household data. The arrival of a new M&E specialist should bring improvements to activity planning.

Overall Assessment and Risk Profile

	Last	Current
C.1 Physical/financial assets	3	4
C.2 Food security	3	3
C.3 Quality of natural asset improvement and climate resilience	4	4
C.4 Overall implementation progress (Sections B1 and B2)	4	4

Rationale for implementation progress rating

As a result of the transfer of funds to new 29 associations, as part of the 93 business plans approved, the number of families benefitted by the project increased from 808 in September 2016 (last supervision) to 3,803 in June 2017, reaching 90% of the AWPB. The acceleration in the implementation rate since late 2016 led to an improvement of several indicators of the Logical Framework: e.g. a large increase in the number of families with significantly improved assets, from 160 to 1,200 (indicator 01.01.01); a large increase in the number of business plans elaborated compared to design goals, from 2 to 93, or from 1% to 50% (indicator 01.01.02). Procurement procedures in place are satisfactory and a further 4 accountants have been hired to support the 4 local offices in procurement activities with beneficiaries.

Overall, in recent months substantive progresses have been made in the implementation or Project's activities: (i) the composition of the Project team has been almost completed (a total of 95 staff -at central and local levels- is currently employed): to date, each of the 4 regional offices counts with at least 10 staff dedicated to the Project; (ii) Technical Assistance has been increased to strengthen the capacities of community organization to elaborate and develop their business plans; as result, since the beginning of 2017, a total of 58 new plans have been designed; (iii) strategic partnerships with the University of Sergipe, development institutions as well with other governmental bodies have been built or further strengthened.

C.5 Likelihood of achieving the development objectives (section B3 and B4)	4	4
--	---	---

Rationale for development objectives rating

The experience of new staff coming from EMDAGRO and new 28 specialists that have been hired under the TCA (technical cooperation agreement) with UNDP since early 2017 have been critical in supporting the project's design of business plans and technical assistance services, while the staff of PRONESE has solid experience on administrative, operational and financial procedures of international organizations.

The Project has gained momentum over the past 12 months, making the realization of the overall target more likely. Over the past 6 months, a further 2,300 families have been reached with the new 58 business plans. The Technical Cooperation Agreement with UNDP has been become fully operational in 2017, allowing an vital new staff to be hired for the PMU and the 4 field offices, and using nearly all estimated budget has been allocated. This has significantly boosted, and fully mitigated, the then lacking technical assistance and the project overall implementation capacity.

C.6 **Risks** Short description of major risks for each section and their impact on achievement of development objectives and sustainability

Fiduciary aspects	1) A minor risk is in the financial execution by beneficiary associations although all local offices have now professional accountancy support; 2) availability of counterpart funds in a timely manner and the volume of counterpart funds for 2017 until end of project could be a matter of concern although so far the government counterpart contribution has been made readily available; 3) a risk is the possibility that external counterpart funding, in the form of beneficiary credit access and other sources, will not be fully accessed as envisaged in the PDR.
Project implementation progress	Now that over 93 business plans have been elaborated, it is necessary to focus on the design of additional business plans to plan the transfer of all project funds to the communities. The technical assistance strategy is very important and the agreement with EMDAGRO needs to be translated into a full field presence. However the newly hired staff though the TCA with UNDP have filled part of this gap.
Outputs and outcomes	There has been a significant improvement in project management over the 12 months, leading to a large number of new business plans being approved. The field presence is now effective but some challenges remain with respect to subproject implementation and follow-up at beneficiary level.
Sustainability	The project has a high political priority in the state and no clear sustainability risks have been identified. The governor of the state has manifested interest in applying for a second phase of the Dom Tavora project through a new loan agreement with IFAD starting from 2019.

Proposed Follow-up

Issue / Problem	Recommended Action	Timing	Status
Management and organization	Coordinate the planning of technical assistance services using EMDAGRO, UNDP-hired personnel and other entities to support the 192 business plans and to make sure that the local offices are fully operational	August 2017	Under implementation
Component 1	Finalize new technical assistance service agreements with EMDAGRO and other providers and increase the pace of design, approval and implementation of new business plans according to the agreed community selection strategy. Adjust several of the first 93 business plans to fulfil the recommendations of the adopted IFAD methodology	Continuous in 2017	Under implementation
Component 2	Run capacity building for technical assistance teams, business plan beneficiaries and other beneficiaries.	Continuous in 2017	Under implementation
Fiduciary aspects	Training and close monitoring for associations. Trimestral monitoring of government counterpart contributions and technical assistance to beneficiaries in access to other sources of resources	Continuous in 2017	Under implementation
M&E	Monitor the insertion of project indicators related to AWPB for 2017Ap. to feed the Brazil M&E system with accurate data.	End of 2017	Under implementation

Additional observations

Next year there will be elections in the Government of the State(governor, state assembly) and the country (president, senators and congressmen) . It will be important to take this into account when monitoring project implementation.

Apêndice 2 - MARCO LÓGICO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

ESTADO: Sergipe
PROJETO: Projeto Sergipe (Dom Távora) - Projetos de Negócios Rurais para Pequenos Produtores

Resumo Descritivo	Dados do Indicador		Meios de Verificação	Supostos
	Código	Nome do indicador		
META O Projeto contribui para a redução da pobreza em 15 municípios do Estado de Sergipe	00.00.01	12.000 famílias rurais pobres beneficiárias diretas dos serviços dos projetos, atendidas em AT, nas comunidades com famílias atendidas e não atendidas pelo projeto.	Enquetes domiciliares de referência (linha de base e final) -Sistema de Monitoramento e Avaliação (SMA) - IGESP/SE Sistema de Gestão Pública Integrada de Sergipe - Estudos de casos e Sistematização de experiências -Avaliação médio prazo e final de resultados e impactos - Dados estatísticos nacionais e internacionais (IBGE, SISVAN,UNICEF) - Avaliações dos planos de negócios por técnicos e beneficiários -Registro comercial local -Dados do CADUNICO (Cadastro Único para Programas Sociais) -Dados de DAP (declaração de Aptidão ao PRONAF)	Mercados alvos estáveis (H) - Mercados com capacidade de absorver a produção incremental (H) - Seguem as políticas públicas de ATER (H) - Secas e/ou muita chuva (R) - Dificuldades para focalizar e gerar negócios nas populações mais pobres (R) - Limitações para acessar créditos de custeio (R) - Cambios políticos no governo estadual (R) - Problemas na gestão da instituição executora e co-executora/tomada de decisão - Ingerência Política
	00.00.01.01	20% das famílias apoiadas pelo projeto com melhorias no índice de propriedade de bens domésticos		
	00.00.01.02	10% de redução na prevalência de desnutrição infantil na área do projeto, por sexo e faixas etárias (medir a través do SISVAN se a desnutrição infantil é superior aos 10%)		
	00.00.01.03	80% das famílias beneficiárias aumentaram a sua renda média		
	00.00.01.04	20% das famílias beneficiárias aumentaram a sua renda média de pelo menos meio salario mínimo		
	00.00.02	10% de aumento anual dos volumes e vendas dos produtos comercializados apoiados pelo projeto		
	00.00.03	80% dos negócios apoiados pelo projeto operam de forma rentável após três anos		
	00.00.04	75% dos prestadores de serviços, produtores e jovens formados aplicam o conhecimento adquirido nas suas atividades		
	00.00.05	20.000 famílias rurais pobres, beneficiárias indiretas do projeto, recebem atenção regular dos organismos públicos e privados de ATER para a promoção de negócios rurais.		
OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO O Projeto contribui para a redução da pobreza para 12.000 famílias	00.00.06	Incremento de pelo menos 30% no volume de produção nas unidades familiares beneficiadas com Planos de Negócio/Investimento Produtivo.	Enquetes domiciliares de referência (linha de base e final) Sistema de Monitoramento e Avaliação (SMA) IGESP/SE Sistema de Gestão Pública Integrada de Sergipe Estudos de casos e Sistematização de experiências Avaliação médio prazo e final de resultados e impactos Dados estatísticos nacionais e internacionais (IBGE, SISVAN,UNICEF) Avaliações dos planos de negócios por técnicos e beneficiários Registro comercial local Dados do CADUNICO (Cadastro Único para Programas	Secas e/ou muita chuva (R) Dificuldades para focalizar e gerar negócios nas populações mais pobres (R) Limitações para acessar créditos de custeio (R) Cambios políticos no governo estadual (R) Problemas na gestão da instituição executora e co-executora/tomada de decisão. Ingerência Política A EMDAGRO , UEGP e ULGP s não suprem de maneira adequada os recursos humanos para a execução do projeto (R) Conflitos de alocação de tempo do pessoal do
	00.00.06.01	Mínimo de 40% das 2.000 novas ocupações geradas pelas atividades apoiadas por planos de negócios são para mulheres.		
	00.00.07	70% dos negócios apoiados pelo projeto operam de forma rentável após três anos.		

