

Republica Federativa do Brasil - Estado de Sergipe

Negócios Rurais para Pequenos Produtores (Projeto Dom Tavora)

Relatório de supervisão

Relatório principal y apêndices

Mission Dates: 17-22 May 2015

Document Date: 1-May 2015

Project No. 1593-BR

Report No: 3829-BR

Latin America and Caribbean Division
Programme Management Department

Índice

A.	Introdução	1
B.	Avaliação geral da implementação do projeto	1
C.	Produtos e resultados	3
D.	Progresso na implementação do projeto	3
E.	Aspectos financeiros	11
F.	Sustentabilidade	12
G.	Outros	12
H.	Conclusões	14

Apêndices

Apêndice 1:	Desempenho Físico do Projeto em Relação ao Marco Lógico e ao POA	18
Apêndice 2:	Aspectos financeiros: execução financeira efetiva, por financiador e componente, e desembolsos por categoria	19
	Adjunto 1 – Sinopsis de la evaluación del riesgo fiduciario de los programas	21
	Adjunto 2 – Evaluación de la gestión financiera durante la supervisión	22
Apêndice 3:	Cumprimento das cláusulas legais: estado de implementação em 22/05/2015	26

Memorando

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

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

EMPRÉSTIMOS I-883-BR

MISSÃO DE SUPERVISÃO, 17 A 22 DE MAIO DE 2015

A. Introdução

1. Este Memorando apresenta um resumo das conclusões da Missão de Supervisão¹ do projeto de Negócios Rurais para Pequenos Produtores (Projeto Dom Távora) e detalha acordos sobre medidas e ações necessárias para melhorar a execução e os resultados do projeto. Durante a permanência no Estado de Sergipe, a Missão manteve reuniões com o Governador do Estado, Sr. Jackson Barreto de Lima, que durante a reunião ratificou o apoio integral do Governo do Estado de Sergipe ao projeto e confirmou que as ações do projeto estão alinhadas com as políticas públicas em vigor no estado. A missão foi acompanhada de perto pelo Secretário de Agricultura, Desenvolvimento Agrário e da Pesca (SEAGRI), Sr. Esmeraldo Leal dos Santos. Além disso, a missão também teve reuniões com o Presidente da Empresa de Desenvolvimento Agropecuário de Sergipe (EMDAGRO), Sr. Jefferson Feitoza de Carvalho, e com o Secretário da Controladoria-Geral do Estado (CGE), Sr. Adinelson Alves da Silva.
2. Durante todo transcorrer da missão, o FIDA trabalhou intensivamente com o Coordenador do Dom Távora, Sr. Eduardo Cabral de Vasconcelos Barreto, e com toda a equipe da Unidade Estadual de Gestão do Projeto (UEGP). A missão também efetuou visita a campo nos municípios de Poço Verde e Pacatuba.

B. Avaliação geral da implementação do projeto

3. Esta primeira missão de supervisão ao Dom Távora dá seguimento a uma série de missões de apoio a implementação, após o projeto entrar em execução em setembro de 2013. Aquelas missões de apoio estabeleceram e acordaram com o Governo de Sergipe, em particular com a SEAGRI, um cronograma preciso e detalhado de atividades que permitisse a implementação operacional do projeto.
4. Os acordos alcançados na missão de supervisão e apoio de janeiro 2014 incluíram a programação de atividades necessárias para a identificação, preparação e aprovação de Planos de Negócios (PNs), a revisão do Manual de Operações (MOP), a definição da estratégia de implementação geral do projeto e dos dois componentes, a organização e funcionamento da área de monitoramento e avaliação (M&A) e da área de administração e finanças, as medidas necessárias para a aquisição de equipamento do escritório em Aracaju, os arranjos institucionais e o equipamento dos escritórios locais, a seleção, contratação ou disponibilidade de pessoal previsto pela estrutura do projeto, e outros acordos operacionais de detalhes e de gestão.

¹ A Missão de Supervisão do FIDA esteve composta por Hardi Vieira (Oficial de Programas para o Brasil), Leonardo Bichara Rocha (Oficial de Programas para o Brasil), Pietro Simoni (Especialista em Desenvolvimento Rural), Pablo Sidersky (Especialista em Desenvolvimento de Capacidades); Emmanuel Bayle (Especialista em Sistemas Produtivos), e Danilo Pisani (Especialista em Gerenciamento Financeiro).

5. Até a data da presente missão, esses acordos foram cumpridos somente de forma muito parcial e o processo de implementação ficou virtualmente estagnado durante todo o ano de 2014, apesar das várias missões de apoio do FIDA. Esta situação reflete as dificuldades e limitações institucionais, mudanças de gestão e pessoal (mesmo que o coordenador-geral e o coordenador do componente 1 tenham estado presentes desde o início do projeto), escassez no quadro da equipe designada para o projeto e o contexto político institucional de fim de mandato das autoridades devido às eleições de outubro de 2014. No início de 2015, com a re-eleição do Governador, foram retomados, lentamente, os passos para iniciar as atividades do projeto. Um novo Secretário da SEAGRI foi nomeado em janeiro de 2015 e nos últimos meses foram nomeados os três coordenadores previstos, incluindo o responsável de M&A, que iniciaram seus trabalhos e re-nomeados o coordenador-geral e o coordenador de desenvolvimento de negócios.

6. Durante esta supervisão, observa-se um marco político e institucional que atribui bastante prioridade ao projeto Dom Távora, posição demonstrada com o empenho e ações do Secretário da SEAGRI e ratificada pessoalmente à missão pelo Governador do Estado. A SEAGRI tomou a liderança efetiva do projeto, assim como medidas políticas de orientação e de operações para o projeto. A partir do dia 1º de junho, espera-se que o projeto já conte com 12 (doze) novos profissionais selecionados com perfis alinhados aos termos de referência para os cargos previstos pelo organograma. Esses profissionais já têm experiências em projetos de desenvolvimento e serão transferidos de uma unidade executora, recentemente dissolvida, de projetos de organismos internacionais, incluindo os do Banco Mundial: a Empresa de Desenvolvimento Sustentável do Estado de Sergipe (PRONESE).

7. Como mencionado, a missão constatou avanços quase nulos de resultados durante 2014 e os primeiros meses de 2015, mas, ao mesmo tempo, observa no momento a formação de um contexto amplamente favorável para o início concreto das operações. Esta visão é compartilhada pelas Autoridades, que estão conscientes do tempo perdido e dos grandes atrasos até o momento. O projeto desenvolveu nos últimos meses, apesar da escassez de pessoal, um relevante programa de difusão de comunicação, de encontros interinstitucionais e na definição metodológica de acesso a investimentos. Da mesma forma, têm avançado as conversações com a EMDAGRO, que o desenho do projeto identificou como um parceiro fundamental para o trabalho de campo (escritórios locais compartilhados) e para os serviços de assessoria técnica, além de conversações com o Sergipe Parque Tecnológico (SERGIPETEC) para um acordo de gestão para contratação de pessoal, ou outra alternativa caso as conversas não avancem, e outro acordo em finalização com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

8. Há um núcleo inicial de seis PN ainda na fase preliminar, que podem ser definidos como “PN piloto”, com boas condições potenciais e com perspectivas positivas para serem finalizados, aprovados e financiados em breve. A missão também acordou que seriam incluídos pelo menos mais um ou dois PN focados em assentamentos e levando em conta a questão de gênero e juventude. A missão visitou dois destes PN, um no município de Pacatuba e outro em Poço Verde, observando como o trabalho inicial, e ainda incompleto, permite agora a tomada de decisões por parte da UEGP e da SEAGRI para concretizar essas propostas. No entanto, a UEGP tem ainda propostas que não foram operacionalizadas e por isso se encontram num estágio de análise e discussão com a nova equipe constituída. Esta situação responde, em parte, à fraca orientação no âmbito governamental e estratégica atual por parte do projeto e espera-se que essa fraqueza possa ser superada a partir de uma orientação política mais eficaz por parte da SEAGRI.

