



Invertir en la población rural

## **Republica Federativa do Brasil - Estado Do Sergipe**

---

### **Projeto de Negócios Rurais para Pequenos Produtores**

#### **(Projeto Dom Távora)**

#### **Relatório de supervisão**

#### **Relatório principal y apêndices**

Datas da Missão: 24 agosto – 2 setembro 2016  
Data do documento: Dezembro 2016  
N.º do projecto: 1563-BR  
N.º do relatório: 4310-BR

Divisão da América Latina e Caribe  
Departamento de Administração de Programas

## Índice

<b>Mapa da área do projeto</b>	i
<b>Memorando</b>	2
Apêndice 1: Resumen del estado del proyecto y ratings	2
Apêndice 2: Marco lógico actualizado: progresos alcanzados respecto de los objetivos, efectos directos y productos	5
Apêndice 3: Medidas más importantes que haya que adoptar en plazos convenidos	7
Apêndice 4: Avanço de indicadores respeito do POA (setembro de 2016)	9
Apêndice 5: Aspectos financeiros	12
Apêndice 6: Cumprimento das cláusulas legais: estado de implementação	18
Apêndice 7: Gestão do Conhecimento: aprendizagem e inovação	23

## Mapa da área do projeto



The designations employed and the presentation of the material in this map do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of IFAD concerning the delimitation of the frontiers or boundaries, or the authorities thereof.

Map compiled by IFAD

8-4-2010



Invertir en la población rural

## **Memorando**

**REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL – ESTADO DE SERGIPE**

**Projeto de Negócios Rurais para Pequenos Produtores**

**(Projeto Dom Távora)**

**EMPRÉSTIMO I-883-BR**

### **MISSÃO DE SUPERVISÃO, DE 24 DE AGOSTO A 02 DE SETEMBRO DE 2016**

#### **A. Introdução**

1. Entre os dias 24 de agosto de 2016 e 02 de setembro de 2016 o FIDA efetuou a missão de supervisão ao Projeto de Negócios Rurais para Pequenos Produtores (Dom Távora) em Sergipe<sup>1</sup>. Durante a permanência em Sergipe, a missão se reuniu com o Secretário da SEAGRI (Secretaria de Estado da Agricultura, Desenvolvimento Agrário e da Pesca), Sr. Esmeraldo Leal dos Santos, com o Presidente da Empresa de Desenvolvimento Agropecuário de Sergipe (EMDAGRO), Sr. Jefferson Feitoza de Carvalho e com o Diretor Técnico da EMDAGRO, Sr. Gismario Nobre. A missão foi acompanhada de perto pelo Secretário da SEAGRI, e toda a equipe da Unidade Estadual Gestora do Projeto (UEGP), incluindo o Novo Coordenador Geral Delmo Naziazeno, os Coordenadores das Unidades Locais de Gerenciamento do Projeto (ULGPs) e também contou com o apoio da Assessora Jurídica da SEAGRI, a Sra. Sueli Silva Barreto.

2. A missão iniciou no dia 24 de agosto no auditório da EMDAGRO Sede com um Workshop de Abertura com apresentações das agências executoras, a SEAGRI e EMDAGRO, entidades parceiras, como a SEBRAE, CODEVASF (Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba), IFIS (Instituto Federal da Educação, Ciência e Tecnologia), UFS (Universidade Federal de Sergipe), membros da Sociedade Civil (PJR, MST) e do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento). Nos dias 25 e 26 de agosto, foram feitas visitas de campo às comunidades e assentamentos com Planos de Negócios identificados (Projeto Piscicultura Tanque Rede em Ilha das Flores, Projeto Rizicultura no Povoado Serrão em Ilha das Flores, Grupo de Confecção de Vassouras em PVC na Comunidade Alto do Santo Antônio em Neópolis, Projeto Artesanato da Associação Formiguinhas em Neópolis, Projeto Avicultura do Assentamento Ireno Alves em Poço Verde, Projeto Ovinocaprinocultura do Assentamento Canaã em Tobias Barreto, Projeto Apicultura da Comunidade Ladeira do Tanquinho em Poço Verde, e Projeto Sementes e horticultura do Assentamento Oito de outubro em Simão Dias. Também foram visitadas as instalações dos Escritórios Locais de Neópolis e Poço Verde. Nos dias 28 e 29 de agosto a missão se reuniu com o Secretário da SEAGRI, o Coordenador-Geral do Projeto, especialistas das quatro Coordenações do Projeto, o Presidente e Diretor Técnico da EMDAGRO e representantes da PJR (Pastoral da Juventude Rural),

---

<sup>1</sup> A missão do FIDA foi composta por Leonardo Bichara Rocha, Oficial de Programas para o País; Danilo Pisani, Especialista em apoio à implementação, Diogo Nascimento, Especialista em Aquisições, Rodrigo Dias, Especialista em Monitoramento e Avaliação, Pablo Sidersky, Especialista em Assessoria Técnica e Assentamentos, Lea Vaz, Especialista em Focalização, Gênero, Raça e Juventude, Emmanuel Bayle, Especialista em Investimentos Produtivos e Pedro Meloni, especialista em Planos de Negócios. Participou como convidado da missão o Oficial de Programas do PNUD Frederico Lacerda. Durante as visitas de campo, a missão contou com presença dos consultores Fabiana Dumont e Moises Lima, além da jornalista Manuela Cavadas.

## **B. Avaliação geral da implementação do projeto**

3. A presente missão de supervisão aconteceu cerca de dois meses após uma missão emergencial do FIDA em seguimento à carta gerencial da sede do FIDA em Roma ao governador do Estado, em que foi expressa a preocupação com o baixo nível de execução física do Projeto. Também ocorreu em seguimento ao Ofício 406 da SEAGRI de 23 de junho de 2016, em que o Sr. Secretário da SEAGRI informou sobre a exoneração do Sr. Eduardo Barreto, substituído pelo Sr. Delmo Naziazeno como novo Coordenador-Geral do Projeto. Esta substituição do titular da Coordenação Geral do Projeto foi a primeira desde o início da sua efetivação em agosto de 2013. O Projeto está hoje com exatos três anos de execução, encontrando-se efetivamente no meio termo do seu ciclo de implementação (total de 6 anos). O Projeto terá seu fechamento em setembro de 2019.

4. Em que pese a situação crítica do Projeto, durante os últimos 40 dias foram apresentados alguns avanços significativos, principalmente no tocante à mobilização da equipe para a rápida identificação e confecção dos primeiros projetos produtivos, totalizando 34 Planos de Negócios Piloto, comparados a apenas 14 Planos até o início de julho. Foi apresentado um fluxograma de gestão dentro da UEGP na área de aquisições. Serviços de assistência técnica existentes na área do Projeto foram rapidamente trazidos para dentro do marco do Projeto, principalmente os realizados por técnicos da CFAC (Centro de Formação em Agropecuária Dom José Brandão de Castro) nos assentamentos. O novo acordo Subsidiário com a EMDAGRO para prover técnicos ao Projeto e serviços de assessoria técnica foi firmado e obteve aprovação da PGE, e com validade de 3 anos. Os escritórios locais, ou ULGPs, receberam equipamento parcial de identificação do Projeto. Novas contratações de técnicos e especialistas em assistência técnica e Negócios Rurais (20 pessoas) estão em vias de conclusão via PCT com o PNUD, o que resultará em um reforço imprescindível para a equipe do campo e dos 4 escritórios locais.

Entretanto, permanecem os seguintes problemas estruturais, com o entendimento de que devem ser tratados de forma emergencial para que o Projeto não seja cancelado:

- i) As ULGPs em Aquidabã, Carira, Poço Verde e Neópolis permaneceram sem equipe, apesar dos nomes dos técnicos lotados estarem em processo de formalização. Além disso, não houve nenhuma definição formal de responsabilidades e divisão de tarefas das equipes dos ULGPs para o alcance das metas do Projeto em um marco do POA institucional;
- ii) O atraso na implementação dos 315 Planos de Negócio previstos para 6.300 famílias na área do Projeto;
- iii) Os 34 Planos Pilotos elaborados de forma emergencial necessitam de urgente acompanhamento de assistência técnica;
- iv) Os problemas de conformação em relação aos recursos do FIDA/Estado e de contrapartida, verificados nos Planos Pilotos, deverão ser corrigidos na elaboração de todos os próximos Planos de Negócio;
- v) A assistência técnica aos beneficiários do Projeto permanece insatisfatória. O que até então foi mobilizado em caráter extraordinário por meio do aproveitamento dos técnicos da CFAC está ameaçado em virtude dos recentes cortes governamentais.

## **C. Produtos e resultados**

5. A atuação do Componente 1 permitiu elaborar 34 Planos de Negócios, dos quais apenas dois foram assinados, com recursos repassados às associações beneficiárias. 18 destes se encontram em tramitação na PGE após terem sido aprovados pela Comissão de Seleção do Projeto e 14 ainda estão para ser analisados pela Comissão após diligências para ajustes. Dos dois primeiros planos assinados no primeiro trimestre de 2016, somente um iniciou sua implementação. Portanto, houve avanços na implementação, porém ainda extremamente baixos, sobretudo em termo de atuação direta nas comunidades beneficiárias, sendo que o Projeto vai entrar no seu quarto ano de implementação. O número de famílias beneficiárias pelo Projeto para Planos de Negócio está em 808, muito abaixo do valor total de 6.300 previstas. Nota-se que, dos 34 Planos elaborados, 16 estão em assentamentos rurais,

6. Essa situação de atraso na implementação do Componente 1 se explica principalmente pelo fato que o Projeto continua sem dispositivo de assessoria técnica em campo, impossibilitando assim lograr avanços mais consistentes tanto de ponto de vista do número e da qualidade dos Planos de Negócios elaborados, como de Planos assinados e em implementação. Se efetivamente as equipes técnicas são constituídas e exercem suas funções operacionais, a situação atual pode evoluir positivamente nos próximos meses. Deve-se registrar que,

além dos 34 Planos elaborados, foram identificados outros 32 PNs. Entretanto ainda é preciso dispor de técnicos para elaborá-los. A aproximação do Dom Távora com outras instituições como a CODEVASF, EMBRAPA, SEBRAE, IFS, UFS, e outras ONGs, mesmo que sem acordos formais, também representa um avanço nas articulações institucionais e amplia a visibilidade do Projeto.

7. No componente 2, de desenvolvimento de capacidades, foram realizadas 2 oficinas para beneficiários sobre a temática de administração de recursos de convênios, e 1 curso de capacitação para técnicos sobre a elaboração de plano de negócios. Além disto, foi preparado e está tramitando o edital do PNUD para a contratação de um conjunto importante de eventos para capacitação. Este instrumento deve permitir a realização de capacitação para beneficiários do projeto, e também técnicos de assessoria rural.

#### **D. Progresso na implementação do Projeto**

##### **D.1. Aspectos institucionais.**

8. **Marco Institucional.** O Arranjo Institucional para implementação do Projeto DT está explicitado no Acordo de Financiamento e detalhado no Manual de Operações (MOP), que se encontra em fase final de revisão.

9. Dentre as instâncias previstas, a que tem funcionado com maior frequência é a Comissão de Análise e Aprovação de Planos de Negócios, composta por membros da SEAGRI/UEGP e EMDAGRO, e responsável pela aprovação de Planos de Negócios com valor máximo de até USD 100.000 de subvenção do Projeto para os investimentos produtivos. No último ano, esta Comissão se reuniu 7 vezes, ocasiões em que analisaram e emitiram recomendações para os planos elaborados. Observa-se que as recomendações foram muitas, pois havia uma grande e clara deficiência na área de avaliação econômica. Diante disso, a missão recomenda que a Comissão tenha profissionais com perfis e com instrumentos adequados para garantir a qualidade e viabilidade econômica dos Planos de Negócios aprovados. A expectativa é que, com a chegada dos novos membros da equipe contratada via PCT com o PNUD e dos técnicos da EMDAGRO para os escritórios locais, os planos tenham uma maior qualidade, o que deve potencializar o trabalho da Comissão.

10. O Comitê Executivo do Projeto (CEP) foi estabelecido, embora tenha se reunido apenas 3 (três) vezes para avaliar propostas de Planos de Negócios. O CEP é responsável pela 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.

11. Já o Comitê Consultivo do Projeto – CCP ainda não foi formalmente constituído. A Missão recebeu informação de que foi encaminhada correspondência solicitando indicação de membros para as diferentes organizações, mas o processo não foi finalizado. Cumpre ressaltar o papel estratégico do CCP, que deverá funcionar como 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.

12. **O Projeto Dom Távora e a EMDAGRO.** Sobre a co-executora EMDAGRO, cabe registrar a renovação do acordo de cooperação que permitirá a operacionalização da parceria no âmbito das ULGPs mediante plano de trabalho. O plano de trabalho para 2016 deverá ser desenhado até dia 15/09/2016, com reunião prevista entre a Coordenação do Projeto e a Diretoria da EMDAGRO para dia 12/09. Ao longo do mês de setembro e outubro também serão realizados os planejamentos para implementação de assessoria técnica para os anos subsequentes. Este planejamento deverá buscar a melhor complementaridade entre as ações do Dom Távora e os outros programas e políticas públicas implementadas pela EMDAGRO nas comunidades de intervenção do Dom Távora.

13. A EMDAGRO apresentou relação de colaboradores que deverão exercer funções no âmbito do Projeto, ainda que não exclusivamente. A missão solicita a formalização das nomeações e sugere um alinhamento de toda a equipe junto com a central da EMDAGRO e a UEGP/SEAGRI sobre os objetivos, estratégias, instrumentos e metas do Projeto .

14. Acordos institucionais com outros parceiros estão em tratativas. A missão recomenda inserir os acordos dentro da estratégia de implementação do Projeto buscando identificar e potencializar as sinergias com os diferentes parceiros em seus vários níveis de atuação.

15. Estabelecimento dos ULGPs e articulação territorial. No nível local e territorial, o Projeto tem tido presença insuficiente em função principalmente da atrasada operacionalização das quatro ULGPs – Neópolis, Carira, Aquidabã e Poço Verde - e da equipe do projeto. Espera-se que, com a formalização da equipe da EMDAGRO e a contratação dos profissionais via PNUD, essa lacuna seja suprida.

16. Infraestrutura. Alguns escritórios locais necessitam equipamentos e adequações para receber as equipes locais. As ULGPs estão localizadas em espaço cedido e compartilhado com a EMDAGRO. Atualmente há veículos disponíveis apenas na UEGP de Aracaju. Há um processo em curso para compra/locação de veículos e equipamentos para apoiar o trabalho no campo.

17. **Equipe do Projeto.** No momento o Projeto na unidade central (UEGP) conta com 23 colaboradores, todos lotados na UEGP (21 da SEAGRI e 1 da FUNASA). Está prevista a contratação de 1 colaborador novo para a UEGP, e 25 consultores para as ULGPs. Além disso, há um corpo de 40 funcionários da EMDAGRO que estarão trabalhando para o Projeto, perfazendo um total de 89 colaboradores. É preciso garantir dedicação de cada colaborador ao projeto para que as ações e resultados previstos possam ser alcançados com os prazos e recursos disponíveis. O quadro 1 resume a distribuição da equipe do projeto por vínculo.

18. Ficou confirmado que a EMDAGRO desenvolverá ações e atividades de ATER e elaboração de PNs junto ao público meta do Projeto Dom Távora. Para isso serão disponibilizados 40 técnicos/as (32 homens e 8 mulheres) distribuídos nos escritórios onde estarão instaladas as ULGPs. Estes técnicos irão atuar de forma colaborativa, portanto sem exclusividade com o Dom Távora.