	00.00.07.01	70% dos grupos apoiados por Planos de Negócio/Investimento Produtivo acessam novos mercado.	Sociais) Dados de DAP (declaração de Aptidão ao PRONAF)	Projeto (R) As UEGP e ULGP s do projeto são capacitadas de maneira adequada para implementar o projeto (H) Cambios políticos no governo estadual (R) Problemas na gestão da instituição executora e co executora/tomada de decisão.
	00.00.08	Incremento anual de 10% nas vendas/comercialização da produção das famílias beneficiárias apoiadas com Planos de Negócio/Investimento Produtivo.		
COMPONENTE 1 Desenvolvimento de negócios rurais Resultado 1. Os pequenos produtores desenvolvem negócios rurais sustentáveis	01.01.01	10.000 famílias apoiadas com Planos de Negócios/investimento produtivo com melhorias no índice de propriedades de ativos (bens domésticos duráveis, veículos, animais, equipamentos e instalações produtivas, imóveis urbanos e/ou rurais).	Avaliação a médio prazo e final de resultados e impactos SIG Avaliações participativas dos planos de negócios Sistematizações de experiências e estudos de caso	Seguem as políticas públicas de reabilitação dos serviços de extensão Limitações na adoção do enfoque de promoção dos negócios rurais nos organismos de ATER Extensionistas e recursos são disponíveis para organizar novos grupos e fortalecer os incipientes
	01.01.01.01	6.200 famílias beneficiadas por PN		
	01.01.01.02	3.800 famílias participantes de programas governamentais (Garantia Safra, PAA, PNAE, créditos etc)		
	01.01.01.03	Mínimo de 40% dos beneficiários do projeto são mulheres.		
	01.01.01.04	Mínimo de 30% dos beneficiários do projeto são jovens (idade entre 16 e 29 anos).		
	01.01.01.05	Mínimo de 5% dos beneficiários do projeto destinados a grupos de população tradicional		
	01.01.02	192 planos de negócios financiados		
	01.01.02.01	192 planos de negócios elaborados		
	01.01.02.02	Pelo menos 15% dos Planos de Negócios tem maioria de mulheres como membros.		
	01.01.02.03	70% dos grupos apoiados com Planos Negócios/Investimento Produtivo acessam políticas públicas como PRONAF (financiamento), Seguro Safra e/ou Mercados Institucionais (PNAE, PAA, etc).		
	01.01.02.04	30% dos grupos de pequenos produtores apoiados com Planos de Negócios melhoram o acesso a serviços financeiros para crédito de curto e/ ou longo prazo.		
	01.01.02.05	100 % das unidades de beneficiamento/transformação, apoiadas com Planos de Negócios/Investimento Produtivo atendem à regulamentação ambiental municipal, estadual e federal.		

COMPONENTE 1 Resultado 2. Agricultores Familiares adotam práticas agroecológicas e técnicas de produção sustentáveis.	01.02.01	Pelo menos 70% das famílias beneficiárias de Planos de Negócio/Investimento Produtivo aplicam nas suas unidades produtivas alguma prática de transição agroecológica, de conservação de solo, de manejo ambiental sustentável.	SMA Sistema de Monitoramento e Avaliação Enquetes de referência (linha de base e final) IGESP/SE Sistema de Gestão Pública Integrada de Sergipe Avaliação a médio prazo e final de resultados e impactos Avaliações dos planos de negócios por técnicos e beneficiários Estudos de caso e Sistematizações de experiências Licenças Ambientais, certificações, alvarás de funcionamento, certidões negativas, etc Registro contábil dos grupos apoiados	Seguem as políticas públicas de ATER (H) Disponibilidade das equipes de ATER para garantir o acompanhamento regular dos planos de negócios (H) Dificuldades para focalizar e gerar negócios nas populações mais pobres (R) Dificuldades ou atrasos na obtenção de Licenças Ambientais e certificações (R) Mercados alvos estáveis (H) Mercados com capacidade de absorver a produção incremental (H) Secas e/ou muita chuva (R) Limitações para acessar os créditos de custeio (R) Cambios políticos no governo estadual e federal (R) Ingerência política (R)
COMPONENTE 2. Desenvolvimento de capacidades para a promoção de negócios rurais	02.01.01	1.200 produtores são capacitados em Fortalecimento Organizacional.	SMA Estudos de Casos e Sistematizações de Experiências. Avaliação a médio prazo e final de resultados e impactos Avaliações dos planos de negócios por técnicos e beneficiários. Avaliações formais escritas pós capacitações.	Seguem as políticas públicas de ATER (H) Limitações na adoção do enfoque de promoção dos negócios rurais nos organismos de ATER (R) Extensionistas e recursos são disponibilizados para organizar novos grupos e fortalecer os incipientes (H) Ingerência política Problemas na gestão da instituição executora e co executora/tomada de decisão.
	02.01.01.01	Mínimo de 50% dos 1.200 produtores capacitados em Fortalecimento Organizacional são mulheres.		
	02.01.02	1.800 produtores são capacitados em Gestão de Negócios Rurais.		
	02.01.02.01	Mínimo de 25% dos 1.800 produtores capacitados em Gestão de Negócios Rurais são mulheres		
	02.01.02.02	Mínimo de 25% dos 1.800 produtores capacitados em Gestão de Negócios Rurais são jovens		
	02.01.03	2.500 produtores recebem somente capacitações e assistência técnica.		
	02.01.04	830 técnicos dos organismos públicos e privados de ATE são capacitados para a promoção de negócios rurais		
	02.01.04.01	Mínimo de 50% são mulheres.		
	02.01.04.02	A qualidade de pelo menos 80% das capacitações é avaliada como satisfatória		
	02.01.05	1.000 produtores beneficiários de Planos de Negócio/Investimento Produtivo participam de visitas, intercâmbios e viagens comerciais.		
	02.01.05.01	Mínimo de 25% dos 1000 produtores beneficiários de Planos de Negócio/Investimento Produtivo que participam de visitas, intercâmbios e viagens comerciais são mulheres.		
	02.01.05.02	Mínimo de 25% dos 1000 produtores beneficiários de Planos de Negócio/Investimento Produtivo que participam de visitas, intercâmbios e viagens comerciais são jovens.		
	02.01.06	300 jovens recebem bolsas individuais para formação técnica e estágios.		
	02.01.06.01	Mínimo de 50% dos 300 jovens que recebem bolsas individuais para formação técnica e estágios são mulheres.		
	02.01.07	70 técnicos de organismos públicos e privados de ATER são beneficiários de Curso de Especialização latu sensu em Gestão de Negócios Rurais para Pequenos Produtores		

COMPONENTE 3 Gestão, Monitoramento e Avaliação do Projeto	03.01.01	As missões de supervisão avaliam a gestão financeira e técnica como satisfatória e conforme aos processos do manual de operação.	Relatórios de auditorias Relatórios de supervisões SIG	A EMDAGRO não aumenta de maneira adequada os recursos humanos para a execução do projeto Conflitos de alocação de tempo no pessoal do projeto A UGP do projeto é capacitada de maneira adequada para implementar o projeto Mudanças políticas no governo estadual
	03.01.02	70% das intervenções/atividades efetivamente executadas como previstas no Programa Operativo Anual		
COMPONENTE 3 Resultado 3.1. A unidade de Gestão, Monitoramento e Avaliação do Projeto é estabelecida e operativa	03.01.03	Pelo menos 40% dos funcionários do projeto são mulheres		
	03.01.04	Os sistemas de informações gerenciais e M&A são operacionais		

Apêndice 3 - AVANÇO DE INDICADORES RESPEITO DO POA (2017)

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

ESTADO: Sergipe
PROJETO: Projeto Sergipe (Dom Távora) - Projetos de Negócios Rurais para Pequenos Produtores
AVANÇO: Junho de 2017

Resumo Descritivo	Dados do Indicador									Meios de Verificação	Supostos
	Código	Nome do indicador	Efetivo até 2016	Meta POA 2017	Efetivo	%	Objetivo Final	Efetivo Acumulado	%		
META O Projeto contribui para a redução da pobreza em 15 municípios do Estado de Sergipe	00.00.01	12.000 famílias rurais pobres beneficiárias diretas dos serviços dos projetos, atendidas em AT, nas comunidades com famílias atendidas e não atendidas pelo projeto.	1.407	7.225	495	7%	12.000	1.902	16%	Enquetes domiciliares de referência (linha de base e final) - Sistema de Monitoramento e Avaliação (SMA) - IGESP/SE Sistema de Gestão Pública Integrada de Sergipe - Estudos de casos e Sistematização de experiências - Avaliação médio prazo e final de resultados e impactos - Dados estatísticos nacionais e internacionais (IBGE, SISVAN, UNICEF) - Avaliações dos planos de negócios por técnicos e beneficiários - Registro comercial local - Dados do CADUNICO (Cadastro Único para Programas Sociais) - Dados de DAP (declaração de Aptidão ao PRONAF)	Mercados alvos estáveis (H) - Mercados com capacidade de absorver a produção incremental (H) - Seguem as políticas públicas de ATER (H) - Secas e/ou muita chuva (R) - Dificuldades para focalizar e gerar negócios nas populações mais pobres (R) - Limitações para acessar créditos de custeio (R) - Cambios políticos no governo estadual (R) - Problemas na gestão da instituição executora e co-executora/tomada de decisão - Ingerência Política
	00.00.01.01	20% das famílias apoiadas pelo projeto com melhorias no índice de propriedade de bens domésticos					2.400				
	00.00.01.02	10% de redução na prevalência de desnutrição infantil na área do projeto, por sexo e faixas etárias (medir a través do SISVAN se a desnutrição infantil é superior aos 10%)					10%				
	00.00.01.03	80% das famílias beneficiárias aumentaram a sua renda média					9600				
	00.00.01.04	20% das famílias beneficiárias aumentaram a sua renda média de pelo menos meio salário mínimo					2400				
	00.00.02	10% de aumento anual dos volumes e vendas dos produtos comercializados apoiados pelo projeto					10%				
	00.00.03	80% dos negócios apoiados pelo projeto operam de forma rentável após três anos					80%				