9. A próxima incorporação de pessoal deve ser acompanhada por uma atividade de capacitação e transferências dos conceitos, enfoques e estratégia do projeto, que deve ser a ocasião para formalizar as estratégias propostas e os enfoques operacionais de forma completa e alinhada à política e prioridades da SEAGRI e do Governo. Atualmente, o projeto não possui presença no campo e essa situação deve ser resolvida rapidamente, por exemplo, por meio de um acordo com a EMDAGRO, dando cumprimento às recomendações das missões anteriores do FIDA e às recomendações da presente missão.

10. O grupo-alvo dos dois PN piloto visitados, bem como a informação disponível para os outros PN identificados, responde aos critérios de focalização e de elegibilidade do FIDA. Acordou-se que o projeto, pelo menos nesta primeira etapa de implementação, aplique mecanismos de focalização direta e de auto focalização, além das relativas ferramentas de aplicação sugeridas pelas boas práticas do FIDA. O processo de focalização levará em conta os órgãos territoriais e os processos

estabelecidos pela SEAGRI e pelo Governo. Da mesma forma, acordou-se um enfoque para o desenho dos PN que leve em consideração os aspectos de produção, de mercados, de fortalecimento institucional e de serviços de assessoria técnica com uma visão articulada e coerente. Assim mesmo acordou-se em dar atenção especial aos processos de diagnóstico e de preparação dos PN, assegurando e priorizando a participação e a apropriação das propostas por parte dos beneficiários.

11. A missão, constatando que foram removidos quase todos os obstáculos políticos e institucionais e de caráter administrativo e normativos, sublinha a urgência de iniciar de imediato as atividades operacionais que permitam a implementação dos seis PN identificados, e paralelamente, iniciar e avançar concretamente na construção de uma carteira de propostas que possa ser progressivamente, e de maneira planejada, transformadas em operações executadas. Para isso, o projeto deve tomar determinações e decisões urgentes acordadas e resumidas neste Memorando.

12. O projeto precisa avançar mais rapidamente na contratação do estudo da Linha de Base e acordou-se que o mesmo deve ser realizado até o mês de outubro de 2015.

13. Relativamente aos desembolsos do FIDA, como observados na seção correspondente deste Memorando, foi realizado um desembolso, a título de adiantamento, de um montante de USD 700 mil. A UEGP, para garantir os recursos necessários para o início concreto das operações, está finalizando a preparação de uma nova solicitação de desembolso de aproximadamente USD 1,3 milhão, ainda relativo ao adiantamento e que foi entregue ao FIDA no último dia da missão.

C. Produtos e resultados

14. Até a data desta missão de supervisão, o projeto Dom Távora, pelas razões e situação descritas na seção anterior, oferece muito poucos produtos. A escassez de pessoal e de gerência governamental fez com que o projeto se voltasse essencialmente para a construção das relações institucionais, regulamentares e operacionais, para alcançar condições de funcionamento mínimo. Os produtos mais importantes referem-se ao processo de divulgação do projeto, que agora tem um bom nível de conhecimento no campo e entre instituições e organizações envolvidas. Um produto do projeto é representado pelos avanços em capacitação desenvolvidos para o início da formulação dos seis PN piloto, que envolvem aproximadamente 228 famílias, (958 pessoas das quais 668 são mulheres) e de forma indireta, pelos programas de intercâmbio, para beneficiários e funcionários da UEGP, com os projetos do FIDA no Brasil, em particular com os projetos na Bahia, Paraíba e Ceará, por meio de atividades do Programa de Gestão do Conhecimento (SEMEAR FIDA/IICA/AECID). No atual estado, não é possível uma apreciação dos produtos em relação aos resultados previstos e esperados pelo Marco Lógico, que deverá ser revisado. Um produto da implementação de gestão é o trabalho de reconhecimento do território, assim como a construção de relações e parcerias. O projeto, nesta etapa, apresenta poucos avanços nas definições do acordo com a EMDAGRO para os escritórios locais e para prestação de serviços de assessoria técnica. Com a concretização, nos próximos dias, da assinatura do acordo para a Linha de Base, este poderá ser considerado também como um produto obtido. Um produto relevante, embora intangível, é o novo papel proeminente e prioritário que o Dom Távora tem assumido nas políticas da SEAGRI e do Governo.

D. Progresso na implementação do projeto

D.1. UEGP, ULGPs, equipe e infraestrutura

15. A Unidade Estadual Gestora do Projeto (UEGP) está localizada em Aracaju e funcionando provisoriamente nas dependências da SEAGRI. Durante a missão, foi acordado que a UEGP mudará para espaço próprio no antigo espaço onde funcionava a Empresa de Desenvolvimento Sustentável do Estado de Sergipe (PRONESE). A missão visitou as instalações e sugere que a UEGP utilize os espaços referentes a 3 (três) módulos/divisórias do PRONESE: Núcleo de Gestão Ambiental (NGA), arquivo e informática. Foi relatado que um arquiteto já está contratado e irá remodelar e readequar o espaço em junho de 2015 para que a mudança da UEGP seja efetivada ainda no primeiro semestre de 2015. A previsão é que a UEGP conte com um total de 19 profissionais e que idealmente estejam trabalhando em conjunto.

16. Em relação às Unidades Locais de Gestão do Projeto (ULGPs), a previsão é que sejam estabelecidas 4 (quatro) nos municípios de Aquidabã, Carira, Neópolis, e Poço Verde. Durante a missão, o arranjo das ULGPs foi discutido e foi acordado que os escritórios da EMDAGRO servirão para acomodar a maioria delas. Durante a reunião com o Presidente da EMDAGRO isso foi confirmado. O seguinte arranjo foi acordado para as ULGPs:

- a. ULGP de Aquidabã (Território do Médio Sertão) funcionará no escritório regional da EMDAGRO e servirá os seguintes municípios: Canhoba, Gracho Cardoso e Aquidabã;
- b. ULGP de Carira, que estava prevista para a regional da EMDAGRO no mesmo município, devido às limitações de espaço e estrutura poderia ser estabelecida no município de Frei Paulo, que, embora fora da área de cobertura do projeto, fica próximo e conta com escritório da EMDAGRO com estrutura e espaço. A ULGP de Frei Paulo atenderia os seguintes municípios do Território do Agreste Central: Carira, Pinhão e Nossa Senhora Aparecida;
- c. ULGP de Neópolis (território do Baixo São Francisco), que funcionará no Centro Educacional e atenderá os municípios de Japoatã, Santana do São Francisco, Ilha das Flores, Pacatuba, Brejo Grande e Neópolis;
- d. ULGP de Poço Verde, que operará na regional da EMDAGRO e servirá os municípios de Simão Dias, Tobias Barreto e Poço Verde, no Território Centro Sul.

17. A missão do FIDA ressalta que as ULGPs são fundamentais para iniciar o trabalho junto com os beneficiários tanto na aprovação dos primeiros planos de negócio quanto na identificação de comunidades para potenciais futuros planos de negócios.

18. Quanto à equipe, o Dom Távora atualmente conta com somente uma equipe de 5 (cinco) profissionais, sendo o coordenador-geral e quatro coordenadores: Administrativo-Financeiro; Desenvolvimento de Negócios Rural; Desenvolvimento de Capacidades; Monitoramento e Avaliação; e uma secretária para tarefas administrativas. O coordenador-geral e os coordenadores foram nomeados pelo Governo do Estado e o FIDA ressalta a necessidade de dedicação integral e exclusiva ao projeto no exercício de suas funções.