19. A missão recomenda ainda que a UEGP revise os Termos de Referência da equipe-chave do Projeto (todos os coordenadores) e os apresente para não objeção do FIDA, conforme a cláusula 7.11 das Condições Gerais do FIDA.

**Quadro1: Distribuição da Equipe do Projeto Dom Távora.**

<b>Instituição vinculada</b>	<b>UEGP Aracaju</b>	<b>ULGP Carira</b>	<b>ULGP Neópolis</b>	<b>ULGP Aquidabã</b>	<b>ULGP Poço Verde</b>	<b>TOTAL</b>
Nomeados SEAGRI	13					13
EMDAGRO	3	11	14	3	9	40
PRONESE	8					8
PCT PNUD	7	5	5	5	5	27
Outros	1					1
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>89</b>

20. Há ainda previsão de contratação ou lotação de colaboradores nas áreas de contabilidade, engenharia civil, comunicação e gestão do conhecimento, e gênero, juventude e etnia. A missão solicita informação quanto aos seus prazos e mecanismos de contratação.

## **D2. Estratégia de atuação**

Tomando como ponto de partida os documentos de desenho do Projeto, a seguinte estratégia de atuação no contexto do Componente 1 poderia ser considerada:

21. Eixos centrais da estratégia. A estratégia requer 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 Negócio (PN); iii) implementar os PN e acompanhar o início do funcionamento do negócio. Informações mais detalhadas desta estratégia estão no anexo. Abaixo um passo-a-passo das etapas iniciais:

- a. A seleção dos grupos / comunidades organizações de beneficiários. Em primeiro lugar, um lançamento de um aviso de ampla abrangência.
- b. Em segundo lugar, uma reunião do **CMDRS (Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável) e/ou Colegiados Territoriais** em cada um dos municípios para explicar o Projeto, identificar os principais arranjos produtivos apoiados e os seus atores; e identificar grupos/comunidades/organizações de beneficiários, com a devida explicação sobre o processo de priorização na sua seleção para os PNs nelas. O principal produto desta reunião seria uma **lista de grupos/comunidades que poderiam ser atendidos pelo Dom Távora.**
- c. Em terceiro lugar, uma visita feita pela equipe do Dom Távora/ULGP aos grupos/comunidades/organizações identificadas na etapa anterior, com a consequente elaboração de relatório diagnóstico, que registre as principais características do grupo/comunidade/assentamento além de mencionar possíveis negócios a serem desenvolvidos.
- d. Em quarto lugar, submeter estes relatórios para apreciação pelo CMDRS, para a formalização da seleção dos grupos. O resultado final deste processo será: **grupos selecionados e temas de possíveis PN identificados.**

22. Fica acordado que a condução deste processo de seleção deverá ser assumida pelas equipes das ULGPs, com apoio da UEGP. É importante que os grupos/comunidades assim escolhidos passem a integrar uma lista de 'grupos a serem atendidos' e passem a fazer parte de um cadastro permanente da UEGP.

Além da identificação e seleção das comunidades o Projeto também poderá afinar suas ações a partir do perfil de cada localidade. A partir de uma análise inicial dos números coletados durante a missão, por exemplo, a UEGP pode avaliar a pertinência de privilegiar as ações de assessoria técnica e investimento produtivo no território do Baixo São Francisco.

23. Acessos às políticas públicas. 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.). Também previu, dentre as suas ações, a promoção do acesso às políticas públicas. Muito embora algumas destas políticas não estão funcionando na atualidade (o caso do PAA, por exemplo), outras continuam funcionando. Caberá ao projeto, através das suas equipes que irão realizar o trabalho de campo (ULGPs e entidades de AT contratadas), tomar a iniciativa de buscar este acesso. Espera-se que esta busca possa começar muito em breve.

24. Existem outras políticas públicas, em execução no estado de Sergipe, que podem ser de interesse imediato para os beneficiários do Dom Távora. Um exemplo é o Programa de Sementes da própria SEAGRI. Seria interessante estreitar os laços com este programa, já que poderia prover insumos deste tipo para alguns PNs. Outro exemplo é o Programa Água Doce (PAD), que é uma iniciativa que trabalha com a instalação ou recuperação de dessalinizadores em comunidades rurais.

### **D.3. Planejamento, Monitoramento e avaliação (M&A) e Alinhamento com o POA**

25. **Estrutura técnica da UEGP e produtos gerais de M&A.** O quadro de funcionários da seção de M&A da UEGP Dom Távora é atualmente composto por um funcionário, a título de coordenador. No momento da 2ª Oficina dos Projetos FIDA para a área de M&A, realizada em Teresina no período de 11 a 13 de julho deste ano, o coordenador do projeto havia selecionado a especialista Carmem Lúcia para ser responsável pelo acompanhamento e atualização dos indicadores do marco lógico e do POA, cadastrados no sistema de M&A do FIDA, bem como os Relatórios Técnicos de Progresso, que devem ser entregues pelo Projeto a cada 6 meses. A servidora chegou a desempenhar esta função de especialista de M&A em caráter parcial mas a partir do mês de agosto de 2016 passou a se dedicar exclusivamente à área financeira da SEAGRI.

26. A missão demonstra sua preocupação com este vácuo deixado para os trabalhos de M&A do Projeto. Em particular, notou-se a ausência de informações básicas consolidadas de monitoramento a respeito do número de mulheres, jovens, quilombolas beneficiados pelo Projeto até agora, bem como sua distribuição por atividade (se Planos de Negócios, Assistência Técnica e/ou Capacitação). A missão também sugere atenção especial ao conjunto de atividades de M&A executadas em coordenação com as ULGPs. Desta forma, a missão de supervisão solicita que o projeto identifique e absorva para a equipe um (ou mais) profissional(is) capaz(es) de desempenhar esta função, e realize seu treinamento para manusear o sistema de M&A do FIDA.



27. A missão também informa que, entre os principais produtos a serem desenvolvidos pela equipe de M&A, destaca-se o Relatório Técnico de Progresso com periodicidade mínima semestral, a atualização do POA 2016 com inclusão de indicadores e codificação apropriada por meio de listagem de atividades e respectivos indicadores, a atualização de metas e resultados dos indicadores com relação ao POA e metas do Projeto, a análise e comunicação dos dados da Linha de Base e a incorporação da matriz de indicadores de gestão e avaliação ao dia-a-dia das atividades de M&A do Projeto.

28. **Linha de Base.** A empresa selecionada para a atividade de construção da linha de base, John Snow, assinou o contrato para a execução do serviço no dia 23/08/2016, com vigência a partir do dia 24/08/2016, e sendo prevista a finalização total no prazo de 90 dias (23/11/2016). Os produtos intermediários serão entregues até os dias: Produto A (Plano de Campo e Desenho), 20 dias (13/09/2016); Produto B (Relatório Preliminar), 40 dias (03/10/2016); e produto C – (Relatório Final), 90 dias (23/11/2016).

29. A missão recomenda que os funcionários da ULGPs supervisionem a aplicação dos questionários da linha de base em campo de forma presente, a fim de garantir a qualidade do produto a ser elaborado, principalmente nas comunidades e assentamentos classificados como controle, e não participantes do projeto Dom Távora.

30. **Monitoramento dos indicadores do POA/Marco Lógico.** De forma geral, a missão identificou até julho avanços no M&A do projeto, como a inserção de informações no sistema informático do FIDA. No entanto, é importante ressaltar que:

- a. Há a necessidade de construir um fluxograma e um funcionograma para a interação entre os futuros centros locais do projeto (ULGP) com a UEGP, contendo: monitoramento do fluxo de informações dos técnicos de ATC e das unidades de ULGPs e UEGP; identificação das formas de comunicação; detalhamento dos instrumentos utilizados, padronizações propostas, temporalidade e o responsável da ULGP (dedicação parcial) para o gerenciamento das informações;
- b. Cabe às ULGPs o fornecimento à UEGP de informações desagregadas acerca da evolução do projeto, bem como dos indicadores de monitoramento do Plano Operativo Anual (POA) e do Marco Lógico.

31. A gerência de M&A, em comum acordo com a missão, definiu que além dos indicadores do marco lógico e POA, o projeto irá definir a mensuração de outros indicadores relevantes. Maiores detalhes estão na seção D5.

32. Foi apresentado à missão o MIS (Sistema de Informações de Monitoramento), sistema interno de cadastro das informações dos planos de negócios e seus beneficiários, elaborado com o intuito de armazenar os dados das famílias participantes. Recomenda-se que este sistema também contenha o cadastro das famílias passíveis de programas públicos, como o PRONAF, e que seja capaz de subsidiar com informações desagregadas para o sistema de M&A do FIDA.

33. Ressalta-se a importância de desenvolver um sistema de controle das capacitações, armazenando as informações segundo os grupos de atendimento, tipo de curso e horas aplicadas.

34. A missão não recebeu o Relatório Técnico de Progresso do 1º semestre de 2016, o qual deveria ter sido entregue até o dia 31 de julho. O prazo para a entrega deste Relatório é o dia 30 de setembro de 2016.

35. **Cronograma de implementação física do Projeto.** A proposta de cronograma físico do projeto está intrinsecamente relacionada com a disponibilidade de recursos financeiros e o tempo final para a implantação do projeto, respeitando o prazo mínimo de 2 anos para o oferecimento de AT para as famílias beneficiadas pelos planos de negócios. No caso, está prevista a identificação e elaboração da totalidade dos planos de negócios até 2017, resultando em 315 PNs, sendo 60 até o final de 2016 e o restante (255) no decorrer do ano de 2017. Utilizando como referencial o valor de 20 famílias beneficiadas por plano, almeja-se atingir o valor de 6.300 famílias identificadas até o final de 2017, a fim de garantir o prazo mínimo de AT até o final do projeto (setembro/2019), conforme tabela abaixo.

**Quadro 2: Planos de Negócios – 2016 a 2019.**

Planos de Negócios			2016	2017	2018	2019	TOTAL
Contrapartida	USD	1.800,00 (*1000)			USD	900,00	USD 1.800,00
Recurso FIDA	USD	9.200,00 (*1000)	USD 2.900,00	USD 6.300,00		USD 900,00	USD 9.200,00
TOTAL			USD 2.900,00	USD 6.300,00	USD 900,00	USD 900,00	USD 11.000,00
			2016	2017	2018	2019	TOTAL
Planos de Negócios	315	EMDAGRO	150	30	120	-	150
Com repasse		Empresas	165	30	135	-	165
TOTAL (acumulado)			60	315	315	315	315
Famílias			1.200	6.300	6.300	6.300	6.300

36. No caso do tema de capacidades, a proposta visa atender um universo de 8.330 pessoas até o final do projeto, sendo consideradas famílias com PN, produtores rurais não beneficiados por PN e técnicos de AT, com valores desagregados por mulheres e jovens.

37. É importante destacar que o objeto do desenho do projeto visa atender 12.000 famílias. Desta forma, excetuando os beneficiários de PN (6.300), o projeto necessita capacitar 5.700 pessoas, conforme apresentado na tabela abaixo.

**Quadro 3: Capacitações do componente 2 – 2016 a 2019.**

Capacidades					2016	2017	2018	2019	TOTAL			
Contrapartida	USD	4.500,00	(*1000)		USD	250,00	USD	1.500,00	USD	1.250,00	USD	4.500,00
Recurso FIDA	USD	640,00	(*1000)		USD	100,00	USD	250,00	USD	250,00	USD	640,00
TOTAL	USD	5.140,00			USD	350,00	USD	1.750,00	USD	1.750,00	USD	5.140,00
TOTAL												
METAS	Famílias Sem PN	Sexo masculino	2.000	5.700	100	2.000	2.000	900	5.000			
		Sexo feminino	2.000									
		Jovens	1.700		50	225	225	200	700			
		SUB-TOTAL	150		2.225	2.225	1.100	5.700				
METAS	Famílias Com PN	Sexo masculino	630	1.800	60	500	500	200	1.260			
		Sexo feminino	630									
		Jovens	540		40	200	200	100	540			
		SUB-TOTAL	100		700	700	300	1.800				
Técnicos (50% mulheres)			830		100	300	230	200	830			
TOTAL CAPACITAÇÕES									8.330			

#### D.4. Infraestrutura

38. Veículos: Para que as atividades de campo possam ser realizadas com qualidade recomenda-se a relação de dois técnicos por veículo. Para atendimento deste quesito foi acordado que parte dos veículos necessário serão disponibilizados pelo Dom Távora, por meio de locação ou veículos da EMDAGRO, de acordo com entendimentos com o Presidente da empresa. O abastecimento dos veículos será realizado pelo Dom Távora por meio de cartão combustível, tornando a gestão do processo mais simples de ser realizada.

39. Instalações das ULGPS e da UEGP: Durante a missão foram visitados dois dos quatro escritórios regionais da EMDAGRO onde estão instaladas duas ULGPS: Neópolis e Poço Verde. Em Neópolis as instalações são adequadas. Em Poço Verde, apesar do escritório ser amplo, a estrutura física necessita de alguns reparos e adequações para poder proporcionar as condições de trabalho adequadas. É necessário e urgente que o Dom Távora em conjunto com a EMDAGRO providencie rapidamente a adequação e organização dos escritórios para o pleno funcionamento as quatro ULGPS. Além das salas e dos móveis é necessário providenciar a aquisição de computadores, impressoras, instalação de telefone, internet, entre outros. Considerando que os técnicos que estão sendo contratados pelo PCT do PNUD estarão chegando em aproximadamente 30 dias, o ideal é que antes do final do mês de setembro todas as providências estejam concluídas.

#### D.5. Focalização: Juventude, Gênero, Raça e Etnia.

40. Processo de seleção de comunidades. A seleção das (34) comunidades que já elaboraram seus planos de negócio utilizou-se de mecanismos de focalização direta e de auto focalização, além das ferramentas de aplicação sugeridas pelas boas práticas do FIDA, conforme acordado na Missão de Supervisão em 2015 (p.10).

41. É primordial, no entanto, adotar uma estratégia de focalização mais coerente com os objetivos e metas previstos no Acordo de doação. Até o final do Projeto, deverão ser apoiados pelo menos 315 planos de investimento. O anexo deste Memorando indica a estratégia de focalização para implementação das ações de assessoria técnica e investimento produtivo no âmbito do Projeto, sendo esta a principal linha de intervenção.

42. Estratégia de gênero, juventude e comunidades tradicionais. O Projeto estabeleceu uma preocupação central com equidade de gênero, que se reflete nos indicadores de composição da equipe executora, na inclusão do tema no conteúdos das capacitações institucionais e de beneficiários, e na participação de mulheres nas atividades finalísticas como beneficiárias diretas, tanto nas ações de capacitação, como nas de assessoria técnica e de investimento produtivo.

43. Quanto ao trabalho com comunidades tradicionais, foram identificados vários grupos quilombolas, reconhecidos ou em processo, que vivem nas áreas onde o Projeto se propõe a atuar. A missão sugere que uma meta de 10% das comunidades atendidas sejam comunidades tradicionais. A missão reforça a necessidade de priorizar essas comunidades no trabalho de focalização para a escolha dos grupos de beneficiários. Além disso, a assessoria técnica e as ações de capacitação devem reconhecer as especificidades e meios de vida dessas populações na condução dos trabalhos.