	00.00.04	75% dos prestadores de serviços, produtores e jovens formados aplicam o conhecimento adquirido nas suas atividades					75%				
	00.00.05	20.000 famílias rurais pobres, beneficiárias indiretas do projeto, recebem atenção regular dos organismos públicos e privados de ATER para a promoção de negócios rurais.					20.000				
OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO O Projeto contribui para a redução da pobreza para 12.000 famílias	00.00.06	Incremento de pelo menos 30% no volume de produção nas unidades familiares beneficiadas com Planos de Negócio/Investimento Produtivo.					30%			Enquetes domiciliares de referência (linha de base e final) Sistema de Monitoramento e Avaliação (SMA) IGESP/SE Sistema de Gestão Pública Integrada de Sergipe Estudos de casos e Sistematização de experiências Avaliação médio prazo e final de resultados e impactos Dados estatísticos nacionais e internacionais (IBGE, SISVAN, UNICEF) Avaliações dos planos de negócios por técnicos e beneficiários Registro comercial local Dados do CADUNICO (Cadastro Único para Programas Sociais) Dados de DAP (declaração de Aptidão ao PRONAF)	Secas e/ou muita chuva (R) Dificuldades para focalizar e gerar negócios nas populações mais pobres (R) Limitações para acessar créditos de custeio (R) Cambios políticos no governo estadual (R) Problemas na gestão da instituição executora e co executora/tomada de decisão. Ingerência Política A EMDAGRO, UEGP e ULGP s não suprem de maneira adequada os recursos humanos para a execução do projeto (R) Conflitos de alocação de tempo do pessoal do Projeto (R) As UEGP e ULGP s do projeto são capacitadas de maneira adequada para implementar o projeto (H) Cambios políticos no governo estadual (R) Problemas na gestão da instituição executora e co executora/tomada de decisão.
	00.00.06.01	Mínimo de 40% das 2.000 novas ocupações geradas pelas atividades apoiadas por planos de negócios são para mulheres.					800				
	00.00.07	70% dos negócios apoiados pelo projeto operam de forma rentável após três anos.					134				
	00.00.07.01	70% dos grupos apoiados por Planos de Negócio/Investimento Produtivo acessam novos mercado.					134				
	00.00.08	Incremento anual de 10% nas vendas/comercialização da produção das famílias beneficiárias apoiadas com Planos de Negócio/Investimento Produtivo.					10%				

COMPONENTE 1 Desenvolvimento de negócios rurais Resultado 1. Os pequenos produtores desenvolvem negócios rurais sustentáveis	01.01.01	10.000 famílias apoiadas com Planos de Negócios/investimento produtivo com melhorias no índice de propriedades de ativos (bens domésticos duráveis, veículos, animais, equipamentos e instalações produtivas, imóveis urbanos e/ou rurais).	448	4.000	418	10%	10.000	866	9%	Avaliação a médio prazo e final de resultados e impactos SIG Avaliações participativas dos planos de negócios Sistematizações de experiências e estudos de caso	Seguem as políticas públicas de reabilitação dos serviços de extensão Limitações na adoção do enfoque de promoção dos negócios rurais nos organismos de ATER Extensionistas e recursos são disponíveis para organizar novos grupos e fortalecer os incipientes
	01.01.01.01	6.200 famílias beneficiadas por PN	448	3.000	418	14%	6.200	866	14%		
	01.01.01.02	3.800 famílias participantes de programas governamentais (Garantia Safra, PAA, PNAE, créditos etc)	0	1.000	0	0%	3.800	0	0%		
	01.01.01.03	Mínimo de 40% dos beneficiários do projeto são mulheres.	166	1.600	142	9%	2.480	308	12%		
	01.01.01.04	Mínimo de 30% dos beneficiários do projeto são jovens (idade entre 16 e 29 anos).	110	1.200	83	7%	1.860	193	10%		
	01.01.01.05	Mínimo de 5% dos beneficiários do projeto destinados a grupos de população tradicional	0	150	0	0%	310	0	0%		
	01.01.02	192 planos de negócios financiados	16	93	11	12%	192	27	14%		
	01.01.02.01	192 planos de negócios elaborados	16	93	77	83%	192	93	48%		
	01.01.02.02	Pelo menos 15% dos Planos de Negócios tem maioria de mulheres como membros.	2	14	1	7%	29	3	10%		
	01.01.02.03	70% dos grupos apoiados com Planos Negócios/Investimento Produtivo acessam políticas públicas como PRONAF (financiamento), Seguro Safra e/ou Mercados Institucionais (PNAE, PAA, etc).					134				
	01.01.02.04	30% dos grupos de pequenos produtores apoiados com Planos de Negócios melhoram o acesso a serviços financeiros para crédito de curto e/ ou longo prazo.					58				

	01.01.02.05	100 % das unidades de beneficiamento/transformação, apoiadas com Planos de Negócios/Investimento Produtivo atendem à regulamentação ambiental municipal, estadual e federal.	16	93	8	9%	192	24	13%		
COMPONENTE 1 Resultado 2. Agricultores Familiares adotam práticas agroecológicas e técnicas de produção sustentáveis.	01.02.01	Pelo menos 70% das famílias beneficiárias de Planos de Negócio/Investimento Produtivo aplicam nas suas unidades produtivas alguma prática de transição agroecológica, de conservação de solo, de manejo ambiental sustentável.		2.100			4.340			SMA Sistema de Monitoramento e Avaliação Enquetes de referência (linha de base e final) IGESP/SE Sistema de Gestão Pública Integrada de Sergipe Avaliação a médio prazo e final de resultados e impactos Avaliações dos planos de negócios por técnicos e beneficiários Estudos de caso e Sistematizações de experiências Licenças Ambientais, certificações, alvarás de funcionamento, certidões negativas, etc Registro contábil dos grupos apoiados	Seguem as políticas públicas de ATER (H) Disponibilidade das equipes de ATER para garantir o acompanhamento regular dos planos de negócios (H) Dificuldades para focalizar e gerar negócios nas populações mais pobres (R) Dificuldades ou atrasos na obtenção de Licenças Ambientais e certificações (R) Mercados alvos estáveis (H) Mercados com capacidade de absorver a produção incremental (H) Secas e/ou muita chuva (R) Limitações para acessar os créditos de custeio (R) Cambios políticos no governo estadual e federal (R) Ingerência política (R)
COMPONENTE 2. Desenvolvimento de capacidades para a promoção de negócios rurais	02.01.01	1.200 produtores são capacitados em Fortalecimento Organizacional.	79	200	77	39%	1.200	156	13%	SMA Estudos de Casos e Sistematizações de Experiências. Avaliação a médio prazo e final de resultados e impactos Avaliações dos planos de negócios por técnicos e beneficiários. Avaliações formais escritas pós capacitações.	Seguem as políticas públicas de ATER (H) Limitações na adoção do enfoque de promoção dos negócios rurais nos organismos de ATER (R) Extensionistas e recursos são disponibilizados para organizar novos grupos e fortalecer os incipientes (H) Ingerência política Problemas na gestão da instituição executora e co executora/tomada de decisão.
	02.01.01.01	Mínimo de 50% dos 1.200 produtores capacitados em Fortalecimento Organizacional são mulheres.	28	100	18	18%	600	46	8%		
	02.01.02	1.800 produtores são capacitados em Gestão de Negócios Rurais.	79	300	0	0%	1.800	79	4%		
	02.01.02.01	Mínimo de 25% dos 1.800 produtores capacitados em Gestão de Negócios Rurais são mulheres	28	75	0	0%	450	28	6%		

02.01.02.02	Mínimo de 25% dos 1.800 produtores capacitados em Gestão de Negócios Rurais são jovens	7	75	0	0%	450	7	2%
02.01.03	2.500 produtores recebem somente capacitações e assistência técnica.	0	1.800	0	0%	2.500	0	0%
02.01.04	830 técnicos dos organismos públicos e privados de ATE são capacitados para a promoção de negócios rurais	140	120	34	28%	830	174	21%
02.01.04.01	Mínimo de 50% são mulheres.	9	60	8	13%	415	17	4%
02.01.04.02	A qualidade de pelo menos 80% das capacitações é avaliada como satisfatória	10	200	0	0%	664	10	2%
02.01.05	1.000 produtores beneficiários de Planos de Negócio/Investimento Produtivo participam de visitas, intercâmbios e viagens comerciais.	100	100	0	0%	1.000	100	10%
02.01.05.01	Mínimo de 25% dos 1000 produtores beneficiários de Planos de Negócio/Investimento Produtivo que participam de visitas, intercâmbios e viagens comerciais são mulheres.	0	50	0	0%	250	0	0%
02.01.05.02	Mínimo de 25% dos 1000 produtores beneficiários de Planos de Negócio/Investimento Produtivo que participam de visitas, intercâmbios e viagens comerciais são jovens.	0	50	0	0%	250	0	0%
02.01.06	300 jovens recebem bolsas individuais para formação técnica e estágios.					300		
02.01.06.01	Mínimo de 50% dos 300 jovens que recebem bolsas individuais para formação técnica e estágios são mulheres.		25	0	0%	150	0	0%