19. A missão foi informada que, em junho de 2015, profissionais do PRONESE serão disponibilizados para compor a equipe do Dom Távora, sendo que no total serão 12 profissionais, entre os quais 5 na área financeira e jurídica para apoiar na administração do projeto e outros 7 na área técnica para fortalecer a capacidade na área de negócios rurais e capacidades. A missão do FIDA reconheceu que os profissionais do PRONESE podem contribuir de forma decisiva para acelerar a execução do Dom Távora, pois têm experiência em operação de projetos com recursos provenientes de operação de crédito externo (recursos internacionais). Porém, os profissionais do PRONESE não serão suficientes para atender a demanda de trabalho do projeto. Assim, foram acordados os seguintes pontos:

- a. Garantir que o pessoal do PRONESE (12 profissionais) agregado ao Dom Távora tenha o perfil adequado para o exercício da função, sendo que sua incorporação será finalizada em junho de 2015, e passem por nivelamento;
- b. Também ficou acordado que o Dom Távora poderá contar com apoio de pessoal da EMDAGRO, principalmente dos coordenadores-gerais dos escritórios onde o projeto estabelecerá ULGPs, desde que tenham disponibilidade e perfil adequados selecionados de comum acordo entre UEGP e EMDAGRO. Nesse sentido, no âmbito do Acordo Subsidiário entre a EMDAGRO e a SEAGRI/Dom Távora, será preparado e assinado um convênio que envolva definição clara de responsabilidade e atividades e repasse de recursos para garantir o apoio da EMDAGRO no campo, principalmente na assessoria técnica para elaboração e acompanhamento de PNs mas também na identificação de novos PNs.
- c. Adicionar profissionais para áreas que merecem reforço especial no projeto, entre as quais, especialistas em negócios rurais, meio ambiente, gênero, monitoramento e avaliação (estatístico ou economista), informático ou sistemas de TI e engenharia civil. Neste sentido, um contrato de gestão com a Sergipe Parque Tecnológico (SERGIPETEC), que é uma organização social (OS), está em análise pelo jurídico da SEAGRI. O FIDA reforça a necessidade de encaminhamento do contrato da SERGIPETEC, ou outra alternativa, o mais

rapidamente possível para suprir os quadros de profissionais do projeto de modo a assegurar sua execução;

- d. Finalmente, o projeto também prevê a um Acordo de Cooperação Técnica com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). O PCT com o PNUD visa a contratar consultorias para, entre outros pontos, prestar assessoria técnica especializada, incluindo a elaboração de estudos de mercado, apoio na preparação de propostas de planos de negócios, elaboração de cursos de especialização em negócios rurais, atendimentos às exigências de meio ambiente e fitossanitárias nos projetos de investimentos; implementação da linha de base; auditoria. O PCT com o PNUD está em vias de finalização contando com a aprovação da Agência Brasileira de Cooperação (ABC) emitida durante a missão.

20. Vale mencionar que a missão destacou a importância de dedicação exclusiva e integral de todo o pessoal do projeto.

21. Quanto à infraestrutura, a missão do FIDA observou que será fundamental iniciar os trâmites para compra de equipamentos e mobiliário para as futuras instalações da UEGP e ULGP, incluindo o aluguel ou aquisição de veículos, sendo dois para a UEGP e pelo menos um para cada uma das quatro ULGPs.

D.2 Aspectos institucionais

22. A Secretaria de Agricultura, Desenvolvimento Agrário e da Pesca (SEAGRI) é a agência líder e responsável pela execução do projeto. A EMDAGRO foi designada como co-executora e co-responsável técnica pela execução do projeto e, nesse sentido, foi assinado em 2013 um Acordo Subsidiário entre a SEAGRI e a EMDAGRO. A missão do FIDA identificou a necessidade imediata de operacionalizar o Acordo Subsidiário com a EMDAGRO e recomenda que isso seja feito por meio de convênio ou outro instrumento jurídico identificado que permita o repasse de recursos.

23. A estrutura institucional do projeto também inclui um Comitê Executivo do Projeto (CEP), que funciona principalmente como principal instância para aprovação dos PNs recomendados para aprovação e validados pela UEGP. A SEAGRI preside o CEP, que também é composto pela Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPLAG), Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia (SEDETC) e Secretaria de Inclusão, Assistência e Desenvolvimento Social (SEIDES). O Comitê analisará e aprovará PNs com valor de até USD 100 mil enquanto que a SEAGRI/UEGP poderá aprovar PN com valor limite de USD 30 mil. Além disso, o projeto prevê um Comitê Consultivo do Projeto (CCP), que servirá como principal instrumento de debate e reflexão estratégica do projeto e envolverá vários parceiros públicos e da sociedade civil.

24. A missão do FIDA identificou a necessidade do projeto revisar seu Manual de Operações (MOP) de modo que integre os instrumentos desenvolvidos pelo projeto como critérios para acessar recursos do projeto e sugere que no CEP se inclua um representante do PRONESE. Além disso, o Acordo Subsidiário entre EMDAGRO e SEAGRI/Dom Távora precisa ser revisado e estabelecido com duração até o final do projeto.

D.3. Desenvolvimento de negócios rurais

25. Elaboração e conteúdo dos Planos de Negócios (PN): foi preparada em 2014, junto com o apoio do FIDA, uma proposta de metodologia para a realização de diagnóstico rápido participativo e a elaboração de Plano de Negócio. A missão recomenda que sejam finalizados os documentos e instrumentos necessários para a implementação dessas duas ferramentas, fundamentais para a implementação do projeto. Este trabalho deverá incluir a revisão e organização dos critérios de priorização e de seleção dos PNs. Lembramos que o objetivo do diagnóstico é identificar as demandas diretamente formuladas pelos beneficiários, para em seguida analisar a viabilidade de cada uma e finalmente selecionar num processo participativo, a(s) mais pertinente(s). A construção do PN deverá envolver os beneficiários durante todas as etapas da sua construção. Cada PN deverá apresentar 3 partes principais:

- a. Os investimentos a serem realizados. Conforme cada situação eles deverão contemplar as necessidades na área produtiva, de beneficiamento e para o acesso ao mercado,
- b. As formas e procedimentos de organização e de gestão dos investimentos, pelos beneficiários,

- c. O conteúdo da assessoria técnica continua e especializada assim como das capacitações que serão necessárias para garantir a viabilidade e o funcionamento sustentável dos investimentos e da organização dos beneficiários.

26. O mesmo PN poderá contemplar mais de uma atividade produtiva e portanto vários grupos de interesse na mesma comunidade ou assentamento. Para garantir qualidade e agilidade na implementação, realçamos a importância de que a pessoa (equipe) que elabora o diagnóstico e o PN seja também responsável por prestar a assessoria técnica continua durante a implementação desse mesmo PN. De forma pontual, poderão ser mobilizadas competências especializadas para atender necessidades específicas do PN (como, por exemplo, desenho de uma planta para a construção de uma unidade de beneficiamento, etc.). Enfim, considerando a diversidade da experiência profissional das pessoas que vão compor a equipe técnica do projeto, é imprescindível preparar um processo de capacitação inicial que permita repassar aos novos integrantes todos os detalhes da metodologia acima mencionada de intervenção do projeto.

27. Lembramos que tanto no caso das atividades agrícolas, como para as atividades não agrícolas, quem conduz o processo de elaboração dos PNs deverá garantir que sejam contempladas investimentos e adoção de práticas que permitam fazer um bom uso e gestão dos recursos naturais.

28. Finalização e implementação dos Planos de Negócios Pilotos: Considerando o que foi mencionado acima, é urgente finalizar os 6 PNs “pilotos” identificados há mais de um ano. As conversas com os beneficiários mostraram que em alguns casos seria possível que a elaboração do PN contemplasse mais que uma só atividade e portanto alcance vários grupos de interesse. A missão recomenda que em certos casos os pilotos possam portanto trabalhar com várias atividades produtivas (o que não necessariamente passará por financiamento sistemático de investimentos) no mesmo PN. Sendo necessário avançar com ações concretas junto aos beneficiários, esses PN “pilotos” devem ser finalizados o quanto antes. Não se pode esperar ter todas as equipes constituídas e operacionais para isso e portanto a finalização dos primeiros Planos deve ser realizada pela equipe atual da UEGP. Isto, além de já implementar o processo, será uma oportunidade muito relevante para que a própria equipe de gestão se aproprie da metodologia e suas ferramentas, podendo assim aportar um melhor apoio para as equipes que terão a responsabilidade de conduzir essa tarefa futuramente.