44. A estratégia de juventude rural atual é a de incorporar um mínimo de 30% de beneficiários com idade menor que 29 anos nos planos de negócio elaborados. Além disso, o Projeto tem buscado desenhar uma estratégia mais ampla para a juventude rural contando com a parceria de organizações sociais como a Pastoral da Juventude Rural (PJR) e outros movimentos campestres. A PJR tem desenvolvido um trabalho promissor com grupos produtivos de jovens em vários Estados do Nordeste brasileiro. Recentemente desenvolveu também um trabalho de gestão do conhecimento e M&A com apoio do Programa Semear (FIDA/IICA/AECID). A proposta, ainda em elaboração, deverá ter os seguintes eixos: 1- ações voltadas para a formação, auto-capacitação e gestão do conhecimento dos jovens inseridos em ações de monitoramento e aprendizagem do próprio Projeto DT; 2- assessoria técnica sistemática para grupos produtivos compostos majoritariamente por jovens.

45. A missão reconhece o esforço da SEAGRI e da UEGP no atendimento aos grupos prioritários. As metas para os públicos prioritários estão resumidas no Quadro 4.

**Quadro 4: Resumo das metas para atendimento prioritário de beneficiários do Projeto Dom Távora.**

Descrição	% mínimo	Ref
Planos com mais de 50% de mulheres como beneficiárias	30%	Acordo FIDA
Mulheres em ações de capacitação	50%	Acordo FIDA
Mulheres recebendo assessoria técnica no âmbito do Projeto DT	40%	Acordo FIDA
Grupos participantes do Projeto que são liderados por mulheres	30%	Acordo FIDA
Jovens beneficiários diretos de investimentos produtivos	30%	POA
Jovens participando em ações de capacitação	25%	POA e Missão FIDA
Comunidades de populações tradicionais beneficiárias diretas de investimentos produtivos	10%	Missão FIDA
Mulheres em postos de trabalho adicionais nos Projetos de investimento	40%	Acordo FIDA
Mulheres na equipe do Projeto (UEGP, ULGP, EMDAGRO)	40%	Acordo FIDA

46. Do ponto de vista da gestão do Projeto, a missão identificou que não há um/a especialista em gênero, juventude e raça para apoiar as estratégias e ações previstas no desenho do Projeto. Nesse sentido, a missão recomenda fortemente a contratação ou alocação de assessoria técnica especializada com as seguintes atribuições: a) orientar o planejamento para inclusão e execução das atividades de gênero, raça e juventude nos diversos componentes; b) elaborar portfólio e diretrizes para material didático em capacitações; c) oferecer orientações à equipe de assistência técnica; d) orientar metodologicamente a implementação das ações de assessoria técnica e investimentos produtivos junto às comunidades, grupos de jovens, mulheres e populações tradicionais; e) apoiar as ULGPs na operacionalização das estratégias para esses públicos.

47. **Ferramentas: MOP** –. Com relação à estratégias de focalização, recomenda-se explicitar de forma mais sucinta e direta os fluxos para identificação e seleção das comunidades com quem o Projeto deverá trabalhar. Do ponto de vista dos percentuais mínimos para beneficiários prioritários como mulheres, jovens e populações tradicionais (quilombolas), sugere-se ajustar para guardarem coerência com o desenho inicial do Acordo de Doação e da estratégia prevista no POA vigente.

#### D.6. Desenvolvimento produtivo e sustentabilidade ambiental

48. Ao termo de 3 anos de atuação, as atividades do **Componente 1** em termos de elaboração e implementação de **Planos de Negócio (PN)** estão sintetizadas no quadro a seguir.

Quadro 5: Situação dos PN até 31/08/2016

Território	No. de municípios	No. de PN	No. de Famílias	Valor total dos PN – R\$*	PN em ajuste	PN em tramitação na PGE	Em execução
Agreste Central	2	10	270	2.669.865	6	4	0
Baixo São Francisco	4	6	155	1.916.050	0	4	2
Centro Sul	3	14	361	3.808.748	5	9	0
Médio Sertão	2	4	97	1.227.229	3	1	0
<b>Total Projeto</b>	<b>11</b>	<b>34</b>	<b>883</b>	<b>9.621.892</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>2</b>

\* Sendo que 32 PN ainda não foram conveniados, este valor está sujeito a alterações.

49. Uma análise dos 34 PN apresentados na tabela acima, aprovados como Planos Piloto com condições excepcionais válidas somente para estes planos, comprova que a implementação do Projeto em campo está extremamente limitada:

- 2 PN, ou seja 6% do total, estão com convênios assinados (em janeiro de 2016) e recurso repassado para as organizações beneficiárias, sendo apenas um com implementação efetivamente iniciada;
- 14 PN, (41%) se encontram em fase de análise na UEGP e/ou em fase de ajustes pelos elaboradores junto com as entidades beneficiárias;
- 18 PN, (53%), já foram apresentados e aprovados pela Comissão do projeto e foram enviados a PGE para análise jurídica do convênio. Alguns desses PN (7) já foram devolvidos para a UEGP e necessitam de ajustes antes de poder ser conveniados.

50. A elaboração desses PN foi assumida pela UEGP, alguns técnicos da EMDAGRO e entidades como CFAC e APAESE.

51. Desses 34 PN, 16 (47%) foram elaborados para assentamentos e 18 (53%) para comunidades, em 11 dos 15 municípios que compõe a área do Projeto. Em média, cada PN vai beneficiar 26 famílias por um valor total de R\$ 282.997,00 (financiamento do Projeto e contrapartida).

52. O perfil desses PN está apresentado no quadro a seguir:

Quadro 6: Atividades produtivas apoiadas

Atividade produtiva	No. de PN	Atividade produtiva	No. de PN
Arroz orgânico	1	Apicultura	1
Bovinocultura / leite	5	Caprino de leite	1
Bovinocultura / corte	3	Prod. de semente	1
Avicultura	4	Fabricação ração	1
Criação de ovinos	11	Artesanato	1
Piscicultura	5	Côco irrigado	1

53. Metodologia utilizada para elaboração dos 34 PN: Em linhas gerais, depois de identificada e selecionada a entidade a ser beneficiada é realizado um diagnóstico participativo. As informações são analisadas e o PN é elaborado a partir de um roteiro definido pelo Projeto Dom Távora.

54. Apesar de serem apenas 34 PN elaborados até o momento, deve ser destacado de forma positiva a preocupação do Dom Távora em garantir que os técnicos responsáveis pela elaboração desses planos, além de conhecerem sobre a atividade produtiva, também conheçam a comunidade e o público beneficiário. Entretanto, após terem sido analisados seis PN, foram identificadas fragilidades, sendo as principais relacionadas a seguir:

- a. Informações limitadas sobre as estratégias de acesso a mercado. Durante as visitas de campo foi possível constatar essa fragilidade através de relatos de diversos grupos de beneficiários que já possuem PN elaborados. É incontornável que estas estratégias sejam definidas de forma clara e que sejam viáveis de serem praticadas pelos grupos de beneficiários;
- b. Determinação dos custos de produção da atividade produtiva realizada de forma extremamente simplificada, possibilitando análises equivocadas sobre a atividade. Recomendamos que o técnico responsável pela elaboração do PN tenha o conhecimento necessário sobre a atividade para garantir a qualidade do plano elaborado e sua viabilidade;
- c. Ausência de uma avaliação financeira que possibilite verificar se o projeto proposto permitirá aumentar a renda dos beneficiários e se o mesmo será sustentável ao longo do tempo;
- d. Projetos propostos para a bovinocultura, devido ao possível impacto ambiental, precisam ter a prévia não objeção do FIDA.

55. Por considerar de fundamental importância que os PN sejam elaborados com maior qualidade e viabilidade, durante os dias 22 e 23/08/2016 foi realizada em Aracaju uma Oficina de capacitação sobre o Guia para Elaboração de Planos de Negócios desenvolvido pelo Programa Semear em parceria com o FIDA. Foram capacitadas 43 pessoas selecionadas pela Coordenação do Projeto Dom Távora. Participaram do evento técnicos de diversas instituições como EMDAGRO, SEAGRI, INIS, CFAC, PJR, INCRA, SEBRAE, entre outros. O Guia foi planejado para orientar os técnicos sobre como elaborar os Planos de Negócio (PN). O Guia é composto por um roteiro com os tópicos a serem desenvolvidos durante a fase de diagnóstico e para a elaboração do PN e por conjunto de planilhas Excel destinadas à elaboração da análise de viabilidade e financeira do plano, denominado de Sistema de Análise Financeira para Projetos Produtivos – SAF-PP.

56. Considerando as metas do projeto e o orçamento disponível, estima-se que será necessário implementar 281 PN além dos 34 anteriormente mencionados. Para a elaboração desses próximos PN e numa perspectiva de agilizar e melhorar a qualidade dos PN, foram acordados durante a missão os seguintes pontos:

- a. Que a partir desta data os técnicos capacitados durante a Oficina de Elaboração de Planos de Negócios, e aqueles que eles irão capacitar, utilizem a metodologia e a ferramenta SAF-PP apresentada durante a oficina anteriormente mencionada;
- b. O recurso financiado pelo projeto (portanto sem considerar a contrapartida dos beneficiários) não pode ultrapassar o valor teto de R\$ 5.775 (USD 1.750, na cotação atual) por família beneficiária. Todo PN elaborado sem se enquadrar neste critério não será elegível para o FIDA. Maiores detalhes constam no item E.2 deste Memorando;
- c. Do valor total de cada PN, a contrapartida dos beneficiários deve ser de pelo menos 20% e em conformidade com as informações detalhadas mencionadas no MOP. Todo PN elaborado sem se enquadrar neste critério não será elegível para o FIDA;
- d. Um mesmo PN pode contemplar mais de uma atividade produtiva, sendo necessário a participação de pelo menos 7 famílias em cada atividade produtiva.

57. O conjunto dessas informações deverá ser mencionadas no MOP.

58. A composição orçamentária do Componente produtivo tal como definida no documento de desenho do Projeto menciona que o aporte dos beneficiários deve ser de 50%, divididos da seguinte forma: 20% de contrapartida direta dos beneficiários e 30% relacionados ao acesso a outras fontes de financiamento pelos beneficiários dos PN. Por isso para cada PN será feito um levantamento anual das outras fontes de

financiamento acessadas pelos beneficiários, como o PRONAF ou outros recursos oriundos de Políticas Públicas (PNAE, PRONAF, etc.). A assessoria técnica deverá apoiar os beneficiários no alcance dessa meta.

59. O processo de elaboração e implementação dos PN será realizado por uma equipe diversificada composta por técnicos da EMDAGRO, especialistas contratados pelo PNUD e entidades de direito privadas. Essa diversidade será um processo com pontos positivos, mas apresenta também o risco de dispersão metodológica. Por isso é importante que a UEGP garanta unidade no processo de implementação em campo.

60. A implementação de determinados PN, como por exemplo de criação de peixe em rios e espelhos de água públicos, requer a obtenção de registros e autorizações adequadas. Cabe à UEGP ficar atenta a estes aspectos e trabalhar em parceria com os órgãos competentes para atender essas exigências.

61. **A Assessoria Técnica.** O conteúdo do trabalho da Assessoria Técnica. Após a identificação dos grupos de beneficiários que deverão ser atendidos pelo Dom Távora (seção D2) deve iniciar-se o processo de elaboração do PN de cada grupo/entidade e, depois, realizar a implementação destes PNs. Registre-se que é o conjunto deste processo (elaboração e implementação) que deveria ser campo de trabalho do serviço de Assessoria Técnica (AT) provido pelo Projeto. Em todos os casos, terá um destaque uma atenção especial para o fortalecimento organizacional do grupo/entidade em questão.

62. A provisão deste serviço de AT no Projeto Dom Távora. Uma parte dos 34 PNs elaborados foi preparada pela própria equipe da UEGP do Dom Távora. Outro conjunto foi elaborado por técnicos de campo da EMDAGRO. Finalmente, um terceiro conjunto foi preparado por técnicos/as de outras entidades (ONGs, SEBRAE, CFAC etc.). No entanto, cabe alertar que estas iniciativas de elaboração de PN foram feitas sem o amparo de qualquer acordo mais formal entre as partes envolvidas. Nestas circunstâncias, existe o perigo de que a implementação dos planos que foram aprovados não conte com o devido acompanhamento.

63. A estruturação e a formalização da relação entre o Dom Távora e as entidades provedoras de AT é uma necessidade premente no momento atual. Isto é necessário para garantir o acompanhamento dos 34 PN elaborados ou em elaboração e os próximos 281 PNs.

64. Foi confirmado durante a supervisão que uma parte deste conjunto total de PNs será a responsabilidade dos/as técnicos/as que estarão diretamente ligados às quatro ULGPs do projeto. Estas equipes serão formadas por pessoal da EMDAGRO, que deve ser indicado formalmente em breve para tal tarefa, e por um conjunto de técnicos/as que estão para serem contratados através do PCT / PNUD. Estima-se que cada ULGP terá a disposição um total de aproximadamente 10 (podendo variar, considerando que as áreas de abrangência das ULGPs não são iguais) técnicos/as disponíveis para fazer um trabalho de AT, como aquele que foi definido acima. Estima-se que estas equipes poderão fazer o trabalho de AT junto a 150 grupos/entidades de beneficiários<sup>2</sup> (ou 3.000 famílias).

65. As discussões mantidas durante a missão de supervisão permitiram definir uma forma de garantir a AT para os demais 164 grupos (ou 3.300 famílias). Foi acordado que seriam contratadas entidades de direito privado, dentre as que estão cadastradas no SIATER (Sistema Informatizado de ATER) no estado de Sergipe, por meio do instrumento **edital de credenciamento, cuja minuta foi disponibilizada pela missão, a ser lançado até 30 de setembro**. Para tal, ficou acordado que os 164 grupos /comunidades /assentamentos que serão atendidos por estas entidades deverão ser distribuídos em três lotes, acompanhando critérios geográficos e territoriais. Assim haveria um primeiro lote para os municípios do Projeto Dom Távora do Território do Baixo S. Francisco, um segundo lote agrupando os municípios Dom Távora pertencentes aos Territórios do Médio Sertão e Agreste Central e um terceiro lote com os municípios do Território do Centro Sul Sergipano. Poder-se-ia distribuir os 164 grupos beneficiários mencionados de forma (quase) equitativa entre os três lotes, Exemplo: lote 1 com 55 grupos, o lote 2 com 54 e lote 3 com 55 grupos.

#### **D7 - Fortalecimento das Capacidades**

66. O **Componente 2** deverá fornecer meios — financeiros, humanos, tecnológicos, ferramentas, metodologias e infraestrutura — aos provedores de assistência técnica e extensão rural para adquirir e fortalecer capacidades cruciais para a promoção de atividades entre os produtores rurais pobres. O mesmo documento

---

<sup>2</sup> Este número inclui os grupos que já têm um PN, que foi elaborado pelos técnicos da EMDAGRO ou pela UEGP do Projeto.

define que o público a ser atendido diretamente é de 4.000 produtores rurais (com treinamentos, cursos e intercâmbios); 635 jovens (com bolsas de estudo) e 830 profissionais da Assessoria Técnica (da SEAGRI, EMDAGRO e outras instituições).

67. Considerando o período transcorrido desde a última missão de supervisão, cabe registrar neste memorando a realização de duas oficinas de capacitação nas quais participaram 80 beneficiários (diretos e indiretos) dos PN's da Associação de Pescadores de Betume e do PA Santana dos Frades, já assinados. A temática referiu-se à administração dos recursos recebidos do Dom Távora.