	02.01.07	70 técnicos de organismos públicos e privados de ATER são beneficiários de Curso de Especialização latu sensu em Gestão de Negócios Rurais para Pequenos Produtores		20	0	0%	70	0	0%		
COMPONENTE 3 Gestão, Monitoramento e Avaliação do Projeto	03.01.01	As missões de supervisão avaliam a gestão financeira e técnica como satisfatória e conforme aos processos do manual de operação.	1	1	1	100%	6	2	33%	Relatórios de auditorias Relatórios de supervisões SIG	A EMDAGRO não aumenta de maneira adequada os recursos humanos para a execução do projeto Conflitos de alocação de tempo no pessoal do projeto A UGP do projeto é capacitada de maneira adequada para implementar o projeto Mudanças políticas no governo estadual
	03.01.02	70% das intervenções/atividades efetivamente executadas como previstas no Programa Operativo Anual	50	70	19	26%	70	19	26%		
COMPONENTE 3 Resultado 3.1. A unidade de Gestão, Monitoramento e Avaliação do Projeto é estabelecida e operativa	03.01.03	Pelo menos 40% dos funcionários do projeto são mulheres	80	40	40	100%	40	40	100%		
	03.01.04	Os sistemas de informações gerenciais e M&A são operacionais	0	1	1	100%	1	1	100%		

Apêndice 04

Programa de trabalho acordado entre a SEAGRI e o FIDA

Nº	ATIVIDADE	META	PRAZO
1	M&A	Conclusão do fluxograma e funcionograma de M&A do Projeto	14-08-2017
2	M&A	Relatório Técnico de Progresso – 1º semestre de 2017	31-07-2017
3	Elaboração de Planos de Investimento Produtivo e Plano de Negócios	Todos os técnicos elaborem os planos seguindo a metodologia proposta pelo Manual de Elaboração de Planos de Investimento Produtivo e Planos de Negócio, conforme previsto pelo MOP. A partir da data mencionada, somente planos alinhados com o MOP poderão ser protocolados na UEGP.	Até 20-07-2017
4	Assessoria Técnica	Aprovação do Plano de Trabalho atualmente em negociação com a EMDAGRO, com proposta de financiamento Projeto e contrapartida EMDAGRO e acompanhado de cronograma de execução.	30-07-2017
5	Assessoria Técnica	Cronograma de atividades dos consultores contratados via PNUD para o acompanhamento dos PN.	15-08-2017
6	Assessoria Técnica	Reforçar o sistema de provisão de AT de forma a contemplar as especificidades dos PN de todos os assentamentos.	30-08-2017
7	Assessoria Técnica	Cronograma e proposta de elaboração e acompanhamento de todos os 192 PN do Projeto (preparação de Planos de AT por PN, apoio da equipe da UEGP, técnicos PNUD/EMDAGRO, técnicos prefeituras e às equipes locais, etc.)	Início imediato
8	Assessoria Técnica	Contratar/disponibilizar assessoria técnica específica para comunidades tradicionais, Quilombolas e Assentamentos	15-09-2017
9	Gênero, juventude, raça e etnia	Elaboração de TdR para a contratação de 01 especialista em gênero, raça, etnia e juventude na UEGP.	30-08-2017
10	Gênero, juventude, raça e etnia	Elaboração de uma estratégia institucional e de um Plano de Ação de gênero, juventude, raça, etnia.	30-10-2017
11	Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento de Capacidades	Preparar uma estratégia e um planejamento de trabalho na temática de Gestão do Conhecimento e começar a sua implementação.	30-08-2017
12	Desenvolvimento de capacidades	Preparar e implementar um 'sistema de replicação' dos conhecimentos trabalhados nos eventos que serão realizados pelo IADH, envolvendo técnicos/as e agricultores/as participantes destes eventos.	Concomitante à implementação do contrato IADH

Nº	ATIVIDADE	META	PRAZO
13	Desenvolvimento de capacidades	Terminar a negociação e elaborar e assinar Termo de Cooperação junto à Universidade Federal de Sergipe, priorizando os temas de incubação e gestão do conhecimento.	15-09-2017

Plano de Trabalho FIDA-Governo do Sergipe - Seguimento Administrativo e Financeiro

Nº	ATIVIDADE	META	PRAZO
01	Relatórios	- Elaborar e enviar Relatórios adicionais sobre a Gestão do PCT PNUD, Gestão do Gastos EMDAGRO e IFRs em USD, R\$ e SDR.	15-08-2017
02	POA & Orçamento	- Suplementar o Orçamento FIDA em R\$ 12 milhões e Contrapartida em R\$ 3,6 milhões.	30-09-2017
03	Auditoria	- Envio do Relatório 2016 - Envio do TdR final ao FIDA.	30-07-2017 30-10-2017
04	Regularizar Conta Operativa do Projeto	- Disponibilizar permanentemente os fundos do adiantamento FIDA na conta operativa	30-07-2017
05	Contrapartida Financeira a ser liberada pela SEFAZ	- Disponibilizar R\$ 2 milhões - Disponibilizar R\$ 1,6 milhões (tentativo), senão, - Disponibilizar R\$ 1,6 milhões - Disponibilizar R\$ 2 milhões - Disponibilizar R\$ 2 milhões - Disponibilizar R\$ 2 milhões	30-10-2017 31-12-2017 30-01-2018 30-04-2018 30-10-2018 30-03-2019
06	Contrapartida não financeira	- Contabilização da contrapartida não financeira a UEGP deverá enviar ao FIDA as Declarações de Gastos para revisão.	30-10-2017
07	Financiamento PN	- 100% Recursos FIDA, incluindo os já firmados - 25% Recursos financeiros do Governo / 75% FIDA - 100% Recursos financeiros do Governo	R\$ 11 milhões R\$ 25,7 milhões R\$ 3,2 milhões
08	Conformidade dos documentos de licitações e contratos	Cronograma de entrega, uso e guarda dos equipamentos e móveis adquiridos pelo Projeto Dom Távora (comissão de licitação encaminhar ao FIDA e inserir nos processos)	18-07-2017

Apêndice 5

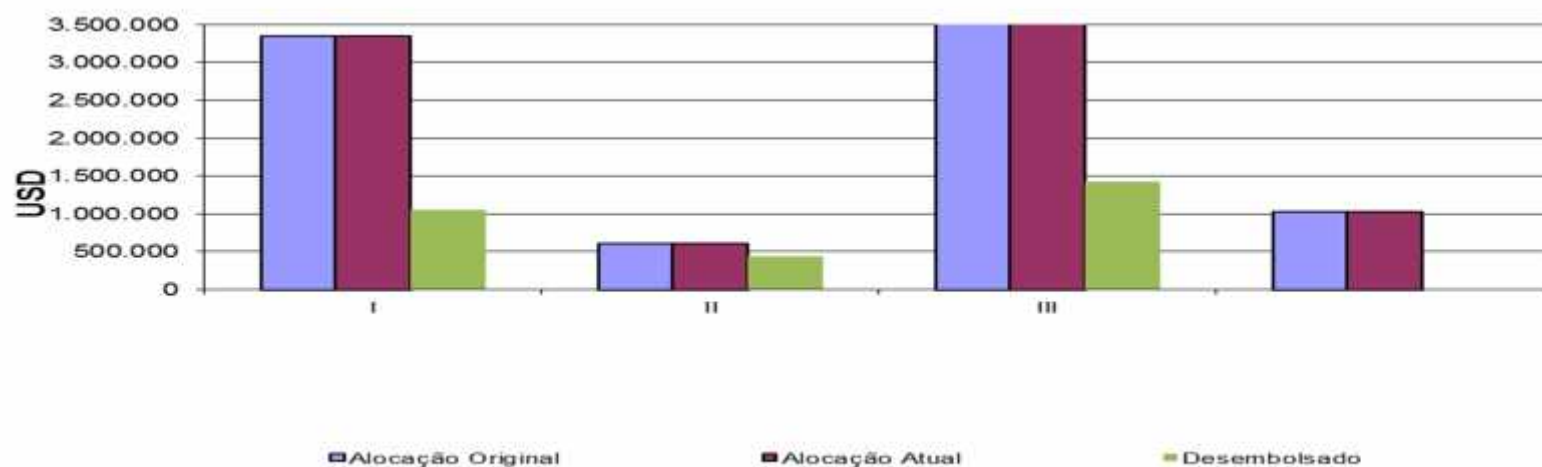
Aspectos financeiros: execução financeira efetiva, por financiador e componente, e desembolsos por categoria

Tabela 5A:		Execução Financeira por financiador		30/06/2017
Financiador	Aprovado (USD ,000)	Atual * (USD ,000)	Desembolsado (USD ,000)	%
FIDA				42%
<u>Governo</u>	16.000	14.358	6.009	<u>17%</u>
Subtotal	<u>12.623</u>	<u>11.327</u>	<u>1.910</u>	31%
Beneficiários	28.623	25.685	7.919	
			-	0%
<u>Benef.- outras fontes</u>	3.678	3.678		
			-	0%
<u>5.517</u>	<u>5.517</u>			
Total				23%
	37.819	34.881	7.919	