29. A partir das visitas foi possível também verificar que o nível de experiências das organizações e o grau de maturidade das propostas é bem avançado. Portanto, isso permite prosseguir imediatamente para finalizar os diagnósticos e os Planos de Negócios. É importante lembrar que esses primeiros Planos são “pilotos” e então eles devem permitir ajustar a proposta metodológica, caso necessário. Esses ajustes somente serão possíveis a partir do momento que as atividades em campo aconteçam. Enfim essa modalidade de “piloto” deverá ser avaliada pela equipe para poder ajustar a metodologia que será aplicada ao resto dos PNs.

30. Enfim, foi abordada a questão dos estudos preparatórios para a elaboração dos PNs e em particular dos “pilotos”. Não cabe lançar estudos de ampla magnitude sobre determinados temas (como o acesso a mercado de certos produtos) porque é preciso de resultados imediatos e sobre tudo muito focalizados, considerando o porte desses primeiros Planos. As informações necessárias (estudo de mercado, etc.) deverão ser realizadas pela equipe do projeto, com apoio pontual de consultoria especializada se realmente justificado.

31. Identificação e elaboração de novos Planos de Negócios: em 2015 ainda, será necessário identificar novos grupos potencialmente beneficiários e na sequência, iniciar a elaboração de novos PNs. O projeto está atualmente priorizando os Colegiados Territoriais como espaços de divulgação da ação e das condições de atuação do Dom Távora. Essa escolha é avaliada como muito relevante, sobretudo quando se considera que em Sergipe essas instâncias são muito ativas e contam com uma boa representação dos atores governamentais e não governamentais. Esses espaços são, portanto, estratégicos para conduzir a divulgação do projeto e em seguida a identificação dos grupos beneficiários. Neles é possível conduzir processos com transparência e legitimidade. Além disso, devido à natureza diversificada dos participantes, eles permitem identificar potenciais parcerias e complementaridades.

32. Frente à urgência de acelerar e intensificar a implementação do projeto, é preciso trabalhar com várias frentes de identificação dos beneficiários, em complemento desta entrada principal que constituem os Colegiados Territoriais. Entre as possibilidades concordadas durante a missão, podemos mencionar:

- a. As equipes dos escritórios da EMDAGRO poderão realizar uma busca ativa de propostas de PN. Elas possuem um conhecimento apurado das comunidades com intenções e potencial para apresentar propostas;
- b. Consultas com o INCRA e movimentos sociais, que poderão alcançar o público das famílias assentadas;
- c. A missão recomenda que seja estabelecido um processo de contatos com representantes de comunidades quilombolas. É um público beneficiário prioritário, que fica geralmente à margem dos canais de acesso acima mencionados. Existem muitas comunidades quilombolas (nem oficialmente reconhecidas como tais) na área do projeto e em particular no Baixo São Francisco, região prioritária do Governo do Sergipe, com concentração da extrema pobreza no estado;
- d. Finalmente, considerar algumas das 28 comunidades e assentamentos previamente identificados e visitados pela equipe do projeto, durante o processo de seleção dos 6 PN pilotos.

33. A missão realça que, assim como esta acontecendo com os PN piloto em construção, neste próximo processo será necessário ficar atentos para identificar e selecionar atividades que envolvem prioritariamente jovens e mulheres.

34. Foi concordado que os grupos interessados em trabalhar com o Dom Távora deverão preencher um formulário simples, de Manifestação de Interesse, a partir da qual o projeto poderá realizar a seleção. Este procedimento será generalizado para todas as demandas, qualquer que seja o canal de identificação entre os acima apresentados.

35. O trabalho da Assessoria Técnica no Dom Távora. Partindo da identificação de cadeias produtivas e dos grupos de beneficiários selecionados deve iniciar-se o processo elaboração do PN de cada grupo/entidade e, depois, realizar a implementação destes PNs. Gostaríamos de destacar que é o conjunto deste processo (elaboração e implementação) que deveria ser campo de trabalho do serviço de assessoria técnica (AT) provido pelo projeto.

36. Assim, foi visto que o trabalho da AT do projeto deverá ter uma presença regular junto aos grupos / entidades atendidas (presença quinzenal ou até semanal, principalmente em algumas fases como, por exemplo, a elaboração do PN e início da implementação). Esta assessoria deverá realizar diversas tarefas, incluindo, num primeiro momento: a apreciação/diagnóstico da situação inicial do grupo/entidade (com vistas à preparação do PN), passando em seguida à própria elaboração do PN (com assessoria especializada externa pontual, quando necessário). Uma vez elaborado, o PN deverá passar pelo processo definido pelo projeto Dom Távora de apreciação, eventual correção (se necessário) e aprovação.

37. Além disso, foi acordado que caberá a esta mesma assessoria acompanhar a implantação do PN. Conforme visto anteriormente, o próprio PN deverá especificar as principais necessidades naquilo que se refere ao fortalecimento da organização e à assessoria técnica e capacitação. É possível antever que será necessário, entre outras coisas: fazer capacitações (ou organizá-las, em conjunto com a UGP/ULGP, quando exijam competências de terceiros), organizar visitas de intercâmbio, experimentar inovações, elaborar projetos de crédito PRONAF, etc. A AT também terá a responsabilidade de acompanhar e fortalecer a organização conveniada com o Dom Távora. Este último trabalho deverá incluir um acompanhamento específico para permitir que a organização conveniada possa realizar satisfatoriamente a administração do PN (como por exemplo as licitações, prestações de conta, etc.). Ao mesmo tempo, será responsabilidade do projeto viabilizar assessoria e capacitação para os grupos sobre outros aspectos organizativos e de comercialização e acesso aos mercados que sejam importantes para o grupo/organização e o PN em questão.

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

39. Quem irá fazer este trabalho de AT. Para além de especificar o 'conteúdo' daquilo que vai fazer a AT, cabe também definir quem vai fazer este trabalho. Num primeiro momento, a elaboração dos PNs para os primeiros seis grupos identificados deverá ser assumida pela equipe do Dom Távora (UGP). Em breve, deverão ser instaladas as ULGPs, com a chegada das pessoas providas do PRONESE ou contratadas pelo projeto via os instrumentos escolhidos para esta finalidade. Isto permitirá ampliar a capacidade de realização do projeto no âmbito aqui discutido. Nas conversas mantidas com a EMDAGRO foi confirmada a disposição de colaboração desta entidade. Isto deverá permitir que diversos técnicos dos escritórios locais desta empresa assumam responsabilidades na elaboração e no acompanhamento de PNs. Um contato informal com o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) indicou que também haveria possibilidade de contar com extensionistas das equipes de assessoria técnica social e ambiental (ATES), no caso dos grupos beneficiários serem originados de assentamentos. A missão recomenda que este contato seja desenvolvido de modo a garantir o foco em assentamentos. Assim como no caso anterior, caberá um planejamento desta colaboração. É importante lembrar que a coordenação e orientação metodológica deste trabalho de AT cabe, em última instância, ao Dom Távora. Daí a importância de ter momentos de capacitação com os técnicos que realizam o trabalho junto aos grupos, que tratarão dos princípios e também dos métodos participativos que fazem parte da essência do projeto. Também será necessário fazer um acompanhamento/supervisão regular deste trabalho.

D.4. Fortalecimento das capacidades para promoção de negócios rurais

40. O documento de desenho do projeto estabelece que este componente deverá trabalhar o fortalecimento de capacidades com diversos públicos: i) o público dos agentes de AT (servidores da EMDAGRO, da SEAGRI, equipes de ONGs, funcionários de instituições de crédito, etc.); ii) as famílias beneficiárias envolvidas nos planos de negócios apoiados pelo projeto, com uma atenção especial para as mulheres; iii) os jovens rurais (dos mesmos municípios) e iv) a equipe do próprio projeto.