68. A segunda atividade realizada pelo projeto tem sido a preparação de um edital para “contratação de serviços de consultoria para o desenvolvimento de capacidades em negócios rurais para agricultores familiares e técnicos de assessoria rural”. Este edital já foi lançado, através do PCT com o PNUD. Espera-se que este processo possa ser finalizado até o final de setembro do ano em curso. Neste edital estão previstos 6 tipos de eventos de ‘desenvolvimento de capacidades’ (166 eventos no total): a) 74 cursos sobre gestão (para beneficiários dos PN's); 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 definida como ‘modelagem de curso de especialização em negócios rurais’. Também precisa ser registrada a realização, por iniciativa do FIDA, de uma oficina de capacitação sobre o tema da elaboração de Planos de Negócio.

69. A missão realizou uma apreciação crítica do TdR deste edital, que foi discutida com o coordenador do projeto, o responsável pelo Componente 2 e também o representante do PNUD que acompanhou missão. A missão observou que seria interessante fazer alguns ajustes à proposta, a ser realizados na própria implantação do trabalho a ser contratado. Neste contexto, a primeira questão discutida foi o foco excessivo no público dos beneficiários dos PN's. A missão entende que, tanto pelo próprio objetivo do Componente registrado no documento de desenho, como pelo momento vivido pelo projeto (de preparação de uma ação mais ampla que ainda não está acontecendo no campo), caberia dar muita mais ênfase ao público dos/as técnicos/as que estarão envolvidos/as na preparação e acompanhamento dos PN's. Assim, foi acordado que seriam redistribuídas as vagas dos três primeiros tipos de evento (a, b, c), de modo a que pelo menos 33% delas sejam destinadas para técnicos/as. Por outro lado, gostaríamos de registrar que seria bem interessante permitir que o público dos beneficiários possa participar da modalidade de ‘intercâmbios’. Também discutimos alguns outros assuntos, para além da questão do público que será atendido pela empresa a ser contratada através deste edital. Tivemos, por exemplo, a oportunidade de discutir o conteúdo dos 74 eventos sobre gestão (tipo a). A missão expressou a sua preocupação pelo fato de que o tema da gestão dos convênios ligados aos PN's não aparecia ou aparecia de forma secundária. Ficou acordado que este tema da gestão dos convênios (que engloba, no mínimo, os procedimentos necessários para realizar aquisições, o registro das operações, a prestação de contas) deveria ser a absoluta prioridade deste tipo de capacitação e que os ajustes no conteúdo destes cursos seriam feitos antes da contratação. Também foi consenso que os contadores a serem contratados via PCT PNUD para as equipes das ULGPs (e que terão a tarefa de apoiar os beneficiários nesta gestão dos convênios) deveriam estar presentes nestas capacitações. Finalmente, a missão externou uma preocupação diante do volume de capacitações que deverá ser contratado através de um único provedor. Avalia-se que a contratação de volumes bem menores, inclusive pela utilização de outros instrumentos de aquisição, é um procedimento mais interessante, já que permite maior flexibilidade quanto à definição de conteúdos e à escolha de instrutores, por exemplo.

70. Também foi iniciada uma discussão sobre o trabalho do Componente 2, para além do contrato discutido acima. Foi lembrado que 100% dos recursos alocados ao Componente 2 são do Estado de Sergipe, o que significa que não deve ser possível utilizar o recurso do PCT do PNUD com instrumento de implementação. Observamos que a discussão das ações ‘pós edital PNUD’ ainda não foi feita. Por isso, a missão recomenda que esta discussão seja feita o quanto antes, para depois poder fazer um planejamento que permita dar continuidade ao trabalho do Componente. Este trabalho poderá incluir uma capacitação (reforço) sobre a elaboração de Planos de Negócios. Também será necessário fazer esta mesma capacitação para as equipes das entidades a serem contratadas via o edital de credenciamento.

#### **D.8. Difusão do Projeto, Comunicação e Gestão do Conhecimento**

71. Por mais de uma vez desde o início do Projeto, a equipe realizou ações de divulgação e mobilização em todos os municípios da área de abrangência a fim de dar ampla visibilidade às ações pretendidas e buscar parcerias para operacionalização dos planos de negócio.

72. Outra ação de difusão foi a realização de apresentações para instituições potencialmente parceiras tais como Universidade Federal de Sergipe, Sebrae-SE, Embrapa Tabuleiros Costeiros, Instituto Federal de Sergipe, INCRA.

73. Do ponto de vista de comunicação institucional, foram confeccionadas e instaladas placas de identificação nas sedes dos escritórios locais (ULGPs) e também banners para divulgação nos diferentes eventos promovidos pelo Projeto. Também estão sendo contratados a confecção de bonés e camisetas para o projeto via serviços de comunicação do Governo do Sergipe.

74. Embora não possua homepage específica, o Projeto Dom Távora está elencado entre os programas e projetos da SEAGRI (<http://www.seagri.se.gov.br/projeto/2/projeto-dom-tavora>) e também aparece em notícias de ações da mesma. Faz-se necessária, no entanto, a disponibilização de informações e documentos do Projeto, tais como: abrangência, instrumentos, público-alvo, equipe, meios para acessar, relação de beneficiários, documentos do projeto e da auditoria, entre outros previstos no Acordo de Financiamento. A disponibilização dessas informações garantem maior transparência e controle social das ações do Projeto. Além disso, objetivam potencializar o alcance das ações a medida que um maior número de atores interessados podem acessar facilmente as informações necessárias.

75. Mais do que uma assessoria de comunicação institucional, o Projeto Dom Távora necessita de uma estratégia de comunicação para o desenvolvimento a ser desenvolvida pela Coordenação Geral de forma a proporcionar um alinhamento das ações no âmbito dos três componentes. Nesse sentido, a missão recomenda a incorporação de um ponto focal com especialidade em gestão do conhecimento e comunicação para o desenvolvimento que será responsável pelas estratégias de mobilização social, difusão do projeto e gestão do conhecimento.

#### **E. Aspectos fiduciários**

##### **E.1. Gestão Financeira**

76. O Projeto ainda não possui uma execução dos recursos do financiamento FIDA em investimentos aos beneficiários, porém 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, com a disponibilidade do Sistema de Gestão de Informações (MIS) e Manual de Gestão Financeira (MGF). Para contribuir com os controles internos o sistema financeiro estadual garante mecanismos eficientes em nível de segurança no fluxo de recursos. A missão do FIDA efetuou a avaliação da gestão financeira do Projeto e entende ser necessário uma especial atenção em alguns aspectos da gestão financeira especialmente nos arranjos de gestão financeira da cooperação com o PNUD, EMDAGRO e no âmbito das Organizações de Produtores Rurais.

77. **Avaliação do Risco Fiduciário.** A avaliação foi realizada observando garantir que a UGP tenha sistemas de gestão financeira e 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 do projetos de maneira econômica e eficiente para a sua finalidade. A avaliação realizada gerou uma classificação de risco fiduciário baixo para o Projeto, porém ainda necessitando do estabelecimento dos fluxos de gestão com a EMDAGRO e de controle desejado dos gastos no PNUD. Vale ressaltar que devido às dificuldades quanto à implementação já relatadas neste memorando, os recursos efetivamente não foram utilizados, exceto a contrapartida em salários e pequenas despesas operacionais, não permitindo uma análise da eficiência dos fluxos de forma adequada, porém apresenta os arranjos satisfatórios para a execução esperada.

78. **Equipe Financeira:** A equipe administrativo-financeira da UEGP conta com o Coordenador, um profissional em planejamento e orçamento, e um gestor de convênios e congêneres e um técnico em suporte de TI. Esta atua de forma satisfatória porém a missão salientou que será necessário a adição de um técnico em gestão de convênios e análise de prestação de contas. Esta equipe desdobra-se em ações não exclusivas ao



Projeto, o que poderá afetar um pouco a execução do Projeto quando este estiver num ritmo satisfatório de implementação.

**79. Sistema Contábil Financeiro, Contabilidade e Relatórios Financeiros:** O sistema acordado com o FIDA está disponível de forma satisfatória e encontra-se disponível para que a Coordenação de PN realize todo o cadastro necessário das Ideias e PNs 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, disponível para toda UGP, e disponibilizado para o FIDA, permite o acompanhamento de todo fluxo de aprovação do PN e celebração do convênios. Os Relatórios Financeiros Semestrais têm sido enviados oportunamente. A Missão solicitou que sejam enviados dois Relatórios adicionais sobre a Gestão do PCT PNUD, Gestão do Gastos EMDAGRO e Gestão da Execução dos PNs.

**80. Plano Operativo Anual:** O POA de 2016 somente foi enviado ao FIDA em 23/02/2016, não atendendo as condições contratuais que estabelecem que as despesas somente são admissíveis a partir de sua aprovação e sua previsão. A Missão alerta que despesas somente são admissíveis com a devida aprovação do POA e solicita que o POA de 2017 composto indicando as suas vias de execução e/ou destinação (SEAGRI, PNUD e EMDAGRO) seja enviado até 30/10/2016 com a aprovação do Comitê Executivo do Projeto. O POA 2016 tem o valor de USD 4.9 milhões (FIDA: USD 3,2 milhões e SE USD 1,7 milhões), com execução não significativa em investimentos.

**81. Orçamento:** Os recursos disponíveis no Orçamento Geral do Estado em 2016 contemplam as necessidades estabelecidas no POA 2016. Para o ano de 2017, a proposta orçamentária (PLOA) apresentada de R\$ 500 mil de contrapartida e R\$ 10 milhões do FIDA de recursos é avaliada pela Missão como insuficiente para os desafios da implementação do Projeto, que estima a necessidade de R\$ 7 milhões do Estado de Sergipe, além de R\$ 25 milhões da fonte FIDA. A Missão solicita que o PLOA 2017 contenha estes valores de forma a atender o que versa o Contrato de Empréstimo, e especificado na Carta ao Mutuário sobre a disponibilidade orçamentária anual para a execução do Projeto.

**82. Manual de Operações do Projeto:** O MOP enviado em agosto/16 para revisão do FIDA não incorporou todas as recomendações e solicitações proferidas pelo Fundo enviadas à UEGP em abril de 2016, especialmente nos temas analisados pela equipe fiduciária do FIDA, sem a indicação dos arranjos com o PNUD e a disponibilização dos seus Anexos. A missão irá propor adequações de forma proposita no texto enviado em abril, contando que a UGP providencie as demandas já solicitadas de forma a muito em breve consolidar todas as adequações necessárias para um documento final realista e operacional. De forma atender as fragilidades apontadas pela Auditoria, a fim de fortalecer o controle interno, a missão solicita que sejam inseridas seções detalhadas sobre as funções, responsabilidade e tarefas do pessoal administrativo na UEGP e ULGPs.

**83. Arranjos de Gestão e Fluxos de Fundos:** A missão identificou que os fluxos, rotinas e procedimentos estão assimilados e apropriados pela equipe de execução administrativa e financeira do Projeto. Os fluxos, rotinas e procedimentos necessários à celebração de um convênio estão estabelecidos e disseminados. Os arranjos de gestão do PCT ainda não está estabelecido com a CODAFI (Coordenação de Administração Financeira) de forma a viabilizar um tempestivo acompanhamento da execução financeira e a devida contabilização nas contas do Projeto. Para tanto o FIDA reitera a solicitação que sejam elaborados fluxos de procedimentos bem como POA específico para o seu devido acompanhamento financeiro. Para a gestão dos recursos destinados à EMDAGRO a missão recomenda o mesmo procedimento. A Missão lembrou que todos os custos de gestão do Projeto estão a cargo da contrapartida e portanto solicita que a CODAFI se aproprie das rotinas e demandas de gestão do PCT PNUD junto à consultoria técnica contratada para o arranque das operações do PCT, de forma a gerir este com seus servidores promovendo a capacitação dos técnicos da SEAGRI/Dom Távora nesta temática. Para tanto a missão indica que a consultora esteja sob a gestão da CODAFI.

**84. Arranjos de Gestão pelas Organizações de Produtores Rurais.** A Missão foi informada que nos 2 (dois) Convênios celebrados houve a realização de gastos no valor de R\$ 275 mil. A CDNR informou que foram proferidos treinamentos, contudo avaliou-se que as Associações não possuem condições de realizar adequadamente as licitações. A Missão recomendou que a capacidade de gestão dos proponentes seja um ponto de grande importância a observar quando da aprovação do PN e celebração do convênios e, caso não haja, abster-se de celebrá-lo sem antes prover uma devida assessoria técnica neste tema. Sem deixar de observar esta recomendação, a Missão recomendou que nos demais PNs também sejam previstos nos seus

orçamentos consultorias em assessoria técnica em gestão de administração e compras de no mínimo 6(seis) meses.

85. **Visita de campo:** 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 que garanta a correta e adequada aplicação dos recursos do financiado. Outra impressão é que algumas propostas foram elaboradas a partir de um teto financeiro como meta e não a partir da real necessidade e capacidade de produção e comercialização ajustado à uma gradual assimilação do desenvolvimento adequado dos investimentos. A missão recomenda que a capacidade de gestão da produção, assimilação das tecnologias e comercialização seja o mister a ser levado em conta na proposta, tendo o teto por família um referencial, mas caso seja necessário, seja submetido ao FIDA para sua revisão os casos singulares. A missão solicita que nas próximas visitas a campo sejam disponibilizadas as propostas ou ideias de PNs e que as organizações com PNs em execução sejam o foco para a equipe fiduciária.

## **E.2. Desembolsos FIDA.**

86. O Projeto desembolsou USD 3,5 milhões em 3 (três) Pedidos de Desembolsos equivalentes a 22% do valor do financiamento do FIDA, porém somente aplicou efetivamente em investimentos R\$ 275 mil (USD 86 mil), apenas 0,5% dos recursos disponíveis. Os recursos comprovados foram destinados apenas ao repasse ao PNUD e para 2 (dois) Planos de Negócios, o que indica que o projeto precisa avançar em todas as áreas para o seu desenvolvimento, especialmente os investimentos produtivos, infraestrutura necessária para implementá-los e insumos para assessoria técnica. Esse avanço é ainda muito mais necessário, considerando dois aspectos importantes: i) a desvalorização da moeda do contrato (Direitos Especiais de Saque – SDR) o Projeto possui atualmente um orçamento disponível de cerca de USD 16 milhões; e, ii) o fim do período de carência para amortização do financiamento previsto para maio de 2017, tendo o Governo do Sergipe que arcar com parcelas semestrais de USD 478 mil.

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

Quadro 7: Projeção de desembolso – 2016 - 2019

Projeção de Desembolso	Em mil USD
Desembolsado	3.500
2016 - PN	1.400
Assistência Técnica	100
2017 – PN	5.000
Assistência Técnica	1.000
2018 – PN	1.300
Assistência Técnica	2.200
2019 – Assistência Técnica	1.500
Total geral	16.000

88. **Análise de Risco de Implementação:** O FIDA se comprometeu com os países membros do Fundo a reportar regularmente sobre os resultados logrados pelos projetos que o FIDA cofinancia no mundo. Em base a esse compromisso, o FIDA tem a obrigação de tomar ação imediata em relação às operações financeiras que não mostram um grau de desempenho satisfatório. O FIDA tem posto à disposição dos países e dos estados parceiros todo uma rol de serviços de assessoria nacional e internacional, por meio de Missões de apoio à execução, Eventos de cooperação horizontal entre projetos e cursos de capacitação formal dos funcionários envolvidos nas atividades dos projetos. Tudo isso tem um custo importante, que faz parte do aporte do FIDA aos projetos (com recursos administrativos próprios), sendo esta presença mantida dependente de uma resposta dos parceiros nacionais e estaduais, medida em forma de avanços na execução e dos resultados alcançados, o que não é o caso de Dom Távora até agora, à exceção dos avanços internos promovidos pela atual gestão do Sr. Secretário e da Coordenação atual.