- Variação do SDR

Tabela 5B:			Execução Financeira por financiador e componente (USD) - ORIGINAL							30/06/2017					
Componente	FIDA			Governo			Subtotal			Benef			Total		
	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%
I - Desenvolvimento de Negócios Rurais	14.863.000	3.357.447	23%	3.860.200		0,0%	18.723.200	3.357.447	17,9%	9.196	-	0,0%	18.732.396	3.357.447	17,9%
II Capacitação para promoção de Negócios Rurais	644.000	1.030.600	160%	4.542.400	-	0,0%	5.186.400	1.030.600	19,9%				5.186.400	1.030.600	19,9%
III - Gestão do Projeto, M&A	493.000	83.184	17%	4.220.400	1.902.583	45,1%	4.713.400	1.985.767	42,1%				4.713.400	1.985.767	42,1%
	16.000.000	4.471.231	28%	12.623.000	1.902.583	15,1%	28.623.000	6.373.814	22,3%	9.196,0	-	0,0%	28.632.196	6.373.814	22,3%
Fonte: PDR, UGP															
*tabela 4 PDR															
Tabela 5B:			Execução Financeira por financiador e componente (USD) - ATUALIZADO												
Componente	FIDA			Governo			Subtotal			Benef			Total		
	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%
I - Desenvolvimento de Negócios Rurais	13.337.614	3.357.447	25%	3.464.029	-	0,0%	16.801.643	3.357.447	20,0%	9.196	-	0,0%	16.810.839	3.357.447	20,0%
II Capacitação para promoção de Negócios Rurais	577.906	1.030.600	178%	4.076.215	-	0,0%	4.654.121	1.030.600	22,1%				4.654.121	1.030.600	22,1%
III - Gestão do Projeto, M&A	442.404	83.184	19%	3.787.261	1.902.583	50,2%	4.229.665	1.985.767	46,9%				4.229.665	1.985.767	46,9%
	14.357.924	4.471.231	31%	11.327.505	1.902.583	16,8%	25.685.429	6.373.814	24,8%	9.196,0	-	0,0%	25.694.625	6.373.814	24,8%
Fonte: PDR, UGP															
*tabela 4 PDR															
ajustado SDR na proporção =	89,7%														

Tabela 5C: Desembolsos por Categorias					SDR, em		30/06/2017
	Descrição da Categoria	Alocação Original	Alocação Atual	Desembolsado	Saldo	% Des	PD Pendente
I	Assessoria técnica e treinamento	3.344.300	3.344.300	1.058.084,63	2.286.215	32%	0
II	Consultorias, auditorias e estudos	605.400	605.400	433.707,48	171.693	72%	0
III	Investimentos produtivos	5.337.500	5.337.500	1.423.939,67	3.913.560	27%	0
	Não alocado	1.025.001	1.025.001	0,00	1.025.001		0
DI	Depósito Inicial			1.381.734,73	-1.381.735		
	Total	10.312.201	10.312.201	4.297.466,51	6.014.734	42%	0



Adjunto 1 – Sinopsis de la evaluación del riesgo fiduciario de los programas

Projeto N. I-883-BR – DOM TÁVORA

Organismo de execução: Governo de Sergipe por meio da Secretaria de Agricultura, Desenvolvimento Agrário e da Pesca - SEAGRI

	Avaliação dos Riscos E/M/B	Medida corretiva proposta
Risco inerente		
Riscos controláveis		
1. Organização e dotação de pessoal	B	
2. Planejamento	B	
3. Fluxo de fundos e disposições sobre desembolsos	M	Acelerar execução Com o repasse às OPRs Apoio à POR em gestão
4. Controles internos	B	
5. Contabilidade	B	
6. Apresentação de relatórios financeiros e acompanhamento	B	Emitir relatório por componentes
7. Auditoria interna	B	
8. Auditoria externa	B	
Risco fiduciário geral do Projeto	B	
E=elevado, M=médio, B=baixo		

Observações:

A contrapartida pode ser um problema, mas o Estado utiliza os rendimentos como tal e apresentará investimentos do Governo para a população alvo a ser contabilizado como contrapartida. Como maior desafio é execução que necessita de aceleração no repasse às OPRs e um apoio em gestão às OPRs é muito necessário para a realização de uma efetiva execução em campo.

Adjunto 2 – Evaluación de la gestión financiera durante la supervisión

Avaliação da Gestão Financeira durante a supervisão – Questionario de orientação^{11,12}

País: BRASIL	Número do empréstimo: I-883-BR
Nome do Projeto: Dom Távora	
Organismo de execução: SEAGRI/Governo de Sergipe	GPP: Paolo Silveri
Oficial de Finanças/Especialista em Gestão Financeira encarregado do exame: Dario Rimedio/ Danilo Pisani	Data do exame: 10/07/2017

¹¹ Este questionário deve utilizar-se como orientação e apoio da sinopse da avaliação do risco fiduciário do Projeto durante a supervisão. Deve completar-se durante a missão.

¹² Devem incluir-se as conclusões pertinentes dos relatórios de supervisão e sobre a implementação dos Projetos, as visitas em campo e as constatações do relatório de auditoria.

Tema		Qualificação do Risco E/M/B	Questões/ Observações/ Recomendações
A. Riscos inerentes			
B. Riscos controláveis			
1. Organização e dotação de pessoal			
a.	Adequação da estrutura orgânica para satisfazer as necessidades funcionais do projeto	B	Pessoal advindo de uma antiga UGP do BIRD
b.	Existência de descrições claras dos postos de trabalho dos cargos chave do Projeto, incluindo os fiduciários	B	Atualização final do MGF
c.	Adequação do pessoal encarregado da gestão financeira do Projeto (quantidade e competências), conforme as necessidades funcionais do Projeto	B	
d.	Existência e adequação de manuais e diretrizes de atuação destinados ao pessoal	B	
e.	Existência de um sistema de avaliação baseado no desempenho e realização pontual da avaliação do desempenho de todo o pessoal	B	
f.	Adequação da cobertura do seguro médico de todo o pessoal (se procede)	B	
g.	Pagamento pontual das contribuições a seguridade social (se procede)	B	
h.	Pessoal corretamente informado da política nacional e do FIDA acerca da anticorrupção e quem contatar a este respeito	B	
2 – Planejamento			
a.	Preparação e aprovação pontuais do plano operativo anual (POA)	M	Em 2017 o Projeto enviou tardiamente
b.	Concordância do POA com as categorias de gastos do Apêndice 2 do contrato de financiamento	B	Alguns ajustes foram necessários
c.	Se são identificadas as fontes de financiamento e os organismos de execução de cada categoria do POA	B	
d.	Se são identificadas as vinculações entre o POA e o plano de aquisições e contratações (no tocante ao cálculo dos custos e atividades). Há controle com a estimativa de custos realizada previamente e assim como com os artigos de valor elevado	B	
3. Fluxo de fundos e disposições sobre desembolsos			
a.	Pontualidade no desembolso dos fundos pelas diversas fontes (e dos recursos de cofinanciadores, se procede)	B	
b.	Pontualidade no desembolso dos fundos de contrapartida	M	Situação macroeconômica do País e Estado
c.	Eficiência dos canais de financiamento. Pontualidade e rastreabilidade dos fluxos de fundos	B	
d.	Eficiência dos canais de financiamento das linhas de crédito. Pontualidade e rastreabilidade dos fluxos de fundos, se procede	B	
e.	Gestão da (s) conta (s) operativa (s), conta(s) designada(s), desembolsos		
i)	Adequação da alocação autorizada para assegurar a fluidez do fluxo de fundos	B	
ii)	Correção dos métodos empregados para fazer os desembolsos	B	
iii)	Adequação do respaldo documental das declarações de gastos, reembolsos, pagamentos diretos e compromissos especiais.	B	
iv)	Preparação pontual e exatidão dos Pedidos de Saque	B	
v)	Autorização dos Pedidos de Saque	B	

	vi) Situação dos fundos retirados da conta designada para cobrir gastos cuja reposição ainda não foi solicitada (sinalização de casos antigos)	B	
	vii) Regularidade do monitoramento da (s) conta(s) designada(s)/operativa(s) e as conciliações mensais assinadas pelo gerente financeiro/projeto. Examina-se e avaliam-se as conciliações.	M	Não realizam mensalmente
	viii) Comparação do desembolsado com o POA e análise se a taxa de desembolso é satisfatória tendo em conta o tempo de execução restante. Formular observações, se procede	E	Execução do POA baixa
	ix) Recuperação dos saldos da (s) conta(s) designada(s) dentro do fechamento do empréstimo	N/A	
4. Controles Internos			
a.	Segregação de funções. Estão em diferentes unidades ou em pessoas distintas as seguintes responsabilidades operativas: i) a autorização de uma transação; ii) a execução de uma transação; iii) o registro da transação, e iv) a custódia dos bens objeto da transação	B	
b.	A clareza e a adequação dos processos de decisão e a sequência de eventos das funções permite controle na execução do Projeto e reflete-se no manual financeiro (ou seu equivalente)	B	
c.	Observância do manual financeiro	B	
d.	Eficácia e eficiência dos controles internos das entradas de fundos não procedentes do FIDA	B	
e.	Adequação da gestão dos contratos (manutenção de registro de contratos e de formulário de acompanhamento) e de seu arquivo	B	
f.	Eficácia e eficiência dos controles internos dos gastos (ciclo completo: compromisso, pagamento, recepção de bens e serviços, aprovação de pagamentos, qualificação, etc.)	B	
g.	Documentos justificativos que confirmem a entrega e aceitação dos bens, obras ou serviços contratados	B	
h.	Controles físicos do dinheiro em caixa, documentos e registros. Adequação dos sistemas de arquivo. Se efetuam conciliações mensais da caixa pequeno (suprimento de fundos)? Custódia do Caixa pequeno e controle dos recursos.	N/A	Todas transações são bancárias
i.	Adequação da gestão eficaz do material (gestão patrimonial)	B	
j.	Pagamento pontual aos provedores e consultores	M	Um pouco de demora na transferência às associações
k.	Legitimidade dos gastos com respeito aos convênios de financiamento	B	
l.	Legalidade/legitimidade do adiantamento de fundos do Projeto e justificação pontual de sua utilização	B	
m.	Cumprimento das Cláusulas sobre gestão financeira do Contrato de Financiamento e da Carta ao Mutuário	B	
n.	Adequação da manutenção de registros atualizados dos ativos fixos com os existentes.	N/A	Sem ativos financiados
o.	Adequação dos controles dos ativos do Projeto, com inclusão de: i) gestão dos veículos e de outros ativos (estão devidamente etiquetados e marcados os ativos, se efetuam regularmente um inventário físico das existências?); ii) gestão de combustíveis (os motoristas possuem um caderno de registro?), e iii) as autorizações de viagens (incluídas as diárias pagas ao pessoal)	B	