41. As primeiras iniciativas realizadas. Nos meses transcorridos desde a assinatura do projeto Dom Távora, o componente de fortalecimento de capacidades iniciou as suas atividades com a organização de alguns eventos de intercâmbio. Uma destas iniciativas, realizada em 2014, possibilitou que duas lideranças comunitárias de grupos identificados como candidatos a receberem apoio do projeto Dom Távora (por meio de Planos de Negócios) puderam conhecer uma cooperativa de beneficiamento de frutas (principalmente umbu) localizada no município de Mirante (região sudoeste da Bahia). Este intercâmbio foi possibilitado através do Programa de Gestão do Conhecimento (SEMEAR). A missão teve oportunidade de conversar com pessoas que participaram desta atividade e constatar o impacto que ela teve nestas pessoas. Também houve atividades de intercâmbio pelas quais diversos membros da equipe do projeto tiveram contato com as equipes de outros projetos apoiados pelo FIDA. Dadas as diversas dificuldades enfrentadas pelo projeto (já citadas no presente Memorando), não foi possível realizar outras atividades de fortalecimento de capacidades. Espera-se que, com o deslanchar das atividades de elaboração de PN e de identificação de novos grupos de possíveis beneficiários, nos próximos meses sejam desenvolvidas diversas atividades de capacitação envolvendo os diversos públicos acima mencionados. É destas possibilidades que falaremos a seguir.

42. O público das famílias beneficiárias. Para as famílias envolvidas nos planos de negócios deverão ser organizadas capacitações em torno de quatro temáticas principais: i) gestão de negócios, ii) organização; iii) áreas técnicas específicas e iv) gestão ambiental. Conforme foi dito acima, o projeto Dom Távora já iniciou um processo de capacitação sobre a temática de organização com o intercâmbio mencionado acima. A isto se soma a atividade agendada para a próxima semana junto à comunidade de Cacimba Nova que tratará do processo de criação de uma cooperativa. Mas este esforço de capacitação em torno do tema da organização deve ser bem mais abrangente em termos de número de pessoas atingidas e também dos temas tratados. Cabe pensar um conjunto de atividades de capacitação para os grupos de beneficiários dos PN, incluindo diversas dimensões da organização e da gestão das entidades e dos negócios. Neste sentido, a primeira preocupação

deverá ser a gestão dos recursos dos próprios Planos. Em termos dos instrumentos que poderão ser utilizados, cabe lembrar a importância do acompanhamento regular, a exemplo do que foi feito pelo projeto Gente de Valor na Bahia em torno da gestão dos convênios. Com o início da implantação dos PNs será necessário organizar eventos de capacitação sobre temáticas específicas. Uma parte importante das necessidades de capacitação deverão aparecer como demanda para o projeto Dom Távora, explicitadas nos próprios Planos. Caberá ao Componente a montagem e a realização deste conjunto de atividades junto às famílias beneficiárias dos PNs. Outras necessidades de capacitação poderão ser identificadas no decorrer da implantação dos PNs, sendo que o Componente deverá poder organizar o atendimento desta demanda 'tardia'. Será necessária uma especial atenção para que as oportunidades de capacitação aqui mencionadas possam ser acessíveis e sejam aproveitadas pelas mulheres envolvidas.

43. Juventude rural. No que se refere a este público, as discussões mantidas em diversas ocasiões com a equipe da UEGP mostraram a necessidade de definir uma estratégia de trabalho com este público, sendo esta uma responsabilidade do Componente 2. Esta definição exigirá um esforço de escuta dos jovens e das suas demandas. Também será necessário realizar um levantamento das iniciativas existentes neste âmbito. Este levantamento deverá considerar as iniciativas em curso ou realizadas recentemente por órgãos governamentais, entidades da sociedade civil, incluindo organizações como a Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Sergipe (FETASE), Movimento Sem Terra (MST) e Movimento dos Pequenos Agricultores (MPA). Em missão anterior também foi mencionada a possibilidade de apoiar grupos de jovens em processo de acesso a terra, por meio do desenvolvimento de planos de negócio. A ação do projeto Dom Távora junto a este público (dos jovens) poderá ter vários formatos (organização de formações específicas para jovens, bolsas, etc.) e contemplar a preparação do jovem para atividades agrícolas e não agrícolas. Diante de múltiplas possibilidades será necessária fazer uma priorização das iniciativas.

44. O público 'interno'. Será também necessário que o projeto realize um trabalho de capacitação das suas próprias equipes. Este público inclui as equipes da UEGP e das quatro ULGPs. O conteúdo deverá permitir um nivelamento centrado nos princípios do projeto, a sua estratégia e metodologia. Considerando que em breve deverão ser incorporados diversos profissionais, esta ação aparece como uma prioridade. Ao mesmo tempo, está em discussão a participação de profissionais da EMDAGRO e, talvez, das equipes de ATES (contratadas do INCRA) nas atividades de elaboração de PNs e no acompanhamento da sua implementação. É muito importante que também seja feito um trabalho de capacitação, em torno dos mesmos temas, com estes profissionais. Urge a elaboração de uma capacitação sobre o processo participativo para elaboração de PN (tendo como insumo principal o aprendizado adquirido na elaboração dos 6 primeiros PNs), que deverá ser ministrado para todos os agentes de extensão que venham colaborar com o projeto.

45. As questões de gênero e etnia. O projeto Dom Távora incluiu no seu desenho uma estratégia de gênero. Esta tem, como peça central, uma preocupação explícita no sentido de promover uma maior equidade de gênero por meio da incorporação de mulheres na economia local. Caberá ao Componente 2 desenvolver e aplicar um módulo de capacitação em gênero. Este deverá ser ministrado, em primeiro lugar, para a própria equipe do projeto. Em seguida, será necessário capacitar outros agentes de assessoria técnica que possam vir a trabalhar junto ao projeto. Por outro lado, também existe um público de comunidades quilombolas dentro da área de atuação do Dom Távora. Caberá, num primeiro momento, incluir este tema na capacitação da equipe do projeto, visando a construção de uma abordagem apropriada para este público.

46. O público dos agentes de AT. O documento de desenho do projeto expressa a necessidade "desenvolver a capacidade institucional pública e privada de fornecer serviços técnicos e gerenciais adequados para o desenvolvimento de negócios rurais e empreendedorismo entre os pobres rurais". Neste âmbito, a equipe do Dom Távora indica que vai trabalhar para montar um curso de especialização em negócios rurais para pequenos produtores, desenhado especificamente para o público de agentes de AT. Antes do projeto ser assinado, membros da equipe do projeto já tinham realizado contatos com a Universidade Federal de Sergipe (UFS) e institutos particulares de ensino superior, onde detectaram bastante interesse no assunto. No momento atual, estima-se que a conjuntura é muito favorável para realizar parceria com diversas universidades. Com o início das ações práticas do projeto, cabe agora a retomada desses contatos para confirmar a possibilidade de uma parceria com esta universidade. Se for positiva a resposta, o passo seguinte será a negociação que permita a realização de um curso modular de especialização no assunto, que será proposto ao público dos agentes de AT. Ao mesmo tempo, é importante promover, em conjunto com estes

parceiros, a montagem de cursos mais curtos sobre temas ligados a esta problemática, sempre orientados para o público de extensionistas rurais.

47. Outros públicos. Nas discussões mantidas com a equipe da UEGP foi levantada a possibilidade de fazer um trabalho de capacitação com as lideranças / dirigentes das associações da população rural dos municípios da área de intervenção do projeto. Esta proposta tem como ponto de partida a constatação de que é muito comum que as associações que deveriam organizar a população rural em geral estão numa situação de extrema fragilidade. Uma parte muito importante destas associações está numa situação administrativa irregular. Esta situação pode impedir que o próprio Dom Távora trabalhe com elas. Foi a partir destas constatações que o projeto pensou em implementar uma iniciativa de formação, centrada na organização e na gestão, para associações, grupos formais e informais, cooperativas rurais. Esta formação deverá fornecer os instrumentos necessários para que elas possam resolver as pendências administrativas / legais, para depois tratar outros assuntos vinculados à gestão, ao planejamento assim como à constituição de novas associações. Esta iniciativa de formação deverá utilizar vários instrumentos: cursos, intercâmbios, oficinas e o acompanhamento. A implementação desta iniciativa poderá ser útil na implementação do projeto, na medida em que estará fortalecendo associações que poderão ser, no futuro, beneficiárias de um plano de negócios. Ao mesmo tempo, este programa de capacitação deverá permitir que também sejam atendidas associações que não serão apoiadas com planos de negócios, ampliando assim o rol de beneficiários do projeto.