89. No atual contexto de escassez global de recursos financeiros e de forte desequilíbrio entre demanda e oferta dos seus recursos humanos e financeiros, não é responsável manter fundos ociosos que não gerem os resultados programados. A programação, de comum acordo, fica estabelecida nos Documentos de Desenho dos Projetos, e nos Acordos de Financiamento consequentes. A equipe do projeto Dom Távora demonstrou à missão do FIDA como vai utilizar os recursos totais do projeto, programados para um ciclo de desenvolvimento de 6 anos, considerando que só dispõe agora da metade desse tempo para alcançar quase todos os objetivos concordados no Acordo Marco. Com base na projeção dos fluxos e execução e financeiros demonstrados acima até a data de conclusão, demonstra ser realístico usar a totalidade do recurso disponível em tempos muito mais curtos, e que toda a equipe do Dom Távora, EMDAGRO e Governo está incitada a implementar em prol da população rural pobre sergipana. O insucesso ou a falta de credibilidade desse processo de implementação acordado nesta Missão indicará um processo de cancelamento, parcial ou total do empréstimo a partir de 2017.

90. Os órgãos gestão e controle do FIDA, conformados pelos representantes dos países membros do Fundo, não permitem que o FIDA mantenha bloqueados fundos que as autoridades locais não tenham a capacidade e/ou interesse de utilizar com proveito nos tempos estabelecidos de comum acordo no momento do desenho do projeto, nem permite que o Fundo continue financiando com recursos próprios as missões de apoio à execução em ausência de resultados efetivos. Em síntese, nos próximos 6 meses o Estado de Sergipe tem a sua última possibilidade de demonstrar o interesse e a capacidade de manter o Projeto em vida, com um risco real de no ano próximo o FIDA tomar a inevitável conclusão que este Projeto não é mais factível para o governo do Estado tomado as ações consequentes ao respeito.

91. **Categoria de Gastos:** A missão esclareceu que os recursos financiados pelo FIDA são destinados pela Categoria 1 aos Planos de Negócios (80%) e sua ATER (95%) pela Categoria 3, excluído salários de servidores, e na Categoria 2 para parte do Componente 2 (USD 630mil) e o restante para Estudos e Auditorias.

92. **Tetos para investimentos e referenciais:** Os recursos para financiamento aos PNs originalmente orçados em USD 2.000 por família do total de USD 20,2 milhões passarão a ser ajustados conforme a análise conjunta da Missão do FIDA e UGP detalhados neste memorando, para 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 1026/família. Para fins práticos a Missão indica que os valores referenciais para a temática de Planos de Negócios em dólares americanos passarão a ser fixados em Reais Brasileiros para cada ano em acordo com o FIDA, de forma a estabelecer a fluidez e entendimento igualitário na implementação dos investimentos do Projeto, passando a ser considerada a taxa de conversão de USD 1 = R\$ 3,30. Os documentos referenciais nacionais serão gradualmente adequados a esta medida, contendo uma nota específica a respeito sobre sua atualização.

### **E.3. Fundos de contrapartida.**

93. Os gastos realizados até o momento foram em pagamento em pessoal da UGP e despesas operacionais no valor de USD 1 milhão e USD 28 mil a PNs. A missão foi informada que não houve dificuldades na tempestividade dos recursos necessários. A missão informou que os recursos destinados a PNs poderão ser disponibilizados nas parcelas finais de sua execução, sem contudo prejudicar a implementação.

### **E.4 Cumprimento das Cláusulas Contratuais.**

94. As cláusulas contratuais foram em sua maioria cumpridas ou encontram-se em cumprimento. Houve avanço em relação as pendências constatadas nas missões anteriores, porém, algumas cláusulas ainda não foram cumpridas, tais como: a atualização do MOP, que permanece com pendência do envio dos anexos para aprovação da revisão proposta; o especialista ambiental do Projeto ainda não foi contratado; pendência de designação do Comitê Consultivo do Projeto; o POA 2016 só foi apresentado em fevereiro de 2016. A missão solicita a atenção para o atendimento aos pontos acima descritos dos dispositivos legais acordados.

### **E.5. Aquisições e Contratações.**

95. As licitações do Projeto são instruídas pela UEGP e conduzidas pelo Grupo de Trabalho Técnico (Comissão de Licitação) de atuação específica no Projeto Dom Távora, instituída pela Portaria/SEAGRI nº 06/2015, e alterada pela Portaria nº 11/2016, cujos membros detêm satisfatório conhecimento das normas do

FIDA e da legislação brasileira aplicável. A UEGP conta também com uma assessora técnica do PNUD para atuar com a Comissão de Licitação nas aquisições e contratações realizadas no âmbito do PCT/PNUD. As normas de aquisições estão disponíveis no Manual Financeiro do Projeto e são de conhecimento dos agentes responsáveis.

- a. Equipe: A equipe responsável pela área de aquisições da UEGP é formada pelos membros do Grupo de Trabalho Técnico - GTT instituído especificamente para atuar no âmbito do Projeto Dom Távora. Atualmente, o GTT é composto por cinco integrantes que possuem plenas condições de atender com qualidade e celeridade às demandas inerentes à área de aquisições. A missão recomenda que todos os assuntos que envolvam processos de licitação no âmbito do Dom Távora, independentemente da via de contratação ou fonte de financiamento, sejam conduzidos com a participação do GTT, que é tido como ponto focal das missões do FIDA e deve ser visto como uma referência para o tema também pela UEGP e demais colaboradores. Ao GTT deve reunir condições de informar, tempestivamente e de maneira atualizada, a situação de qualquer processo de aquisição ou contratação realizado pelo Projeto, seja pela UEGP, pelo PNUD ou diretamente pelas associações e cooperativas beneficiárias.
- b. Processos de licitação: Foi solicitado para o Grupo de Trabalho Técnico um panorama geral dos processos de licitação do Dom Távora. Da lista de processos apresentada foi possível identificar a realização de 09 processos no período de apuração contando desde da última missão de supervisão do FIDA, sendo que 04 foram conduzidos pela UEGP, 04 pelo PNUD e 01 por uma das Associações beneficiárias, com o apoio da UEGP. Foram proferidas algumas sugestões e recomendações para o aprimoramento dos processos de aquisição em geral, bem como oferecidos alguns esclarecimentos sobre pontos específicos levantados pela equipe da UEGP. Quanto aos fluxos processuais, recomendamos a adoção de medidas para garantir que as rotinas já estabelecidas sejam respeitadas e envolvam a participação do GTT como unidade de informação dos processos de aquisição do Projeto Dom Távora. Em cumprimento aos compromissos firmados em missões anteriores, foi apresentada uma minuta de fluxograma dos processos de aquisição que está sendo submetida a ajustes para formalização e divulgação interna.
  - i. Quanto aos processos conduzidos pelo PNUD: muito embora tenha sido disponibilizado um link com os documentos principais de alguns processos, cumpre registrar que a missão solicita o inteiro teor de todos os processos indicados. O acompanhamento e supervisão do FIDA devem incidir não apenas sobre a observância das normas vigentes, mas também sobre o emprego das melhores técnicas e procedimentos, além da qualidade da documentação e organização do processo propriamente dito. Nesse sentido a missão recomenda que a UEGP, por meio do GTT, obtenha e garanta o acesso a íntegra dos processos do PNUD cujas cópias deverão ser mantidas nos arquivos do Dom Távora para fins de consulta. As diligências de supervisão relativas aos processos de contratação via PNUD serão realizadas tão logo os referidos processos estejam à disposição do GTT, e o respectivo relatório será encaminhado em momento posterior como complemento à missão.
  - ii. Quanto aos processos conduzidos pelas associações/cooperativas conveniadas: enquanto não for concluída a contratação dos consultores para composição das ULGPs, os membros do Grupo de Trabalho Técnico da UEGP, em apoio temporário, capacitará e acompanhará os processos licitatórios e prestação de contas das associações/cooperativas beneficiárias, disponibilizando minutas de documentos (chamamentos, contratos, atas, etc.) que contribuam para a adequada formalização dos processos de aquisição deflagrados por aquelas entidades. A missão recomenda que os procedimentos de aquisição a serem realizados nos Planos de Negócio observem integralmente as normas e orientações do FIDA, ressalvadas as modalidades previstas na lei brasileira que já são aceitáveis pelo Acordo de Empréstimo. A missão analisou o processo (shopping) no âmbito do convênio firmado com a Associação Santana dos Frades, cujos detalhes encontram-se no anexo.
  - iii. Quanto às aquisições programadas: ficou acordado que todos os processos de aquisição e contratação já devidamente instruídos pela UEGP cumprirão os prazos estabelecidos no plano de trabalho aderente a esse memorando. Entre os processos em andamento está a locação de veículos. Dentre os processos programados estão os equipamentos de escritório para as ULGPs e a aquisição de equipamentos e material técnico para os subprojetos de aquicultura.

- c. Revisão do Plano de Aquisições e Contratações: Foi recomendada a revisão do PAC para que tenha em seu conteúdo datas de programação mais realistas e factíveis, considerando os atrasos já constatados pelo cenário desfavorável indicado nas missões anteriores. O GTT se compromete a enviar uma proposta de revisão após a missão.

96. Questionamentos e diligências da Procuradoria Geral do Estado. No que diz respeito aos subprojetos submetidos à PGE e as demais demandas submetidas em carteira na SEAGRI, até esta data, a missão indica sua não objeção para que o financiamento dos 34 Planos de negócios elaborados até agora se dê, excepcionalmente, sem o cumprimento das normas preconizadas no Manual de Operações do Projeto - MOP e demais documentos normativos do acordo celebrado entre o Estado de Sergipe e o FIDA, ante a natureza das propostas consideradas como piloto e de fundamental importância para a alavancagem inicial do Projeto, norteando as pretensões futuras com publicidade e divulgação para alcance dos objetivos buscados pelo Dom Távora. Para fins de atendimento das solicitações da PGE, a missão esclarece que o Edital de Chamamento Público não terá efeito seletivo nem classificatório, servindo tão somente de publicidade e divulgação do Projeto.

97. Revisão do Manual Operacional do Projeto. Durante a missão também foram realizadas discussões a respeito da revisão proposta para o MOP, que foi objeto de novas contribuições a serem incorporadas no documento formal pela UEGP.

98. Procuradoria-Geral do Estado: foi constatado que alguns subprojetos já foram encaminhados para a PGE, que tem realizado suas análises dentro dos prazos razoáveis esperados. A atuação da PGE tem contribuído para a segurança jurídica e formal dos processos submetidos àquele órgão.

#### **E.6. Auditoria.**

99. O Relatório de auditoria dos anos de 2013 a 2015 foi entregue ao FIDA após o prazo contratual, com a devida anuência excepcional da Divisão de Controle do FIDA, proferindo opinião sem ressalvas quanto às contas, gastos, demonstrações financeiras e aquisições do Projeto, uma opinião de cumprimento com exceção das cláusulas contratuais do Contrato de Empréstimo e a avaliação de Controles Internos como moderadamente satisfatórios. A missão solicita que a contratação da auditoria do anos de 2016 seja realizada até 30/11/2016 e para tanto que a UGP encaminhe ao FIDA em prazo aceitável os TdR para sua revisão prévia.

#### **F. Sustentabilidade**

100. Desde a última missão de supervisão, os avanços de implementação do Projeto não foram suficientes para poder realizar uma avaliação consistente da sustentabilidade do Dom Távora. Entretanto, neste período e durante a presente missão, foram apontadas medidas e sugeridas ferramentas, cujo os impactos devem propiciar sustentabilidade da ação do Projeto e dos Planos de Negócios, de pontos de vistas sociais, econômicos e ambientais.

101. A missão realça a necessidade de considerar que o planejamento da segunda metade do projeto deve considerar que não serão implementados novos PN no último ano. Assim, todos os Planos de Negócio precisam ser elaborados já em 2017 para seguimento até o encerramento. De fato, Planos de Negócios implementados em último ano não poderiam se beneficiar do acompanhamento da assessoria técnica, fator importante de sustentabilidade da ação do Projeto.

**G. Programa de trabalho acordado entre a SEAGRI e FIDA.**

**Plano de Trabalho FIDA-Governo do Sergipe - Seguimento Técnico**

Nº	Atividade	Meta	Prazo
01	Aspectos institucionais	- Elaboração do POA EMDAGRO para a ação do Projeto junto às ULGPs - Conclusão do processo para compra/locação de veículos e equipamentos para apoiar o trabalho no campo.	15/09/2016 30/09/2016
02	Planejamento, Monitoramento e avaliação (M&A)	- Definição da equipe de M&A; - Entrada dos dados de metas atualizadas e realizados dos indicadores do ML no sistema M&A do FIDA; - Entrada dos dados da linha de base no sistema, até 15 dias após a entrega do produto final pela empresa; - Entrega do Relatório Semestral Técnico de Progresso, com inclusão de indicadores e atividades codificadas por indicador;	15/09/2016 30/09/2016 08/12/2016 30/09/2016
03	Infraestrutura: Equipe Técnica	- Contratação de 1 especialista em negócios rurais (nível superior), 4 técnicos em negócios rurais, 8 técnicos em agropecuária, 2 técnicos em agroindústria e 2 técnicos em agroecologia.	30/09/2016
		- Contratação de 5 especialistas para as cadeias produtivas de avicultura, ovino caprinocultura, aquicultura, turismo rural e artesanato e 4 técnicos em contabilidade.	31/10/2016
		- Contratação ou lotação de colaboradores nas áreas de contabilidade, engenharia civil, comunicação e gestão do conhecimento, e gênero, juventude e etnia.	31/10/2016
04	Componente 1 - AT	Minuta do Edital de Credenciamento de AT disponibilizada pelo FIDA Envio do Edital de Credenciamento de AT à PGE Lançamento do Edital de credenciamento de AT,.	02/09/2016 12/09/2016 15/10/2016
05	Fortalecimento das capacidades	- Ajustar os conteúdos propostos dos cursos do contrato “serviços de consultoria” via PNUD, com especial atenção para os 74 cursos sobre gestão.	06/09/2016
		- Ajustar a questão dos participantes dos diversos tipos de curso do contrato via PNUD, garantindo 1/3 das vagas para técnicos. - Realizar as diversas ações exigidas viabilizando a execução do contrato de “serviços de consultoria” via PNUD (indicação e mobilização dos cursandos, checagem dos conteúdos, verificação da execução, etc.).	Na assinatura do contrato e durante a vigência do contrato
		- Preparar capacitação sobre o Projeto Dom Távora – conteúdo, método de trabalho, etc. para preparação dos/as técnicos/as da EMDAGRO no campo. - Capacitar técnicos/as da EMDAGRO e contratados para o campo. - Capacitar técnicos/as das entidades provedoras de AT a serem contratadas via edital de credenciamento. - Capacitar (reforçar a capacitação) de agentes de extensão no método de preparação participativa de Planos de Negócios. - Desenhar novas iniciativas de capacitação e planejar o trabalho do Componente 2 para 2017 (inclusive para subsidiar a elaboração do POA).	20/09/2016 15/12/2016 09 a 12/2016 20/10/2016 15/10/2016

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

<b>Nº</b>	<b>Atividade</b>	<b>Meta</b>	<b>Prazo</b>
01	MOP com o estabelecimento dos arranjos de gestão com EMDAGRO e PNUD	- Enviar as adequações ao FIDA.	15/09/2016
02	Orçamento 2017	- Envio ao FIDA do POA 2017 com a nova proposta que propicia a implementação das ações acordadas nesta Missão.	30/10/2016
03	Auditoria	- Envio do TdR. - Contratar auditoria.	15/09/2016 30/11/2016
04	Publicação das Nomeações ou Designações pendentes	- Publicar as nomeações/designações para cargos e funções do Projeto Dom Távora	12/09/16
05	Revisão do Plano de Aquisições	- Elaborar proposta de revisão do PAC com indicação de prazos mais realistas; - Enviar proposta de revisão para N.O do FIDA	30/09/16
06	Início dos processos licitatórios para os subprojetos de aquicultura	- Deflagrar os processos para aquisição de equipamentos de aquicultura	22/09/16
07	Conclusão do processo de aquisição e instalação de condicionadores de ar e bebedouro para a UEGP	- Receber e instalar os aparelhos de ar condicionado e bebedouro portátil	16/09/16
08	Conclusão da locação de veículos	- Concluir o processo de locação e recebimento dos veículos	16/09/16
09	Disponibilização dos processos PNUD	- Diligenciar para obter cópias inteiro teor dos processos conduzidos pelo PNUD; - Notificar o FIDA a respeito da disponibilização dos processos para revisão posterior on-desk	16/09/16
10	Atendimento às demandas da PGE	- Elaborar respostas e enviar memorando com o atendimento às diligências feitas pela PGE; - Enviar cópia do atendimento para o FIDA.	12/09/16
11	Revisão e implementação do fluxograma de aquisições	- Enviar fluxograma revisado de aquisições.	16/09/16
12	Conclusão da contratação de consultores	- Concluir processo de contratação e convocar selecionados.	30/10/16
13	Revisão dos Termos de Referência	- Revisão dos Termos de Referência da equipe de M&A do Projeto e apresentação para não objeção do FIDA	09/09/2016

## H. Conclusões.

102. O Projeto Dom Távora está entrando em sua segunda metade de execução. Em que pese a situação crítica do Projeto, durante os últimos 40 dias foram apresentados alguns avanços significativos, principalmente na rápida identificação e confecção dos primeiros projetos produtivos, totalizando 34 Planos de Negócios Piloto, comparados a apenas 14 Planos existentes até o início de julho de 2016.