p.	Adequação do seguro dos veículos e os ativos (asseguráveis)	N/A	Veículos alugados
q.	Oficinas/ seminários: i) disponibilidade a lista dos participantes; ii) diárias pagas aos participantes, e iii) recibos dos gastos das oficinas/ seminários	B	
r.	Adequação dos controles e do processo de autorização para o emprego dos fundos (pagamentos, transferências, gestão do caixa/saldo bancário) e outras contas operacionais – conta não designada	B	
s.	Arranjos e controles bancários (conciliação dos extratos bancários com as contas financeiras)	B	
t.	Existência de uma unidade de apoio adequada de tecnologia da informação	B	
5. Contabilidade			
a.	Regime da contabilidade (caixa, competência) e controle sobre se as normas contábeis estão em consonância com os requisitos do FIDA (por exemplo, NIIF/IPSAS 1, apresentação de demonstrativos financeiros/IPSAS; 2 demonstrativos de fluxo).	B	Caixa
b.	Adequação e confiabilidade do sistema contábil (Se emprega a contabilidade por partida dobrada?; especificar o software que se utiliza. Se registram os dados orçamentários no sistema contábil? Pode produzir os relatórios financeiros periódicos de forma automática com o software?)	B	
b.	Manutenção de registros (com inclusão da documentação e do arquivo)	B	
c.	Manutenção e conciliação do registro dos ativos fixos (Controle físico e por amostragem)	N/A	
d.	Documentação e controles adequados dos sistemas de informação, com inclusão dos procedimentos contábeis documentados, a segurança na replicação dos registros financeiros e a integração de todos os subsistemas	B	
e.	Adequação do plano de contas a efeitos da contabilidade do Projeto	B	
f.	Pontualidade no registro das transações, regularidade da realização e aprovação das conciliações, controles de registros errados	B	
g.	Contabilização correta das contribuições de fundos de contrapartida (como impostos e isenções fiscais), assim como daquelas dos beneficiários, e apropriada apresentação de relatórios a respeito.	B	
6. Apresentação de relatórios financeiros e acompanhamento			
a.	Exaustividade, exatidão, utilidade e pontualidade dos relatórios financeiros	M	Ajustes solicitados – controles por SDR e contrapartida dos beneficiários
b.	Relatórios periódicos da gestão financeira e sua vinculação com os relatórios de progresso do Projeto - preparação e apresentação ao FIDA nos tempos oportunos	B	
c.	Preparação de relatórios que mostrem os ingressos e gastos reais e orçados e a taxa de execução do POA	B	

d.	Acompanhamento das recomendações sobre questões fiduciárias de ajudas memorias anteriores	B	
e.	Alinhamento razoável entre a taxa de desembolso das categorias de gastos recorrentes frente aos dos investimentos	M	Implementação atrasada, mas com demanda real
7. Auditoria Interna			
a.	Existência de disposições sobre auditoria interna	n/a	A ser realizado pela CGE
b.	Adequação das disposições sobre auditoria interna (organização - capacidade do pessoal)	n/a	
c.	Adequação do escopo do trabalho e da qualidade dos relatórios de auditoria interna	n/a	
d.	Avaliação das questões dispostas nos relatórios de auditoria	n/a	
8. Auditoria Externa			
a.	Adequação do escopo e do trabalho	B	
b.	Cumprimento dos trabalhos	B	
c.	Pontualidade do relatório de auditoria	M	Pequeno atraso devido a ajustes no SOE
d.	Qualidade da Auditoria	B	
e.	Implementação das recomendações de auditoria/e plano de ação acordado para fazê-lo	B	

Apêndice 06

Cumprimento das cláusulas contratuais: estado de implementação

1. Arranjos de Aquisições

O Arranjo das Aquisições e Contratações do Projeto está distribuído, conforme acordado, em parte pela própria UEGP, mais especificamente a itens de bens e serviços técnicos/comuns por meio de Pregão Eletrônico e à adesão de Atas, parte sendo realizado no âmbito de um Projeto de Cooperação Técnica – PCT com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, Coordenado pela UEGP e que têm contratado consultores individuais e consultorias de empresas na regra do PNUD, e, em parte no âmbito dos Planos de Negócios, onde os beneficiários realizam o método de Cotação de Preços (Shopping) para realizar as aquisições previstas.

Importante registrar, que independente do arranjo estipulado, a UEGP, por meio de sua Coordenação e da Comissão de Licitações, deve ter acompanhamento contínuo dos processos realizados pelo PNUD e pelos beneficiários, de forma resguardar o fiel atendimento dos resultados esperados para o Projeto, tanto no que tange à fase de licitações, quanto também à fase da gestão contratual.

2. Pessoal de Aquisições e Contratações

O Projeto Dom Távora conta com uma Comissão de Licitações composta por 05 (cinco) integrantes. Para assessorar a Comissão de Licitação e as quatro Unidades Locais de Gestão do Projeto - ULGP foram contratados 04 (quatro) contadores que irão atuar junto aos beneficiários dos arranjos produtivos, exercendo atividades de cunho contábil, financeiro e administrativo. Ao todo, como apoio às licitações e contratos, o Projeto conta com 09 (nove) colaboradores. O quantitativo de pessoas é adequado e precisa estar integrado com fluxo de comunicação eficiente para que se consiga atender às atividades previstas.

3. Arquivos dos registros das licitações e documentação de suporte

Os documentos das licitações realizadas pelo PNUD devem ser encaminhados, em meio físico ou digital, para a UEGP Dom Távora. Durante a missão foi verificado que esses processos estão incompletos e que há dificuldades da Comissão de Licitação em obter esses documentos em tempo hábil. Assim como na missão anterior, recomenda-se o compartilhamento do acesso desses processos à UEGP.

Quanto ao arquivo dos registros e documentos provenientes das ULGPs, recomenda-se que seus respectivos contadores reorganizem os processos e instruem os beneficiários quanto a sistemática de trânsito e guarda dos documentos. Recomendamos ainda que todos os documentos originais fiquem de posse da UEGP e que as organizações representativas dos beneficiários mantenham cópia desses arquivos, ficando às ULGPs responsáveis pelo recebimento desses documentos e envio à UEGP.

4. Gestão de contratos

Recomenda-se que a Comissão de Licitações estabeleça uma sistemática de acompanhamento contratual, inclusive junto ao PNUD, para identificar soluções tempestivas frente a possíveis problemas na execução, relativos à análise da qualidade dos serviços e entrega nos prazos acordados, bem como acompanhamento das datas de encerramento contratual e necessidade de aditivos.

Foram identificadas fragilidades nas aprovações dos produtos, como o ocorrido com a empresa John Snow do Brasil Consultoria Ltda. Os produtos 1 e 2 foram aprovados com ressalvas pela Comissão e ainda assim foi autorizado o pagamento, fazendo-se acordo com a empresa de resolver as pendências até a entrega do produto final, o que ocasionou aditivos e desgastes de ambas equipes (empresa e governo). Há de se registrar que foi mencionado pela Comissão de Licitação do Projeto que a empresa apresentou problemas e fragilidades desde o início contratual. Considerando que na avaliação técnica do certame desta contratação, a John Snow obteve 99 pontos e a segunda colocada 95, poderia ter

sido avaliado o cancelamento contratual baseado em parecer técnico apontando todos os problemas contratuais, submetido ao FIDA para não objeção e posteriormente ao PNUD para providências de cancelamento e convocação da segunda colocada no certame para executar os serviços. Importante registrar que, quando ocorrências como essas acontecerem, não se deve emitir atestado de capacidade técnica para a contratada. A missão **recomenda** que ao se detectar e constatar problemas contratuais que impactem na qualidade da prestação dos serviços, que a equipe fiduciária do FIDA seja acionada para apoiar na resolução.

5. Plano de Ação para fortalecimento dos aspectos de Aquisições

Integração entre as equipes para que se consiga agilizar a execução das atividades previstas dentro do prazo restante do Projeto. Importante que a UEGP estabeleça reuniões setoriais de acompanhamento das atividades das ULGP e de seus respectivos beneficiários.

6. Revisão do progresso da implementação do Plano de Aquisições

A missão constatou que houve avanço na realização das licitações previstas no âmbito do PCT/PNUD, porém pouco se andou em relação às licitações dos Beneficiários, fato este preocupante porque representa um quantitativo de recursos consideráveis para desembolsos. É de relevância o olhar da Coordenação do Projeto para identificar os gargalos e buscar meios de agilizar o quanto antes o progresso das aquisições planejadas para o Projeto.

7. Sistema Nacional de Aquisições e Contratações

Os arranjos de aquisições e contratações aplicar-se-ão subsidiariamente às normas e regulamentos do FIDA no que tange ao PCT/PNUD ou, serão adotados excepcionalmente, em casos específicos, mediante prévia não objeção do FIDA.