48. Uma estratégia para o Componente de fortalecimento de capacidades. Conforme vimos nos parágrafos anteriores, existem diversos públicos a serem capacitados e diversos temas a serem trabalhados. Cabe também identificar e depois definir os parceiros que serão acionados para ajudar na realização do trabalho. Por isso, é de crucial importância que a equipe prepare um documento que explicita a estratégia de ação do Componente, no qual devem ser detalhados conteúdos, ferramentas e parceiros que deverão ser acionados, entre outros elementos.

D.5. Monitoramento e avaliação (M&A)

49. A missão observou poucos avanços na área de M&A do projeto, atribuídos em parte aos escassos avanços no campo e à recente substituição do responsável pela área. A missão destaca a importância do acompanhamento prioritário e imprescindível ao processo de elaboração do Estudo da Linha de Base (avaliação), que deverá ser impreterivelmente concluído durante o ano calendário de 2015, visto que sua execução já se encontra muito atrasada. Além disso, apontou a necessidade da implantação de um programa estratégico de monitoramento das atividades do projeto e suas repercussões nos grupos focais (mulheres, jovens, comunidades quilombolas) de modo que permita alimentar um número significativo de indicadores de resultado relacionados ao seu escopo e à matriz do marco lógico.

50. Em referência ao componente de avaliação de M&A, foi acordado que o Dom Távora irá avançar na contratação do Estudo da Linha de Base do projeto da forma mais célere possível. A missão trabalhou nos ajustes com a UGP, finalizando os termos de referência (TdR) e recomendando um orçamento revisado com pequenas mudanças. A UGP precisa encaminhar ao FIDA, antes do fim do mês de maio, um pedido formal de não objeção para esta contratação, com os TdR e o orçamento revisados. É imprescindível que o processo de contratação da consultoria se conclua até junho de 2015 e que os trabalhos sejam completados até outubro. A missão orientou que a UGP dê prioridade ao Estudo da Linha de Base, considerando todas as opções que permitam o avanço imediato dos trabalhos. Caso esteja claro que não será possível a contratação imediata da empresa por meio do PCT com o PNUD, até no máximo o final deste mês de maio, a missão recomenda que se utilizem os procedimentos recomendados pelo pessoal da área administrativa recentemente incorporados do PRONESE.

51. Sobre monitoramento, a missão recomenda à UEGP que se construam indicadores de resultados atendendo a focalização e marco lógico do projeto, incluindo indicadores que possam ser lidos pelo sistema RIMS do FIDA. De acordo com o último relatório de indicadores RIMS enviado ao FIDA, 228 famílias, ou aproximadamente 958 pessoas, já receberam atividades dos projetos, dentre os quais se encontram 668 mulheres e 571 jovens. Em sua maioria, as pessoas beneficiárias envolvem os grupos visitados como parte dos 6 PNs Piloto que receberam trabalhos de diagnóstico. A missão apontou a necessidade de se aprimorar o processo de monitoramento das pessoas e famílias que estiverem recebendo atividades (diagnósticos, PNs, AT, etc) do projeto. Para cada e toda atividade, faz-se necessário incluir um desdobramento de quais pessoas foram beneficiárias,

além de informações detalhadas por gênero, geração e etnia (ou seja, número de homens e mulheres, número de jovens, número de pessoas afro-brasileiras, etc). Estes indicadores serão medidos por meios de verificação simples e eficazes (ex: listas de presença, observação no campo) em várias fases da implementação do projeto Dom Távora. Todos os indicadores monitorados pelo projeto devem ser atualizados a cada 6 meses e sugere-se que uma tabela específica apresentando a evolução dos seus dados seja incluída na seção específica de M&A dos próximos Relatórios Técnicos de Progresso (RTPs). A coleta destes dados deverá ser feita durante a própria realização das atividades e deverá constar do Programa de Trabalho acordado com as empresas que prestarão serviços ao projeto, mesmo que isso implique uma revisão dos custos dos trabalhos contratados. Além de constar nos RTPs, as tabelas atualizadas destes indicadores devem constar no POA 2016 na seção M&A e nos POAs subsequentes.

E. Aspectos financeiros

E.1. Capacidade institucional da UEGP e ULGPs em gestão financeira.

52. Até o momento da realização desta missão, os arranjos de gestão financeira não haviam sido estabelecidos satisfatoriamente. O projeto não havia tido a atenção necessária para poder avançar na sua implementação até a última missão realizada em fevereiro deste ano, principalmente devido ao não estabelecimento dos arranjos básicos de gestão financeira, tais como a disponibilidade da equipe necessária em número, perfil e dedicação exclusiva e integral ao projeto; a conclusão do Manual de Gestão Financeira (MGF) e a disponibilidade do Sistema de Gerenciamento Financeiro (MIS).

53. Contudo, a missão encontrou um ambiente favorável para que o projeto avance conforme o desejado, pois as principais fragilidades foram equacionadas nos últimos três meses, com a iminente adição de uma equipe advinda do PRONESE experiente em gestão financeira e de aquisições de projetos internacionais desta natureza, em número e perfis adequados para a gestão do projeto, com a conclusão do MGF e do MIS. A missão entende que, após a apropriação pela equipe dos arranjos metodológicos da implementação do projeto Dom Távora, a gestão financeira fluirá conforme o desejado. Para tanto a missão recomenda a promoção de um nivelamento temático sobre o tema de implementação para a equipe de gestão financeira e também que esta equipe passe informações sobre os arranjos financeiros à equipe técnica e ainda a atenção para os demais itens comentados no anexo deste memorando.

54. Avaliação do Risco Fiduciário. A Avaliação foi realizada observando a "Nota de Orientação sobre a Supervisão da Gestão Financeira de projetos" do FIDA de julho de 2012, que objetiva "garantir que o organismo de execução 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 se utilizem os fundos do projetos de maneira econômica e eficiente para a finalidade buscada". A avaliação realizada gerou uma classificação de risco fiduciário significativo com viés de baixa para o projeto, devido às dificuldades já relatadas, mas apresenta um avanço no estabelecimento dos arranjos satisfatórios para a execução esperada.

55. Equipe Financeira: A equipe administrativo-financeira da UGP atual conta somente com o Coordenador Administrativo Financeiro da UEGP, que também atua na gestão financeira da SEAGRI. Esta coordenação será complementada com uma equipe qualificada, composta de 2 profissionais em gestão financeira, um contador, um advogado e um técnico em suporte de informática que virão do PRONESE a partir de 1º de junho de 2015. Esta equipe atualmente vem colaborando com as tarefas de gestão financeira do Dom Távora, contudo necessitará de um nivelamento nas normas de gestão financeira e aquisições do FIDA e, para tanto, a UGP acordou com o FIDA uma missão de apoio em junho. A missão salientou que será necessária a adição de um técnico em gestão de convênios e análise de prestação de contas.

E.2. Desembolsos FIDA.

56. O FIDA desembolsou uma parcela a título de adiantamento no valor de USD 700 mil (R\$ 1.640.702,37), equivalentes a 4% do valor do financiamento do FIDA para aplicação no POA 2014. Contudo os recursos aplicados em 2014 foram somente de contrapartida. A fim possibilitar a implementação do POA 2015, cujos recursos previstos da fonte FIDA é de USD 4 milhões, a UGP apresentou à missão o 2º Pedido de Desembolso no valor de USD 1,3 milhão (cerca de R\$ 4 milhões) acompanhado da nova Carta de Assinaturas.