103. Porém, várias questões precisam de atenção imediata:

- a. A execução de ações ainda é muito lenta, com um desembolso de recursos FIDA de apenas 22% e uma execução financeira na ponta com os beneficiários ainda praticamente inexistente. Prevê-se que a execução dos PNs por meio da conformação dos técnicos da EMDAGRO nas ULGPs este mês, juntamente com a iminente contratação de 20 técnicos via PCT do PNUD, leve a melhorar significativamente a execução até o final do ano;
- b. O planejamento de toda a ação dos técnicos da EMDAGRO nas ULGPs para a elaboração de aproximadamente 116 PNs ao longo de 2016 e 2017 (150 menos os 34 Planos Piloto elaborados) precisa ser feito de forma imediata;
- c. AT precisa de um reforço emergencial, já que os técnicos da EMDAGRO não dispõem de dedicação exclusiva ao Projeto. Esta AT adicional será fundamental na operacionalização dos instrumentos de contratação e na metodologia de trabalho para a elaboração de 165 PNs - dos 315 PNs previstos para o projeto – bem como a assistência à sua implementação e execução. O edital de credenciamento de agências de AT para este trabalho deve ser lançado nas próximas semanas, considerando a necessidade de iniciar todos os 315 PNs do Projeto até o ano que vem;
- d. As ações do componente de Desenvolvimento de Capacidades precisam de um reforço para garantir atendimento mais abrangente às famílias, incluindo as não beneficiadas por PNs (5.700 famílias), bem como a todos os técnicos de AT durante a execução do Projeto;
- e. Os PNs precisam de reforço na viabilidade econômica, respeitando o teto a ser financiado por família para atingir todas as 6.300 famílias previstas com investimentos produtivos no curso do Projeto;
- f. O trabalho de Monitoramento e Avaliação encontra-se ameaçado pela falta de técnicos que forneçam informações sistematizadas e que contribuam para o planejamento do Projeto;
- g. As temáticas de focalização, seleção das comunidades e dos grupos produtivos precisam de uma melhor estratégia operacional.

104. O FIDA reconhece o enorme desafio que tem a nova Coordenação Geral do Projeto para dar o arranque necessário para que o Projeto cumpra suas metas nos próximos 3 anos, principalmente considerando a situação de risco atual. O FIDA, entretanto, 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, e pela equipe do Projeto, incluindo o novo Coordenador-Geral, por contribuírem para o sucesso da missão.

Aracaju, 1º de setembro de 2016

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



## Apêndice 1: Resumen del estado del proyecto y ratings

### 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	02-09-2016				
Supervising Inst.	IFAD				
No. of Supervisions	2	No. of Implementation Support/Follow-up missions	7		
Last Supervision	02-September 2016	Last Implementation Support/Follow-up mission	Jul-2016		

USD million Disb. rate %

Approval	21-Sep-2012			Total financing	37.82	
Agreement	30-Aug-2013	Effectiveness lag	11.4	IFAD Total	16.00	24
Entry into force	30-Aug-2013	PAR value	-----	IFAD loan	16.00	24
First disbursement	15-Jan-2014			DSF grant		
MTR		Last amendment		IFAD grant		
Original completion	30-Sep-2019	Last audit		ASAP grant		
Current completion	30-Sep-2019			Domestic Total	21.82	7
Current closing	31-Mar-2020			Beneficiaries	9.20	1
No. of extensions	31-Mar-2020			National Govern	12.62	11
				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	3	4
2. Acceptable disbursement rate	3	2	2. Performance of M&E	3	3
3. Counterpart funds	5	5	3. Coherence between AWPB & implementation	3	3
4. Compliance with financing covenants	4	4	4. Gender focus	4	4
5. Compliance with procurement	4	4	5. Poverty focus	4	4
6. Quality and timeliness of audits	4	4	6. Effectiveness of targeting approach	4	4
			7. Innovation and learning		
			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	3	1. Institution building (organizations, etc.)	4	4
2. Capacity building for rural businesses	4	3	2. Empowerment	4	4
			3. Quality of beneficiary participation	4	4
			4. Responsiveness of service providers	4	3
			5. Exit strategy (readiness and quality)	4	3
			6. Potential for scaling up and replication	4	4

#### B.5 Justification of ratings

The project became effective in August 2013 and implementation started towards the end of 2013/beginning of 2014. Following the management letter sent by IFAD and the ensuing September 2016 supervision mission, the project signed 15 new business plans in the last quarter of 2016, leading to a fresh loan disbursement, which is currently processed by FMD. The 36 business plans that were prepared in the second half of 2016, compared to only 2 existing ones up to June 2016, correspond to over 70% of the AWPB. This contributed to a big push in implementation with respect to the AWPB...The executing agency SEAGRI (Secretariat of Agriculture) replaced the Project Director in early July 2016. SEAGRI also expedited in August 2016 a new agreement with EMDAGRO to allow for the operationality of the 4 local offices in the field. Baseline data collection work is being finalized and will be delivered by January 2017. A 40% minimum target for women within project staff has been observed. A target of an equal gender balance between men and women in all capacity-building programmes is in place. 40 innovative Plans with a strong focus on environmental sustainability have been planned. Under component 1, in the land settlements, there has been some good technical assistance work done by CFAC team but this is endangered with the recent political changes at INCRA. Partnership building is improving, demonstrated by the recent collaboration with SEBRAE, CODEVASF in the elaboration of business plans.

### Overall Assessment and Risk Profile

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

#### Rationale for implementation progress rating

Implementation at the field has not yet produced significant changes as few of the business plans have been disbursed at community level. At this stage, only marginal change is seen in beneficiaries' food security. The expected long-term impact is positive and so is the long-term approach when it comes to the environment. There have been significant delays to the signing of business plans, with only 2 out of the 34 pilot business plans seeing funds transferred to the associations. Procurement procedures in place are satisfactory but the backlog in the business plan approval poses a challenge. New conditions for the staffing of the local office, with details on a full list of local staff and equipment, were signed in August and by end of September all four local offices should be fully operational. New technical assistance provisions were agreed during the current supervision mission, which will be vital for the project to gain speed. The agreement signed with UNDP at the end of 2015 has been an important instrument to allow the project to implement part of its work in a speedier manner.

C.5 Likelihood of achieving the development objectives (section B3 and B4)	4	3
--	---	---

#### Rationale for development objectives rating

With the special Technical Assistance to be contracted over the next months, the project could reach the development objectives or at least a large part of them. Without these corrective measures, the project may fail to meet its development objectives and goals. The field infrastructure and the full mobilization of the 89 staff envisaged needs to be provided soon. The strategy for business plan design and approval processes has been agreed, reinforced by training on the use of a business plan system, and over the past few months 2016 field activities have been significantly reinforced (20 new business plans elaborated in one month). The experience of new staff coming from EMDAGRO and new specialists to be hired under the TCA (technical cooperation agreement) in 2016 with UNDP will be 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.

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

Fiduciary aspects	1) the financial management system does not present risks; 2) PMU team has experience (part came from PRONESE/ a former World Bank project with relevant experience) in fiduciary area but up to recently lacked direction; 3) availability of counterpart funds in a timely manner and the volume of counterpart fund for 2017 could be a matter of concern although so far the government counterpart contribution has been made readily available; 5) the evolution of the exchange rate, with the weakening of the local currency (about 56% in 2015) may pose challenges; 6) 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 project design document.
Project implementation progress	Now that over 30 business plans have been elaborated, it is necessary to significantly accelerate the transfer of funds to the communities as well as the design and implementation of additional business plans to ensure the project reaches the field. The technical assistance strategy is very important and the agreement with EMDAGRO needs to be translated into a full field presence in order for the project

	to become fully operational, otherwise this could jeopardize the sustainability of Project interventions.
Outputs and outcomes	There has been a significant improvement in project management over the past 40 days, but the project remains significantly delayed with respect to outcomes and outputs.
Sustainability	The project has a high political priority in the state and no clear sustainability risks have been identified.

### Proposed Follow-up

Issue / Problem	Recommended Action	Timing	Status
Management and organization	Contract the technical assistance services to support the 315 business plans and to make sure that the local offices are fully operational	October 2016	Under implementation
Component 1	Hire new technical assistance services and significantly increase the pace of design, approval and implementation of new business plans according to the agreed community selection strategy.	Continuous in 2016 and 2017	Under implementation
Component 2	Reinforce participatory preparation of business plans with a more focused targeting on gender and young people. Run capacity building for technical assistance companies, business plan beneficiaries and other beneficiaries.	Continuous in 2016 and 2017	Under implementation
Fiduciary aspects	Contract auditing of project for year 2016 in a timely manner. Review implementation of procurement flowchart to fully incorporate acquisitions done under the TCA with UNDP.	November 2016	Under implementation
M&E	Monitor the baseline data collection over September and October 2016Ap. To strengthen M&E staff, to feed Brazil M&E system with accurate data.	End of 2016	Under implementation

### Additional observations

## Apêndice 2: Marco lógico atualizado: progresos alcanzados respecto de los objetivos, efectos directos y productos

Resumo Narrativo	Dados do Indicador		Meios de Verificação	Supostos
	Código	Nome do indicador		
<b>META</b> 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	- 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 salário 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		
<b>OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO O</b> O Projeto contribui para a redução da pobreza para 12.000 famílias	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.		
	00.00.06	Incremento de pelo menos 30% no volume de produção nas unidades familiares beneficiadas com Planos de Negócio/Investimento Produtivo.		
	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.		
<b>Componente 1: Desenvolvimento de negócios rurais</b> Resultado 1. Os pequenos produtores desenvolvem negócios rurais sustentáveis	01.01.01	6.300 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. S e Avaliações participativas dos planos de negócios e Sistematizações de experiências e estudos de caso	Seguem as políticas públicas de habilitação dos serviços de extensão. Linhas 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	Mínimo de 40% dos beneficiários do projeto são mulheres.		
	01.01.01.02	Mínimo de 30% dos beneficiários do projeto são jovens (idade entre 16 e 29 anos).		
	01.01.01.03	Mínimo de 5% dos beneficiários do projeto destinados a grupos de população tradicional		
	01.01.02	315 planos de negócios financiados		
	01.01.02.01	Pelo menos 15% dos Planos de Negócios tem maioria de mulheres como membros.		
	01.01.02.02	Nos 250 Planos de Negócios são aplicados cerca de 15,8 milhões de US\$ para investimentos produtivos, capacitação, assistência técnica, estudos e consultoria		
	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.		
	01.01.02.06	40 planos de negócios recebem recursos na ordem de US\$ 205 mil para investimentos produtivos e assistência técnica de Planos de Negócios Inovadores. A seleção desses planos de negócios será feita através de concurso ou de edital de seleção.		

Resumo Narrativo	Dados do Indicador		Meios de Verificação	Supostos
	Código	Nome do indicador		
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	600 produtores beneficiários de Planos de Negócio/Investimento Produtivo participam de visitas, intercâmbios e viagens comerciais.		
	02.01.05.01	Mínimo de 25% dos 600 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 600 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.		
Componente 3. Gestão, Monitoramento e Avaliação do Projeto Resultado 3.1. A unidade de Gestão, Monitoramento e Avaliação do Projeto é estabelecida e operativa	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 EM DAGRO 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		
	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: Medidas más importantes que haya que adoptar en plazos convenidos

### Plano de Trabalho FIDA-Governo do Sergipe - Seguimento Técnico

Nº	Atividade	Meta	Prazo
01	Aspectos institucionais	- Elaboração do POA EMDAGRO para a ação do Projeto junto às ULGPs - Conclusão do processo para compra/locação de veículos e equipamentos para apoiar o trabalho no campo.	15/09/2016 30/09/2016
02	Planejamento, Monitoramento e avaliação (M&A)	- Definição da equipe de M&A; - Entrada dos dados de metas atualizadas e realizados dos indicadores do ML no sistema M&A do FIDA; - Entrada dos dados da linha de base no sistema, até 15 dias após a entrega do produto final pela empresa; - Entrega do Relatório Semestral Técnico de Progresso, com inclusão de indicadores e atividades codificadas por indicador;	15/09/2016 30/09/2016 08/12/2016 30/09/2016
03	Infraestrutura: Equipe Técnica	- Contratação de 1 especialista em negócios rurais (nível superior), 4 técnicos em negócios rurais, 8 técnicos em agropecuária, 2 técnicos em agroindústria e 2 técnicos em agroecologia.	30/09/2016
		- Contratação de 5 especialistas para as cadeias produtivas de avicultura, ovino caprinocultura, aquicultura, turismo rural e artesanato e 4 técnicos em contabilidade.	31/10/2016
		- Contratação ou lotação de colaboradores nas áreas de contabilidade, engenharia civil, comunicação e gestão do conhecimento, e gênero, juventude e etnia.	31/10/2016
04	Componente 1 - AT	Minuta do Edital de Credenciamento de AT disponibilizada pelo FIDA Envio do Edital de Credenciamento de AT à PGE Lançamento do Edital de credenciamento de AT,.	02/09/2016 12/09/2016 15/10/2016
05	Fortalecimento das capacidades	- Ajustar os conteúdos propostos dos cursos do contrato “serviços de consultoria” via PNUD, com especial atenção para os 74 cursos sobre gestão.	06/09/2016
		- Ajustar a questão dos participantes dos diversos tipos de curso do contrato via PNUD, garantindo 1/3 das vagas para técnicos. - Realizar as diversas ações exigidas viabilizando a execução do contrato de “serviços de consultoria” via PNUD (indicação e mobilização dos cursandos, checagem dos conteúdos, verificação da execução, etc.).	Na assinatura do contrato e durante a vigência do contrato
		- Preparar capacitação sobre o Projeto Dom Távora – conteúdo, método de trabalho, etc. para preparação dos/as técnicos/as da EMDAGRO no campo. - Capacitar técnicos/as da EMDAGRO e contratados para o campo. - Capacitar técnicos/as das entidades provedoras de AT a serem contratadas via edital de credenciamento. - Capacitar (reforçar a capacitação) de agentes de extensão no método de preparação participativa de Planos de Negócios. - Desenhar novas iniciativas de capacitação e planejar o trabalho do Componente 2 para 2017 (inclusive para subsidiar a elaboração do POA).	20/09/2016 15/12/2016 09 a 12/2016 20/10/2016 15/10/2016