8. Cumprimento de cláusulas contratuais

As cláusulas do Acordo de Empréstimo têm sido cumpridas em grande parte. O POA/PAC obteve não objeção em junho/2017, mas foi sinalizado pela Coordenação do Projeto que será ainda reformulado. Os relatórios de progresso têm sido elaborados. A guarda dos documentos provenientes das licitações realizadas pela UEGP é adequada e esses se encontram devidamente atuados. Os documentos relativos às atividades licitadas pelo PNUD estão sendo solicitados e organizados em pastas para a devida autuação e guarda da UEGP. Os documentos das licitações e contratos provenientes das organizações representativas dos beneficiários não possui um trânsito de guarda adequado, os representantes das ULGPs não sabem informar qual o fluxo desses documentos e a guarda dos mesmos é inapropriado a um controle adequado, o que dificultou averiguar se as operações relativas à execução das atividades previstas foram realizadas em atendimento às instruções iniciais da UEGP, que coadunam com as Diretrizes do FIDA. Durante a missão foi realizada reunião com os 04 (quatro) contadores recém contratados pelo PNUD e com a equipe da UEGP para a retomada do controle de fluxo de documentação junto às ULGPs e aos Beneficiários, zelando por uma sistemática adequada e supervisão, de forma que a se evitar problemas futuros com auditorias e com o descumprimento dessa importante cláusula contratual.

Outro ponto identificado é que em alguns contratos não foram inseridas as Cláusulas de Combate à Fraude e à Corrupção. Na oportunidade, houve orientação e forte recomendação para a adequada instrução dos processos e inserção das cláusulas nos contratos ou Termos de Referência, caso o PNUD não possua condições de inserir essas cláusulas nos contratos.

9. Conformidade dos processos de licitação e qualidade da documentação

Quanto aos processos de licitações e contratos no âmbito do PCT/PNUD foi acordado a utilização de regra própria do organismo de cooperação e de forma subsidiária à do FIDA. Porém é necessário fazer uma adequação quanto aos critérios de avaliações, conforme segue:

- Contratação de Pessoa Física:

- iii. Não consta dos contratos as Cláusulas de Combate à Fraude e à Corrupção. Recomenda-se à inclusão. Caso os contratos sejam expedidos por sistema do PNUD que não possibilite essa inclusão, os próximos Termos de Referência (que se tornarão parte integrante desses contratos) deverão conter as cláusulas;
- iv. O critério de avaliação curricular informou apenas a nota máxima. O mais eficaz é informar no TDR que as avaliações ocorrerão por distribuição de pontos entre formação acadêmica e experiência e se adotar uma nota de corte entre 60 (sessenta) ou 70 (setenta) pontos. Dessa forma evita-se que candidatos com pontuações muito baixas sejam contratados, prezando-se por candidatos com as qualificações e experiências necessárias à execução dos serviços. Exemplo de texto a ser inserido no item “Qualificações” dos Termos de Referência Pessoa Física:

Poderão participar desta seleção os profissionais que tenham, no mínimo, a qualificação descrita abaixo, que será verificada mediante aplicação dos critérios de avaliação, distribuídos entre formação acadêmica e experiência, com respectivamente 30% e 70% dos pontos totais.

Requisitos mínimos:

- a. Profissional graduado em curso de nível superior, preferencialmente nas áreas de (...), (...), (...).
- b. Experiência profissional mínima de 03 (três) anos atuando em atividades de (...), preferencialmente no âmbito de (...).

Requisitos Desejáveis:

- Formação:
 - a. Pós-graduação em áreas de (...).
 - b. Cursos de (...)
 - c. Cursos de (...)
 - d. Cursos voltados para (...).
- Experiência:
 - a. Experiência em (...)
 - b. Experiência com projetos (...).
 - c. Experiência em (...).

Os currículos deverão ser detalhados, permitindo a contagem de tempo de experiência, para permitir uma adequada análise por parte da Comissão de Avaliação.

- v. Assim se estabelece tabela de pontuações para cada critério obedecendo ao limite de 30% para formação acadêmica e 70% para experiência, com nota de corte de 60 ou 70 pontos mínimos. Observação: esses critérios são anexos ao certame e não são publicados. Devem ser utilizados pela Comissão de Avaliação.

- Contratação de Pessoa Jurídica:

- iv. Quanto às licitações realizadas pela UEGP relativas à Pregão Eletrônico e adesão de atas: aquisição de equipamentos e móveis. Não consta do processo a lista de distribuição dos bens, informando número de série, patrimônio, endereço de destino e responsável pela guarda. Recomendamos, para efeito de verificação futura de auditoria, que seja providenciado documento para os dois processos com minimamente essas informações.
- v. Quanto às licitações realizadas pelo PNUD:
 - Técnica e Preço IADH (Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano) – no processo não consta a estimativa de custos, apenas valor total orçado. Houve

uma variação percentual da proposta financeira de 66% acima do valor orçado, e não houve análise da Comissão de Avaliação para detectar os motivos da diferença. A missão recomenda que ao se elaborar os Termos de Referência, se preze pela definição das atividades que devem ser realizadas para cada produto, de forma a subsidiar a elaboração de um anexo (que não pode ser publicado), com a estimativa dos custos da futura contratação. Com esse valor apurado, verifica-se se há divergência do que foi estabelecido no Plano de Aquisições e, sendo necessário, se atualiza o POA/PAC para realizar o certame.

- Técnica e Preço John Snow do Brasil Consultoria Ltda. – não havia no processo a estimativa de custos do TDR (seguir recomendações do ponto anterior). Os serviços foram previstos para 02 (dois) meses de execução com entrega do último produto no último dia do prazo contratual, denotando inadequação do prazo ofertado à empresa, que gerou posteriormente dois termos aditivos de prazo, ocasionando um período de 09 (nove) meses contratuais. A elaboração adequada do Termo de Referência, com o estabelecimento dos produtos e das atividades necessárias para sua execução, e a elaboração de uma estimativa de custos com base nesse critério, pode apoiar a identificação do prazo razoável para a execução dos serviços. Mesmo se tendo urgência, não é salutar imputar prazos que não atendam ao princípio da razoabilidade. Outro ponto relativo a isso, é que não foi identificada no processo administrativo, informação que registre uma realização de reunião de negociação com a empresa para verificação de necessidade de adequação de escopo relativo ao cronograma físico financeiro para execução dos serviços. Recomenda-se que o PNUD e a UEGP estabeleçam critérios para assegurar de forma mais criteriosa a seleção de empresas e a gestão da contratação.

10. Outros assuntos relevantes

Diante da atual conjuntura do Projeto, em que pese faltar apenas 02 (dois) anos para seu encerramento, recomenda-se que a UEGP, por meio de sua Comissão de Licitações e de sua Coordenação, realize contatos regulares e encontros com os técnicos contratados que apoiam as famílias beneficiárias, de forma a criar uma rotina de integração e entendimento dos processos necessários para a boa execução e alcance dos resultados esperados para o Dom Távora.

Importante que haja integração do PNUD com da Comissão de Licitações do Projeto, de forma a obterem os documentos licitados tempestivamente às ocorrências para se instruir adequadamente os processos administrativos.

Com referência à contratação de serviços de ATER (Assistência Técnica e Extensão Rural), previstos anteriormente para serem providos por meio de licitação (Chamada Pública), estes foram absorvidos por um ACT (Acordo de Cooperação Técnica) não financeiro entre a SEAGRI/SE e a EMDAGRO. O Projeto Dom Távora, por meio de sua Comissão de Licitação, propiciará, conforme preconiza o ACT, alguns bens e serviços comuns para apoiar a realização desses serviços pela EMDAGRO. Diante desse acordo de prestação de serviços, **recomendamos:**

- Que a EMDAGRO detalhe com o apoio da SEAGRI/SE um plano de trabalho/proposta técnica para execução desses serviços, com distribuição de equipe por município e quantidade de famílias que serão atendidas, atividades que serão realizadas, prazos da prestação dos serviços (se até o final do Projeto) e metodologia a ser utilizada, informando o que será aporte do Projeto Dom Távora (detalhamento das aquisições e dos serviços comuns) e o que será de contrapartida da EMDAGRO (funcionários, veículos etc.).
- Que a UEGP realize levantamento dos bens (equipamentos e móveis) já adquiridos pelo Projeto Dom Távora por adesão de Ata de Pregão Eletrônico, para verificar quais já atendem os técnicos da EMDAGRO, de forma a se apurar a quantidade real para ser licitada e apoiar a realização dos serviços no âmbito do ACT entre a SEAGRI/SE e a EMDAGRO.