E.3. Fundos de contrapartida.

57. Os gastos realizados até o momento foram em pagamento em pessoal da UGP e despesas com locomoção e viagens, contudo ainda não contabilizados. O FIDA orientou a UGP a contabilizar estes gastos e apresentar no próximo relatório semestral. Na missão do FIDA realizada em fevereiro passado o Secretário da Fazenda confirmou a disponibilidade de toda a contrapartida necessária para o projeto. Contudo devido à preocupação quanto a contrapartida, o FIDA reitera a recomendação de que os recursos auferidos de rendimentos sejam aplicados no projeto como Contrapartida Estadual e devidamente contabilizados.

E.4 Cumprimento das Cláusulas Contratuais.

58. Algumas cláusulas contratuais permanecem não cumpridas ou cumpridas parcialmente tais como: i) o envio dos relatórios financeiros e de progresso; ii) a disponibilização do pessoal adequado ao projeto; iii) a atualização do MOP.

E.5. Aquisições e Contratações.

59. Os arranjos de aquisições necessitam de clareza quanto às atribuições do pessoal e de uma equipe realmente experiente e em número e perfil adequados para atendimento às demandas do projeto, da observância aos normativos, estabelecimento de forma clara dos arranjos, o que ocasiona um risco significativo neste tema. Este assunto requer também uma especial atenção para uma suficiente gestão da UEGP, ULGPs, Parceiros e Associações de Produtores. Os detalhes quanto a este tema estão descritos no Anexo deste Memorando.

60. Plano de Aquisições e Contratações. A UEGP necessita utilizar o Plano como ferramenta de gestão de aquisições e planejamento de forma a buscar uma gestão adequada e tempestiva das necessidades do projeto, bem como replicar esta ferramenta para a gestão do PCT com PNUD, EMDAGRO, associações e demais convênios. A missão lembrou que todas as aquisições, contratações e convênios necessitam estar previstos neste Plano e, para tanto, é necessário revisá-lo.

61. Acordo Dom Távora-PNUD: No valor de USD 2.370.708 será financiado com recursos exclusivos da fonte FIDA. De forma geral os arranjos e fluxos estabelecidos na cooperação são adequados e contribuirão significativamente para o avanço do projeto, especialmente nas consultorias, estudos e treinamentos. Contudo, estes arranjos carecem de apropriação por parte da equipe administrativa financeira da UEGP quanto aos passos administrativos relacionados às ações de aquisições, contratações, análise de produtos e fluxos de pagamentos por esta via. O FIDA ressalta que deverão ser observados os requisitos de revisão prévia nas aquisições realizadas pelo PNUD..

E.6 Auditoria.

62. Devido à inexecução dos recursos adiantados do financiamento, a UEGP solicitou ao FIDA que a Auditoria Independente das contas e da gestão do projeto relativa aos anos de 2013 e 2014 serão realizadas junto à auditoria das contas de 2015, que precisará ocorrer até março de 2016. Com isso o FIDA acordou que a empresa de auditoria necessita estar contratada até o fim de novembro de 2015. Para tanto é necessário viabilizar a celebração do PCT com o PNUD, onde os meios e recursos para esta contratação estão previstos.

F. Sustentabilidade

63. Considerando o que foi mencionado nas partes anteriores, não se dispõe de elementos tangíveis para apreciar a sustentabilidade do projeto. Contudo nota-se que o Dom Távora está perfeitamente integrado no dispositivo institucional do Governo do Estado. Nesse contexto estão se construindo relações operacionais de parcerias, que serão fundamentais para a sustentabilidade do projeto.

G. Outros

64. Na fase atual de implementação do projeto, em vista da necessidade de se contar com ferramentas validadas, recomenda-se que, além do apoio pontual dos especialistas e consultores do FIDA, se fortaleçam os processos de intercâmbio entre os projetos FIDA no Brasil (e eventualmente no Cone Sul). Para esta tarefa, a sugestão é que se conte com o apoio e recursos do Programa de Gestão do Conhecimento (SEMEAR).

Tabela 1. Programa de Trabalho - Seguimento Técnico

Nº	Atividade	Meta	Prazo
01	Ampliar a equipe da UEGP e ULGPs	- 12 profissionais com perfil de acordo com TdR incorporados do PRONESE ao Dom Távora; - Contratação de pessoal por meio de acordo de gestão com SERGIPETEC ou outra alternativa;	06/2015 08/2015
02	Infraestrutura para UEGP e ULGPs	- Aquisição ou aluguel de veículos para UEGP e ULGPs - Compra de equipamento e material para UEGP e ULGPs -	07/2015 07/2015
03	Estabelecimento das ULGPs	- Estruturar, estabelecer e operacionalizar as quatro ULGPs	07/2015
04	Acordo com EMDAGRO	- Preparar e assinar acordo com EMDAGRO para assegurar uma presença rápida no campo - Definir com EMDAGRO o sistema de presença no campo e de assessoria técnica	06/2015 06/2015
05	Acordo com PNUD	- Finalizar acordo com PNUD para consultorias, etc	05/2015
06	Componente 1 (desenvolvimento de negócios rurais)	- Finalização dos documentos e ferramentas para elaboração do diagnóstico e de Plano de Negócios - Finalizar os diagnósticos e elaborar os PN nos pilotos: - Iniciar a identificação de no mínimo 20 novos PN - Elaboração de um documento com as principais características da metodologia de intervenção das equipes de AT.	06/2015 08/2015 10/2015 07/2015
07	Arranjo institucional	- Redefinir MOP segundo novo arranjo em vigor no estado e demais itens apontados na missão e necessários	08 /2015
08	Realizar Estudo da Linha de Base –e aprimorar o programa de monitoramento e avaliação (M&A)	- Firmar contrato para o Estudo da Linha de Base; - Concluir aplicação do instrumento no campo; - Processamento dos dados; - Entrega e aprovação do estudo/relatório final da Linha de Base do projeto - Elaboração de plano estratégico de monitoramento com indicadores sócio-produtivos consistentes	06/2015 08/2015 09/2015 10/2015 11/2015
09	Componente 2 (fortalecimento das capacidades)	-Preparar documento com a estratégia de ação, incluindo detalhamento das ações a serem empreendidas junto a cada um dos públicos a serem atendidos -Preparar capacitação sobre o projeto Dom Távora – conteúdo, método de trabalho, etc. para nivelamento de novos membros da equipe. - Capacitar novos membros da equipe sobre o projeto Dom Távora. - Elaboração de capacitação sobre o método de preparação participativa de Planos de Negócios - Fazer o desenho de programa de capacitação de lideranças rurais sobre o temas de organização e gestão associativa. - Identificação de uma assessoria em gênero e montagem de uma capacitação no tema, destinada em primeiro lugar à equipe do Projeto.	08/2015 08/2015 09/2015 08/2015 08/2015 09/2015
10	Comunicação e difusão	- Estabelecer website do projeto - Definir logo do projeto	12/2015 12/2015

Tabela 2. Programa de Trabalho - Seguimento Financeiro

01	Relatórios financeiros	- Enviar relatórios financeiros semestrais e demonstrativos contábeis ao FIDA	05/2015
02	Manual de Gestão Financeira	- Concluir ajustes e enviar ao FIDA	07/2015
03	Auditoria	- Contratar auditoria dos anos 2013, 2014 e 2015	11/2015
04	Nivelamento da equipe	- Capacitação e nivelamento da equipe financeira da UEGP	07/2015

H. Conclusões

65. A missão conjunta de supervisão do FIDA e Governo de Sergipe compartilha sua preocupação pelo atraso do projeto e avanços muito escassos em relação ao cumprimento das recomendações e acordos estipulados pelas missões anteriores do FIDA. Esta situação coloca o projeto em uma posição sensível de debilidade na carteira de projetos do FIDA no Brasil. A missão não deixa de expressar sua avaliação positiva sobre a renovação no quadro de pessoal no momento atual, o que oferece boas perspectivas para os próximos meses. Entretanto, existe a possibilidade de que o projeto seja classificado como de risco na avaliação da carteira global do FIDA em julho de 2015, o que poderia aumentar as dificuldades para a implementação do projeto do ponto de vista corporativo. Há um nítido descompasso entre o que foi programado no desenho do projeto e Acordo de Empréstimo, bem como o acordado nas missões anteriores do FIDA, e o que realmente foi e tem sido executado física e financeiramente, apesar de que se reconhecem que este foi condicionado por fatores alheios à situação atual.