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

Nº	Atividade	Meta	Prazo
01	MOP com o estabelecimento dos arranjos de gestão com EMDAGRO e PNUD	- Enviar as adequações ao FIDA.	15/09/2016
02	Orçamento 2017	- Envio ao FIDA do POA 2017 com a nova proposta que propicia a implementação das ações acordadas nesta Missão.	30/10/2016
03	Auditoria	- Envio do TdR. - Contratar auditoria.	15/09/2016 30/11/2016
04	Publicação das Nomeações ou Designações pendentes	- Publicar as nomeações/designações para cargos e funções do Projeto Dom Távora	12/09/16
05	Revisão do Plano de Aquisições	- Elaborar proposta de revisão do PAC com indicação de prazos mais realistas; - Enviar proposta de revisão para N.O do FIDA	30/09/16
06	Início dos processos licitatórios para os subprojetos de aquicultura	- Deflagrar os processos para aquisição de equipamentos de aquicultura	22/09/16
07	Conclusão do processo de aquisição e instalação de condicionadores de ar e bebedouro para a UEGP	- Receber e instalar os aparelhos de ar condicionado e bebedouro portátil	16/09/16
08	Conclusão da locação de veículos	- Concluir o processo de locação e recebimento dos veículos	16/09/16
09	Disponibilização dos processos PNUD	- Diligenciar para obter cópias inteiro teor dos processos conduzidos pelo PNUD; - Notificar o FIDA a respeito da disponibilização dos processos para revisão posterior on-desk	16/09/16
10	Atendimento às demandas da PGE	- Elaborar respostas e enviar memorando com o atendimento às diligências feitas pela PGE; - Enviar cópia do atendimento para o FIDA.	12/09/16
11	Revisão e implementação do fluxograma de aquisições	- Enviar fluxograma revisado de aquisições.	16/09/16
12	Conclusão da contratação de consultores	- Concluir processo de contratação e convocar selecionados.	30/10/16
13	Revisão dos Termos de Referência	- Revisão dos Termos de Referência da equipe de M&A do Projeto e apresentação para não objeção do FIDA	09/09/2016

## Apêndice 4: Avanço de indicadores respeito do POA (setembro de 2016)

Resumo Narrativo	Dados do Indicador												Meios de Verificação	Supostos
	Código	Nome do indicador	Frequência de medida	Meta POA 2015	Efetivo 2015	%	Meta POA 2016	Efetivo 2016	%	Acumulativo Efetivo	Estimativa Objetiva	%		
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.	Mensal	500	228	46%	1200	808	67%	1036	12 000	9%	- 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 salário 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.	Anual	800	456	57%	800	676	85%	1132	20 000	6%		
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.												
	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.												
	00.00.08	Incremento anual de 10% nas vendas/comercialização da produção das famílias beneficiárias apoiadas com Planos de Negócio/Investimento Produtivo.												



Resumo Narrativo	Dados do Indicador												Meios de Verificação	Supostos
	Código	Nome do indicador	Frequência de medida	Meta POA 2015	Efetivo 2015	%	Meta POA 2016	Efetivo 2016	%	Acumulativo Efetivo	Estimativa Objetiva	%		
Componente 1: Desenvolvimento de negócios rurais Resultado 1. Os pequenos produtores desenvolvem negócios rurais sustentáveis	01.01.01	6.300 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).	Mensal	500	80	16%	1200	80	7%	160	6 300	3%	<input type="checkbox"/> Avaliação a médio prazo e final de resultados e impactos dos planos de negócios participativos dos planos de negócios. Sistematizações de experiências e estudos de caso	<input type="checkbox"/> Seguem as políticas públicas de reabilitação dos serviços de extensão <input type="checkbox"/> Limitações na adoção do enfoque de promoção dos negócios rurais nos organismos de ATER <input type="checkbox"/> Extensionistas e recursos são disponíveis para organizar novos grupos e fortalecer os incipientes
	01.01.01.01	Mínimo de 40% dos beneficiários do projeto são mulheres.												
	01.01.01.02	Mínimo de 30% dos beneficiários do projeto são jovens (idade entre 16 e 29 anos).												
	01.01.01.03	Mínimo de 5% dos beneficiários do projeto destinados a grupos de população tradicional												
	01.01.02	315 planos de negócios financiados	Mensal	6	1	17%	60	2	3%	2	315	1%		
	01.01.02.01	Pelo menos 15% dos Planos de Negócios tem maioria de mulheres como membros.												
	01.01.02.02	Nos 250 Planos de Negócios são aplicados cerca de 15,8 milhões de US\$ para investimentos produtivos, capacitação, assistência técnica, estudos e consultoria												
	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.												
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.	Anual										SMA Sistema de Monitoramento e Avaliação Enquetes de referência ( linha de base e final) IGESP/SE <input type="checkbox"/> 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 )

República Federativa do Brasil – Estado do Sergipe  
Projeto Dom Távora  
Relatório de supervisão – 24 agosto – 2 setembro 2016  
Apêndice 4: Avanço de indicadores respeito do POA

Resumo Narrativo	Dados do Indicador												Meios de Verificação	Supostos
	Código	Nome do indicador	Frequência de medida	Meta POA 2015	Efetivo 2015	%	Meta POA 2016	Efetivo 2016	%	Acumulativo Efetivo	Estimativa Objetiva	%		
Componente 2. Desenvolvimento de capacidades para a promoção de negócios rurais	02.01.01	1.200 produtores são capacitados em Fortalecimento Organizacional.	Anual				250	79	32%	79	1200	7%	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.	Anual				125	28	22%	28	600	5%		
	02.01.02	1.800 produtores são capacitados em Gestão de Negócios Rurais.	Anual				250	79	32%	79	1800	4%		
	02.01.02.01	Mínimo de 25% dos 1.800 produtores capacitados em Gestão de Negócios Rurais são mulheres	Anual				125	28	22%	28	450	6%		
	02.01.02.02	Mínimo de 25% dos 1.800 produtores capacitados em Gestão de Negócios Rurais são jovens	Anual				125	7	6%	7	450	2%		
	02.01.03	2.500 produtores recebem somente capacitações e assistência técnica.	Anual											
	02.01.04	830 técnicos dos organismos públicos e privados de ATE são capacitados para a promoção de negócios rurais	Anual	50	50	100%	100	43	43%	93	830	11%		
	02.01.04.01	Mínimo de 50% são mulheres.	Anual											
	02.01.04.02	A qualidade de pelo menos 80% das capacitações é avaliada como satisfatória		10	10	100%								
	02.01.05	600 produtores beneficiários de Planos de Negócio/Investimento Produtivo participam de visitas, intercâmbios e viagens comerciais.	Anual	200	100	50%				100	600	17%		
	02.01.05.01	Mínimo de 25% dos 600 produtores beneficiários de Planos de Negócio/Investimento Produtivo que participam de visitas, intercâmbios e viagens comerciais são mulheres.	Anual											
	02.01.05.02	Mínimo de 25% dos 600 produtores beneficiários de Planos de Negócio/Investimento Produtivo que participam de visitas, intercâmbios e viagens comerciais são jovens.	Anual											
	02.01.06	300 jovens recebem bolsas individuais para formação técnica e estágios.	Anual											
	02.01.06.01	Mínimo de 50% dos 300 jovens que recebem bolsas individuais para formação técnica e estágios são mulheres.	Anual											
	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	Anual											
Componente 3. Gestão, Monitoramento e Avaliação do Projeto Resultado 3.1. A unidade de Gestão, Monitoramento e Avaliação do Projeto é estabelecida e operativa	03.01.01	As missões de supervisão avaliam a gestão financeira e técnica como satisfatória e conforme aos processos do manual de operação.	Anual	1	1	100%							Relatórios de auditorias Relatórios de supervisões	A EM DAG RO 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	Anual	70%	50%	71%								
	03.01.03	Pelo menos 40% dos funcionários do projeto são mulheres	Anual	40%	40%	100%	40%	40%	100%	40%	40%	100%		
	03.01.04	Os sistemas de informações gerenciais e M&A são operacionais	Anual	1	0	0%	1	0	0%	-	100%	0%		

## Apêndice 5: Aspectos financeiros

**Tabela 5A:** Execução Financeira por financiador 31/07/2016

Financiador	Aprovado (USD ,000)	Atual (USD ,000)	Desembolsado (USD ,000)	% desembolsado
FIDA	16.000	14.429	3.503	24%
Governo	12.663	11.383	1.281	11%
Subtotal	28.663	25.812	4.784	19%
Beneficiários	9.196	9.197	47	1%
Total	37.858	35.009	4.831	14%

**Tabela 5B:** Execução Financeira por financiador e componente (USD) 30/06/2016

Componente	FIDA			Governo			Total		
	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%
Desenvolvimento de Negócios Rurais	14.862,9	745,4	5%	3.860	43,9	1,1%	18.723	789,4	4,2%
Capacitação para promoção de Negócios Rurais	644,0	555,1	86%	4.542	-	0,0%	5.186	555,1	10,7%
Gestão do Projeto, M&A	493,1	202,6	41%	4.220	981,5	23,3%	4.714	1.184,1	25,1%
	16.000,0	1.503,1	9%	12.623,0	1.025,4	8,1%	28.623	2.528,5	8,8%

## 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

	<b>Avaliação dos Riscos E/M/B</b>	<b>Medida corretiva proposta</b>
<b>Risco inerente</b>		
<b>Riscos controláveis</b>		
<b>1. Organização e dotação de pessoal</b>	B	
<b>2. Planejamento</b>		Acompanhamento bimestral dos avanços do POA
<b>3. Fluxo de fundos e disposições sobre desembolsos</b>	E	Acelerar execução Realizar contratações de AT
<b>4. Controles internos</b>	B	
<b>5. Contabilidade</b>	B	
<b>6. Apresentação de relatórios financeiros e acompanhamento</b>	M	Emitir relatório por componentes
<b>7. Auditoria interna</b>	B	
<b>8. Auditoria externa</b>	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. A execução é muito baixa e necessita de aceleração neste 3º ano de Projeto, sob o risco de não execução dos recursos no prazo acordado. Há a necessidade de emissão de relatórios analíticos por Componente.

## Adjunto 2 – Evaluación de la gestión financiera durante la supervisión

Avaliação da Gestão Financeira durante a supervisão – Questionário de orientação<sup>3,4</sup>

<b>País:</b> BRASIL	<b>Número do empréstimo:</b> I-883-BR
<b>Nome do Projeto:</b> Dom Távora	
<b>Organismo de execução:</b> SEAGRI/Governo de Sergipe	<b>GPP:</b> Paolo Silveri
<b>Oficial de Finanças/Especialista em Gestão Financeira encarregado do exame:</b> Dario Rimedio/ Danilo Pisani	Data do exame: 30/08/2016

Tema		Qualificação do Risco E/M/B	Questões/ Observações/ Recomendações
<b>A. Riscos inerentes</b>			
<b>B. Riscos controláveis</b>			
<b>1. Organização e dotação de pessoal</b>			
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	
<b>2 – Planejamento</b>			
a.	Preparação e aprovação pontuais do plano operativo anual (POA)	B	Em 2016 o Projeto enviou tardiamente
b.	Concordância do POA com as categorias de gastos do Apêndice 2 do contrato de financiamento	B	
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	

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Deven 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.

<b>3. Fluxo de fundos e disposições sobre desembolsos</b>			
a.	Pontualidade no desembolso dos fundos pelas diversas fontes (e do 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 solicitado (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	
<b>4. Controles Internos</b>			
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) e arquivos <i>sorpresivos</i> ? Custódia do Caixa pequeno e controle das recurso	N/A	Todas transações são bancárias
i.	Adequação da gestão eficaz do material (gestão patrimonial)	B	
j.	Pagamento pontual aos provedores e consultores	B	Pequenas dificuldades com diárias
k.	Legitimidade dos gastos com respeito aos convênios de financiamento	B	
l.	Legalidade/legitimidade dos 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 o 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) disponibilidades 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	Profissional dedicado
<b>5. Contabilidade</b>			
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 demonstrativo 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	
<b>6. Apresentação de relatórios financeiros e acompanhamento</b>			
a.	Exaustividade, exatidão, utilidade e pontualidade dos relatórios financeiros	M	Não está por componentes
b.	Relatórios periódicos da gestão financeira e sua vinculação com os relatórios de progresso do Projeto - preparação e apresentação ao FIDA nos tempos oportunos	M	Necessita ajustes para Componentes
c.	Preparação de relatórios que mostrem os ingressos e gastos reais e orçados e a taxa de execução do POA	B	Sem componente não apresenta variação do POA
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	E	Implementação atrasada
<b>7. Auditoria Interna</b>			
a.	Existência de disposições sobre auditoria interna	B	A ser realizado pela CGE
b.	Adequação das disposições sobre auditoria interna (organização - capacidade do pessoal)	B	
c.	Adequação do escopo do trabalho e da qualidade dos relatórios de auditoria interna	B	
d.	Avaliação das questões dispostas nos relatórios de auditoria	B	
<b>8. Auditoria Externa</b>			
a.	Adequação do escopo e do trabalho	B	
b.	Cumprimento dos trabalhos	B	
c.	Pontualidade do relatório de auditoria	B	Pequeno atraso de 14 dias
d.	Qualidade da Auditoria	B	
e.	Implementação das recomendações de auditoria/e plano de ação acordado para fazê-lo	B	



## Apêndice 6: Cumprimento das cláusulas legais: estado de implementação

Projeto Dom Távora

Empréstimo FIDA I-883BR

Seção	Cláusula	Data prevista	Situação/Data do cumprimento	Observações
<b>Seção B, 7</b>	<b>Conta operativa.</b> O mutuário deverá abrir a Conta Operativa e a partir daí manter em um banco comercial aceito pelo Fundo, para recebimentos dos fundos do empréstimo e contrapartida	Anualmente	Cumprido	A Conta operativa foi aberta e permanece em operação na presente data
<b>Seção B, 8</b>	<b>Contrapartida.</b> Durante o período de execução do projeto, o mutuário deverá prover fundos de contrapartida oriundas de seus próprios recursos em um montante de US\$ 9.671.000).	Anualmente	Cumprido	Até o momento da supervisão o projeto disponibilizou recursos financeiros de contrapartida no valor de R\$ 2.967.000,00.
<b>Seção C, 1</b>	<b>Agência Líder/Executora.</b> A responsabilidade pela execução do projeto é exercida pela Secretaria de Estado de Planejamento e Agência Executora é a Secretaria de Desenvolvimento Rural -SDR	Anualmente	Cumprido	A UGP foi estabelecida por meio da Portaria
<b>Seção F, 1</b>	<b>Manual de Implementação/Operações do Projeto.</b> O MIP/MOP não foi considerado, suspenso, cancelado, alterado ou modificado sem a devida anuência do FIDA.	Anualmente	Parcialmente cumprido	Não foram encaminhados os anexos do MOP.
<b>Seção F, 2 (a)</b>	<b>Condições de Desembolso.</b> As condições específicas para desembolsos foram cumpridas i) Acordo de Garantia assinado ii) N.O na versão final do MIP iii) N.O no estabelecimento da UGP iv) Contas Designadas Abertas v) Fluxo de fundos e procedimentos financeiros estabelecidos	No início do projeto	Cumprida	
<b>Seção F, 2 (b)</b>	<b>Fundo de Investimento Produtivos.</b> Para uso dos fundos desta categoria as Normas de execução do Fundo de Investimentos Produtivos necessitam da não objeção do FIDA. Comitê Executivo do Fundo. Seu estabelecimento e composição necessita da não objeção do FIDA.		Cumprido	
<b>Seção F, 3</b>	<b>Emenda.</b> Nenhuma emenda foi realizada no Contrato de Empréstimo sem a anuência do Garantidor do Empréstimo.	Anualmente	Cumprido	Não foram realizadas emendas ao Contrato de Empréstimo até o momento.