Apêndice 7

Estratégias para a inclusão de um enfoque de Gênero, Juventude, Raça e Etnia no Projeto

1. O Projeto Dom Távora focaliza em mulheres, jovens e população quilombola como seus grupos prioritários; no curso do último ano, o Projeto tem dedicado atenção específica à inclusão feminina e da juventude, tanto que as mulheres constituem hoje aproximadamente 50% do beneficiário dos investimentos produtivos e as/os jovens aproximadamente 26%. Com relação às comunidades quilombolas, o Projeto tem elaborado dois Planos de Negócio junto a este público. Sem dúvida, a focalização direita adotada pelo Projeto para a seleção dos grupos beneficiários, no âmbito do desenvolvimento dos projetos produtivos, tem provado ser uma ferramenta valiosa para facilitar a inclusão de mulheres, jovens e da população quilombola nas atividades do Projeto. Contudo, o Projeto carece ainda de uma estratégia específica para a incorporação de uma abordagem de gênero, juventude, raça e etnia dentro de seus Componentes, que possa garantir que a participação efetiva de mulheres, jovens e de grupos quilombolas se traduza em avanços qualitativos na melhora das condições de vida e na criação de oportunidades por este público alvo.
2. Por isso, será necessário adotar uma estratégia de gênero, juventude, raça e etnia que oriente ações dos diversos Componentes, para impulsionar a participação ativa dos grupos prioritários do Projeto dentro das diferentes cadeias produtivas, com o objetivo final de promover sua inserção efetiva nos espaços de produção e de gestão no âmbito associativo e comunitário. Em particular, espera-se que esta estratégia possa orientar o Projeto Dom Távora para:
 - (i) Ampliar a participação de mulheres, jovens e da população quilombola nas diferentes esferas de decisão para fortalecer os seus grupos produtivos e sua autonomia;
 - (ii) Criar oportunidades de inserção produtiva para mulheres, jovens e da população quilombola, realizando formação técnica e desenvolvendo suas competências e capacidades;
 - (iii) Capacitar estes grupos prioritários para favorecer a viabilidade das suas atividades produtivas agrícolas e não agrícolas;
 - (iv) Apoiar o fortalecimento das equipes técnicas para assegurar estratégia adequada às atividades produtivas agrícolas e não agrícolas e à inserção de mercado dos grupos beneficiários do Dom Távora.
3. Para coordenar estas ações, o Projeto Dom Távora deverá contar com uma especialista em gênero, juventude, raça e etnia que possa atuar como ponto focal sobre estas questões dentro do Projeto, orientar o planejamento estratégico para inclusão das atividades de gênero, juventude, raça e etnia nos diversos Componentes e contribuir para a construção de parcerias estratégicas para a implementação de atividades específicas com o público alvo. Um modelo de Termos de Referência para a contratação de uma especialista encontra-se incluído a este Anexo.
4. Como parte da estratégia, será oportuno que as metas, ações e atividades voltadas ao empoderamento das mulheres e desenvolvimento das capacidades de jovens e da população quilombola estejam refletidas no POA do Projeto tendo linhas de financiamento específicas alocadas para estas finalidades. Isto assegurará que as atividades os recursos necessários estejam integrados plenamente no processo de gestão e implementação do Projeto e permitirá medir os avanços com relação às metas e objetivos propostos.
5. Ao mesmo tempo, será relevante orientar e capacitar as equipes (tanto da UEGP como das ULGPs) sobre estes temas, fornecendo ferramentas metodológicas que possam orientar o trabalho com as comunidades rurais atendidas. Em particular, será relevante contar com o suporte das equipes de Assistência Técnica (AT) e com outros parceiros institucionais para trabalhar com as mulheres e com os outros grupos prioritários. Neste âmbito, recomenda-se que as equipes de AT estejam preparadas para: (i) adaptar os módulos de capacitação dirigidos às associações comunitárias para assegurar que estejam sensíveis a uma abordagem de gênero; (ii) criar ambientes favoráveis para a inclusão de mulheres, jovens e quilombolas, em particular, identificando obstáculos que poderiam limitar a participação deste grupo (horários, carga de trabalho doméstico das mulheres etc.) e propor ações para superar estes impedimentos; (iii) assegurar que mulheres, jovens e quilombolas tenham oportunidades para expressar suas opiniões durante as reuniões comunitárias; (iv) reorientar as atividades propostas pelos grupos atendidos, caso elas estejam discriminando ou limitando a participação de mulheres, jovens e quilombolas.

6. Também, recomenda-se alinhar a estratégia de gênero, juventude, raça e etnia com a gestão do conhecimento, com o objetivo de sistematizar as boas práticas e lições aprendidas com as comunidades e utilizar estes insumos para orientar as intervenções futuras. Afirma-se também a importância de manter comunicação programática com o Programa de Gestão do Conhecimento – SEMEAR Internacional, financiado pelo FIDA, para a circulação de informações e experiências exitosas nestas áreas.

7. Finalmente, no âmbito das parcerias institucionais, recomenda-se manter diálogo constante com a Secretaria do Estado da Mulher, Inclusão e Assistência Social, do Trabalho e dos Direitos Humanos (SEIDH) e, dentro dela, com a Coordenadoria de Políticas de Promoção de Igualdade Racial (COPPIR) para desenvolver trabalhos em conjunto dirigidos à população quilombola; com a Federação Estadual das Comunidades Quilombolas de Sergipe (FECQS) e com a Pastoral da Juventude Rural (PJR), esta última para abordagem à juventude, entre outras instituições.

Modelo de Termos de Referência para a contratação de uma especialista em Gênero, Juventude, Raça e Etnia, Projeto Dom Távora

A especialista em Gênero, Juventude, Raça e Etnia integrará a Unidade Estadual de Gestão do Projeto/UEGP/SEAGRI, sendo responsável para o desenvolvimento da estratégia de gênero, juventude, raça e etnia do Projeto Dom Távora e para a coordenação das atividades a esta vinculadas.

No específico, a especialista terá as seguintes funções:

Implementação do Projeto

- Atuar como ponto focal do Dom Távora nas questões de gênero, juventude, raça e etnia;
- Articular com as outras áreas de atuação do Projeto, oferecendo orientação e apoio aos membros das equipes (UEGP e ULGPs) para incluir de forma efetiva a abordagem de gênero, juventude, raça e etnia dentro dos diversos componentes e atividades do Projeto;
- Em colaboração com a UEGP, elaborar uma estratégia operacional para nortear as ações do Projeto nas questões de gênero, juventude, raça e etnia até o final do Projeto; como parte desta estratégia, incluir um Plano de Ação anual (a ser renovado cada ano), que identifique as principais atividades a serem desenvolvidas nestas áreas de atuação, em linha com o POA. Este documento deverá ser prático e de fácil implementação para facilitar a execução da estratégia;
- Assegurar que as atividades propostas no Plano de Ação sejam refletidas nos documentos do Projeto, quais:
 - Preparação do POA 2018;
 - Informes anuais de implementação do Projeto;
 - Sistema de Monitoramento e Avaliação (M&A)

Apoio metodológico e desenvolvimento de capacidades

- Oferecer orientação metodológica sobre as questões de gênero, juventude, raça e etnia às equipes do Projeto (UEGP e ULGPs) e trabalhar em parceria com os especialistas de outras áreas temáticas (Desenvolvimento de Capacidades para Promoção de Negócios Rurais e especialistas de cadeias produtivas selecionadas, quais, Artesanato, Turismo Rural, Piscicultura, Ovinos e Caprinos) para facilitar a inserção de uma abordagem de gênero, juventude, raça e etnia dentro destas áreas;
- Elaborar materiais didáticos para capacitações em questões de gênero dirigidas aos grupos beneficiários;
- Oferecer orientações metodológicas e capacitações específicas às equipes de assistência técnica para que incorporem estas dimensões dentro das ações de assistência técnica;
- Apoiar as ULGPs na operacionalização das estratégias com as comunidades atingidas.

Monitoramento e Avaliação

- Junta com a especialista em M&A do Projeto, assegurar que o sistema de monitoramento e avaliação capture e analise de forma sistemática dados desagregados por gênero, idade e grupo (étnico/quilombola);
- Definir metas, resultados (quantitativos) e impactos esperados (qualitativos) das atividades programadas como parte da estratégia de gênero, juventude, raça e etnia e seus planos de ação, e trabalhar junta com a especialista em M&A para documentar estes resultados e impactos ao longo do Projeto.

Comunicação e gestão do conhecimento

- Em qualidade de ponto focal do Dom Távora nas questões de gênero, juventude, raça e etnia, manter comunicação com o ICO (*IFAD Country Office*- Oficina FIDA de Pais) Brasil, em Salvador de Bahia, sobre assuntos relativos as áreas temáticas de pertencimento;
- Manter dialogo e troca de experiência e de informações em estes assuntos com os outros projetos financiados pelo FIDA em Brasil e em particular com o Programa de Gestão do Conhecimento – SEMEAR Internacional;
- Manter dialogo e comunicação com outros órgãos do governo, organizações da sociedade civil e outras instituições relevantes para as questões de gênero, juventude, raça e etnia, visando estabelecer parcerias estratégicas para o desenvolvimento de atividades específicas dentro do Projeto e buscando complementariedade das ações do Projeto com atividades implementadas por outras organizações (ex. acesso à políticas públicas para mulheres, jovens e comunidades quilombolas);
- Em colaboração com a equipe responsável pela gestão do conhecimento e comunicação do Projeto, preparar materiais de comunicação (sistematização de experiências exitosas, cartilhas informativas, materiais para difusão via internet) sobre as áreas temáticas de interesse.

Qualificação e experiência requerida:

- Pós-graduação em Ciências Sociais, Desenvolvimento Rural ou outras disciplinas relacionadas, com enfoque em temas de gênero e/ou de inclusão social;
- Pelo menos 5 anos de experiência comprovada de trabalho em questões de gênero e/u de inclusão social;
- Experiência em projetos de desenvolvimento rural, governamentais ou não governamentais, e experiência de trabalho em campo com comunidades rurais;
- Experiência em desenhar e implementar módulos de capacitação (training);
- Altamente motivada e comprometida para trabalhar com comunidades rurais pobres, visando a melhoria das condições de vida e equidade de gênero;
- Excelente espírito de equipe e de trabalho em parceria.