Seção	Cláusula	Data prevista	Situação/Data do cumprimento	Observações
<b>Anexo 1, II, 1</b>	<b>Agência Líder/Executora.</b> A responsabilidade pela execução do projeto é exercida pela Secretaria de Estado da Agricultura, Desenvolvimento Agrário e da Pesca	Anualmente	Cumprido	
<b>Anexo 1, II, 2</b>	<b>UGP.</b> A UGP foi estabelecida e seu Coordenador foi indicado e os TORs do pessoal-chave foi aprovado pelo Fundo.	Anualmente	Cumprido parcialmente	Foram realizadas modificações na equipe da UGP. Algumas nomeações estão pendentes de publicação (Diretor Executivo, Diretor Financeiro e Coordenador de M&A).
<b>Anexo 1, II, 7</b>	<b>Comitê Gestor.</b> Foi estabelecido o CONGEP	Anualmente	Cumprido	Decreto nº 15.204, de 10/06/2013
<b>Anexo 1, II, 11</b>	<b>Acordos Subsidiários.</b> Os arranjos de implementação com as demais Secretarias de Estado e outros partícipes foram estabelecidos	Anualmente	Cumprido	
<b>Anexo 1, II, 9</b>	<b>Fundo de Investimentos Produtivos.</b> Foi estabelecido e está operante.	Anualmente	Em cumprimento	
<b>Anexo 1, II, 11</b>	<b>Vinculação ao MOP.</b> O Projeto tem sido executado conforme o MOP. Este está sendo revisado e possui todas as informações estabelecidas no acordo.		Cumprido parcialmente	
<b>Anexo 2, 1</b>	<b>Gastos Admissíveis.</b> Os Gastos Admissíveis tem sido financiados nos montantes, porcentagens e definições conforme indicadas no Anexo 2 do contrato de empréstimo.	Anualmente	Em cumprimento	
<b>Condições Gerais</b>				
<b>Seção 4.02, b) das CG</b>	<b>Pré-requisitos de Saque.</b> Nenhum saque será efetuado sem a aprovação do primeiro POA e de todas as condições especificadas no Contrato de Empréstimo	Anualmente	Cumprido	
<b>Seção 4.04, b) das CG</b>	<b>Carta de Assinaturas.</b> Envio da Carta de Assinaturas para solicitação de Pedidos de Saque	Anualmente	Cumprido	
<b>Seção 4.04, c) das CG</b>	<b>Documentos de justificação.</b> Apresentação dos documentos e meios de comprovação exigida junto aos Pedidos de Saque	Anualmente	Cumprido	
<b>Seção 4.04, d) das CG</b>	<b>Conta Designada.</b> O mutuário deverá abrir e a partir daí manter em um banco comercial proposto pelo Mutuário e aceito pelo Fundo.	Início do projeto	Cumprido	

Seção	Cláusula	Data prevista	Situação/Data do cumprimento	Observações
<b>Seção 4.08, a) das CG</b>	Os Gastos Admissíveis têm sido financiados: i) sobre custos razoáveis e contratados conforme Diretrizes do FIDA; ii) Durante o período de execução do projeto, salvo os gastos de encerramento que poderão ser efetuados após a data de conclusão e antes da data de encerramento; iii) Por participe do Projeto; iv) Realizada até o montante e a porcentagem indicada no Contrato de Empréstimo;	Anualmente	Cumprido	
<b>Seção 4.08, c) e d) das CG</b>	Os Gastos Admissíveis não têm sido financiados para pagamentos a pessoas ou empresas oriundos de países com restrições definidas em uma decisão do Conselho de Segurança da ONU, ou à empresas ou pessoas cujos bens e serviços foram constituintes de corrupção, fraude ou prática coercitiva ou colusória por parte de representantes do Mutuário ou fornecedoras de países com restrições de uma decisão do Conselho de Segurança da ONU.	Anualmente	Cumprido	
<b>Seção 7.01, b) (ii) das CG</b>	<b>Plano Operativo Anual.</b> Antes de cada ano do projeto, a UGP deverá, se necessário, apresentar a minuta do POA ao órgão de supervisão designado pelo mutuário para a sua revisão. Após a revisão A UGP deverá apresentar a minuta do POA ao Fundo para comentários. A UGP deverá adotar o POA na forma aceita pelo Fundo.	Anualmente	Não cumprido	O POA 2016 só foi apresentado em fevereiro de 2016.
<b>Seção 7.05 das CG</b>	<b>Aquisições e contratações</b> em conformidade com as normas do FIDA e Carta ao Mutuário	Anualmente	Cumprido	
<b>Seção 7.06 das CG</b>	<b>Uso de bens e serviços.</b> Bens, serviços e instalações são utilizados exclusivamente para os fins do Projeto	Anualmente	Cumprido	
<b>Seção 7.07 das CG</b>	<b>Manutenção.</b> Instalações e obras financiadas com recursos do empréstimo em condições de manutenção aceitáveis.	Anualmente	Cumprido	
<b>Seção 7.08 das CG</b>	<b>Seguros.</b> a) A UGP mantém segurados todos os bens adquiridos e instalações utilizadas contra riscos e em valores compatíveis e b) bens importados contra riscos durante a aquisição, transporte e entrega até o lugar em que este seja utilizado ou instalados	Anualmente	Cumprido	

Seção	Cláusula	Data prevista	Situação/Data do cumprimento	Observações
<b>Seção 7.11 das CG</b>	<b>Pessoal-chave do Projeto.</b> O mutuário designará o Diretor e pessoal-chave do Projeto na forma especificada no Contrato de Empréstimo, com qualificações e experiência adequadas aprovadas pelo Fundo, mantê-los durante todo o período de execução do Projeto, e assegurados contra riscos de saúde e acidentes nos termos das práticas da administração pública nacional.	Anualmente	Cumprido	
<b>Seção 8.01 das CG</b>	<b>Registros e documentação.</b> Os registros e documentação são adequados, refletem as operações relativas à execução do Projeto, e são mantidos arquivados em instalações adequadas.	Anualmente	Cumprido	
<b>Seção 8.02 a) das CG</b>	<b>Sistema de Gestão de Informações</b> adequado satisfatório e operacional em conformidade com as Diretrizes de Avaliação de Projetos do FIDA	Início do projeto	Cumprido parcialmente	SISTEMA IMPLANTADO
<b>Seção 8.03 a) das CG</b>	<b>Relatórios de Progresso.</b> O mutuário enviará periodicamente o respectivo relatório com conteúdo adequado.	Anualmente	Cumprido	
<b>Seção 8.03 b) das CG</b>	<b>Revisão de Meio Período.</b> O mutuário junto ao FIDA realizam um revisão de meio período.	No terceiro ano do projeto	-	
<b>Seção 8.04 das CG</b>	<b>Relatório de Conclusão do Projeto.</b> O mutuário enviará semestralmente o respectivo relatório com conteúdo adequado.	No sexto ano de projeto	-	
<b>Seção 9.01 das CG</b>	<b>Registros Financeiros.</b> Os executores utilizarão contas e registros específicas e adequados para refletir de forma segregada, as operações, recursos e gastos relativos ao Projeto	Anualmente	Cumprido	
<b>Seção 9.01 das CG</b>	<b>Demonstrações Financeiras.</b> O mutuário deverá elaborar as demonstrações financeiras das operações, recursos e despesas relativas ao projeto a cada exercício fiscal, apresentando essas demonstrações financeiras ao Fundo no prazo de quatro meses contados do final desse período.	Anualmente	Cumprido	disponibilizaram tempestivamente ao FIDA e aos auditores

Seção	Cláusula	Data prevista	Situação/Data do cumprimento	Observações
<b>Seção 9.03 a) das CG</b>	<b>Auditoria das Contas.</b> O mutuário fará com que as demonstrações financeiras relacionadas ao Projeto sejam auditadas a cada exercício fiscal por Auditores Independentes aceitáveis ao Fundo de acordo com as Diretrizes do FIDA para auditoria de projetos, de uso dos mutuários.	Anualmente	Cumprido	Atraso na contratação, entrega do relatório e pagamento dos auditores
<b>Seção 9.03 b) das CG</b>	<b>Relatório de Auditoria.</b> O mutuário deverá enviar uma cópia certificada do respectivo relatório ao Fundo e dentro do prazo de seis meses do final de cada exercício fiscal. Submeterá também ao Fundo a resposta à Carta Gerencial emitida pelos auditores, dentro de um mês após recebê-la.	Anualmente	Cumprido parcialmente	Entregue em 21/06/2016
<b>Seção 9.04 a) das CG</b>	<b>Outros Relatórios Financeiros.</b> O mutuário enviará ao Fundo prontamente os demais relatórios que o Fundo razoavelmente solicite sobre qualquer assunto financeiro relacionado ao Projeto	Anualmente	Cumprido	
<b>Seção 10.03 das CG</b>	<b>Avaliações.</b> O Mutuário e cada parte do Projeto deverá facilitar todas as avaliações e análises de Projeto que o Fundo possa eventualmente realizar durante a execução do projeto, e durante dez anos após essa data.	Anualmente	Cumprido	

## Apêndice 7: Gestão do Conhecimento: aprendizagem e inovação

1. As estratégias de gestão do conhecimento (GC) têm sido adotadas pelos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil sob uma perspectiva de transversalidade. É considerada uma atividade intrínseca que contribui de diversas maneiras para atingir os resultados pretendidos: registro de ações, promoção de aprendizagem e melhoria contínua, documentação e divulgação dos projetos e dos conhecimentos gerados, promoção de intercâmbios e apoio à inovação em suas diversas vertentes (gestão, tecnológica, negocial, ambiental).

2. No caso do Projeto Dom Távora, a GC aparece entre os vários eixos propostos para o Componente 2 - Fortalecimento da capacidade para promoção dos negócios rurais, mais especificamente: o fortalecimento da capacidade de coordenação, intercâmbio e comunicação; e o fortalecimento da capacidade de gestão do conhecimento.

3. Nessa perspectiva de desenvolvimento de capacidades, o Relatório Principal do Projeto estabelece que:

*“(...)A estratégia de construção de capital humano assume que a aprendizagem é uma atividade contínua e permanente. Os cursos, reuniões de trabalho e treinamento de campo são entendidas como momentos dos processos contínuos de formação e de aprendizagem, que oferecem oportunidades de reflexão e de apropriação do conhecimento gerado também no processo de trabalho. A estratégia do projeto para o desenvolvimento dos recursos institucional e humano enfatizará a aprendizagem ao invés de ensino, a educação ao invés de formação, a apropriação de conhecimentos e desenvolvimento de competências por parte do pessoal técnico e pobres das zonas rurais em vez de perpetuar a assistência técnica rotineira, a inovação em vez de simples reprodução do conhecimento e práticas tradicionais e padronizadas. Portanto, o desenvolvimento dos recursos humanos combinará ações voltadas para enfrentar e superar, a curto prazo, algumas das debilidades institucionais vigentes que impedem o desempenho tanto dos papéis tradicionais da ATER como das novas funções, com uma postura de longo prazo articulando um conjunto de ações conducentes à construção de novas instituições e novas capacidades institucionais para o futuro.” (Extraído de parágrafo 185, Relatório Principal, Ago-2013) (grifos nossos).*

4. Mais especificamente sobre o eixo de fortalecimento da capacidade de gestão do conhecimento, o Relatório Principal (2013), parágrafo 198, detalha uma série de atividades a serem desenvolvidas:

*“Este eixo visa a desenvolver a cultura e capacidade para apropriação do conhecimento gerado no contexto do Projeto Dom Távora. Isso permitirá: melhores ferramentas para ação, reprodução de experiências, transferência de conhecimento e experiência ao novo pessoal que será incorporado à companhia [EMDAGRO e Projeto DT] no futuro imediato, intercâmbio com outras instituições e valor institucional. Inclui: (a) Treinamento em gestão do conhecimento a ser fornecido por consultores, (b) Definição de estratégia e especificações dos mecanismos, padrões e procedimentos de gestão do conhecimento, (c) Preparação de material técnico baseado em experiências de campo, (d) Estudos de casos, (e) Publicações, (f) Coleta e sistematização de conhecimentos e experiências bem sucedidas dos produtores, ou iniciativas de empreendedores.”*

5. Ainda no âmbito da estratégia desenhada inicialmente, vale salientar que o sistema de M&A acompanha a gestão do conhecimento. Ao monitorar e avaliar dados e processos, deverá contribuir para produzir referências técnicas e processuais para a SEAGRI, a EMDAGRO, outras instituições

de Sergipe e outras operações do FIDA. Os dados de M&A também deverão ser incluídos no material de comunicação para disseminar as operações e resultados do projeto.

6. Em termos de recurso, para atividades específicas de gestão do conhecimento, foi previsto um montante de USD 542.000 (quinhentos e quarenta e dois mil). Algumas atividades relacionadas a sistematizar e divulgar o conhecimento estão previstas no âmbito do PCT entre a SEAGRI e o PNUD, com valor estimado de USD 161.700 (cento e sessenta e um mil e setecentos).

7. Do que foi proposto inicialmente, pouco avançou. A estratégia de gestão do conhecimento do Projeto Dom Távora deve ser diferenciada e integrada, abrangendo vários atores do Estado de Sergipe e com vários objetivos, tais como: melhorar a comunicação, construir e intercambiar habilidades e competências entre técnicos e produtores, difundir informação técnica e aprendizagem, melhorar a transparência interna e externa e a divulgação de resultados.

8. A missão de supervisão detectou a preparação de um edital para “contratação de serviços de consultoria para o desenvolvimento de capacidades em negócios rurais para agricultores familiares e técnicos de assessoria rural lançado, através do PCT com o PNUD. Neste edital estão previstos eventos de ‘desenvolvimento de capacidades’, dentre os quais 9 encontros de jovens, mulheres e quilombolas e 8 intercâmbios (4 para técnicos e 4 para beneficiários).

9. Para além das atividades pontualmente previstas no edital citado, o Projeto DT precisa avançar no desenho e execução de um estratégia consistente de comunicação e gestão do conhecimento, com foco na aprendizagem e inovação. Esse foco recairá tanto nos processos e equipes internos às entidades executoras como nas atividades voltadas para os beneficiários diretos.

10. Nesse sentido, cabe também ressaltar que as ferramentas e instrumentos disponibilizados para elaboração dos Planos de negócio prevê ações de capacitação e gestão de conhecimento no âmbito dos grupos de beneficiários. O desafio adicional para a equipe gestora do DT é garantir a qualidade das ações e, principalmente, que estas possam ser sistematizadas, divulgadas e replicadas por outros grupos e em outras instâncias.