66. Há um consenso entre ambas as partes de que os obstáculos que impediram o avanço no cumprimento das recomendações e no avanço operacional do projeto estão praticamente superados e agora existem condições para uma rápida solução da maioria das questões pendentes. A missão, dessa forma, avalia que existe uma perspectiva positiva, mantendo-se o contexto atual favorável e o compromisso acatado pelas Autoridades. Não obstante, dada a situação crítica do projeto, faz-se necessário assegurar um rígido acompanhamento das tarefas e medidas de implementação acordadas em dois planos: i) um plano operacional institucional, incluindo a rápida conformação de pessoal para a sede e para os escritórios locais, e a incorporação do pessoal selecionado proveniente do PRONESE, entre outros; ii) um plano operacional no campo, com a implementação e execução dos seis PN piloto e a construção de uma carteira de novas propostas. Para isso faz-se necessário que decisões estratégicas de gerência sejam tomadas e executadas de forma eficiente e sem perda de tempo por parte da coordenação do projeto.

67. Recomenda-se à coordenação da UEGP que comunique ao FIDA, de forma mensal, sobre os avanços na agenda dos trabalhos e o calendário de atividades acordado neste Memorando. O FIDA, por sua vez, se comunicará periodicamente com a SEAGRI a à UEGP para o acompanhamento do cronograma de atividades e avaliação dos avanços e entraves. O atraso nos primeiros 20 meses do projeto precisa de ações urgentes e imediatas que permitam corrigir rapidamente o rumo das atividades do projeto e principalmente mostrar resultados concretos. O FIDA, por sua vez, assegura sua mais ampla disponibilidade e colaboração para apoiar, no que for necessário, a consecução das atividades do cronograma de atividades acordado.

68. Finalmente, o FIDA deseja ressaltar o espírito de ampla colaboração, de transparência, de esforço, dedicação e capacidade profissional da pequena equipe do Dom Távora, em especial o Secretário SEAGRI, Sr. Esmeraldo Leal dos Santos. A análise conjunta da situação, dos problemas, das possíveis soluções e das perspectivas de médio a longo prazo foram um exercício muito apreciado pela missão, que confia que, em um prazo muito curto, o projeto Dom Távora iniciará o arranque de suas atividades com os resultados positivos esperados.

69. O FIDA e o Governo de Sergipe determinarão a data da próxima missão de supervisão em comum acordo. O FIDA informou ao Governo que há dois processos de consulta em curso em 2015 que possivelmente poderão resultar em missões ao Estado: a Avaliação do Programa País (CPE) e o desenho do novo Programa de Oportunidades Estratégicas para o País (COSOP).

Aracaju, 22 de maio de 2015

Esmeraldo Leal dos Santos

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

Hardi Vieira

Oficial de Programas do FIDA para o País

Eduardo Cabral de Vasconcelos Barreto

Coordenador-Geral do Projeto

Anexo 1

Relatório de Supervisão sobre Aspectos Financeiros

1. Orçamento/POA: POA 2014: no valor de R\$ 4,4 milhões não foi significativamente executado . POA 2015: no valor de R\$ 15,5 milhões, possui o necessário orçamento disponibilizado na Lei Estadual. As ações do POA não avançaram. O POA apresentado possui algumas revisões necessárias e para isso a missão orientou que a UGP revise o POA 2015 a fim de adequá-lo quanto aos prováveis instrumentos de gestão (PNUD / SERGIPETEC / EMDAGRO) e ao percentuais de financiamento das Categorias de Despesas.
2. Na revisão a UEGP deverá considerar o financiamento mínimo de 20% de Contrapartida Estadual em todas as Categorias devido a parcela de impostos que o FIDA não financia. O FIDA esclareceu ainda que as despesas relacionadas à Gestão e Monitoramento do Projeto serão de financiamento exclusivo da Contrapartida do Estado tais como: salários, diárias, combustíveis, material de escritório e divulgação, veículos e equipamentos. As despesas com as ULGPs são consideradas de assessoria técnica e portanto financiáveis na Categoria I, que é predominante financiada com recurso do empréstimo.
3. Sistema de Gerenciamento Financeiro. Foi apresentado à missão o Sistema de Gestão Financeira do Projeto para realizar a contabilidade financeira dos fundos do Projeto e que atenda os formatos definidos nas normas do FIDA. Este sistema foi utilizado no PRONESE e possui as características básicas necessárias para uma adequada gestão financeira. O Sistema necessitará de uma pequena customização apenas quanto aos formatos dos relatórios exigidos pelo FIDA. A UEGP conta como suporte de um profissional habilitado a realizar estas adequações. Este sistema permitirá também o acompanhamento físico dos convênios com as Associações que será parcialmente alimentado pela equipe técnica do Projeto. O FIDA acordou com a UEGP que a forma de utilização deste sistema será disseminado aos demais integrantes da UEGP.
4. Contabilidade e Relatórios Financeiros. Até o momento da missão o Projeto não havia enviado os relatórios financeiros semestrais e os Demonstrativos Contábeis, conforme previsto contratualmente. A missão foram os relatórios semestrais. A missão acordou que os Demonstrativos Contábeis de 2013 e 2014 serão enviados até 30/05/2015. Os relatórios serão extraídos do MIS.
5. Arranjos e fluxos de fundos: Os arranjos e fluxos dos fundos ainda não estão estabelecidos e apropriados pela equipe atual do Projeto. Conta Designada: A missão solicitou que a UGP mantenha controle destes recursos uma vez que os recursos adiantados pelo FIDA são exclusivamente para os fins do Projeto. Convênios: os arranjos são bem satisfatórios no aspecto de controle, uma vez que os recursos repassados à conta corrente da associação necessitará da revisão prévia da ULGP/UEGP para liberação das parcelas conforme o cronograma de execução.
6. Controles Internos e Governança: Observou-se que diversos documentos de gestão administrativa financeira tramitam previamente pela Controladoria Geral do Estado (CGE) e que o Sistema Contábil do Estado (IGESP) possui mecanismos que garantem o controle interno nestes aspectos. A Missão recomenda providências para que seja estabelecido um controle interno sistemático para o Projeto e que os Memorandos de Supervisão do FIDA e relatórios de auditorias sejam remetidos à CGE. Auditoria Interna: A missão realizou uma reunião com o Secretário da CGE e acordou a atenção da CGE na atuação anual de auditoria interna no âmbito do Dom Távora que certamente irá colaborar para o saneamento das fragilidades.
7. Manual de Gestão Financeira (MGF). O MGF foi apresentado à missão. A Missão o considerou satisfatório e que atende aos requisitos básicos para a gestão financeira. Em breve o FIDA realizará orientações para uma complementação deste manual. Foi apresentado também o Manual destinado às Associações de Gestão de Convênios.

8. Capacitação para gestão financeira das Associações. A missão acordou que a capacitação aos executores de convênios de investimentos produtivos nos temas de gestão administrativa, financeira e de aquisições deve ser realizada previamente ao início da realização dos gastos pela Associação. A Missão reforça que as capacitações, bem como a assistência técnica nestes temas necessita ser ministrado com metodologia específica ao público orientado, por profissionais experientes no tema.

Apêndice 1: Desempenho Físico do Projeto em Relação ao Marco Lógico e ao POA

Planilha de Resultados em 22 de maio de 2015

INDICADORES	META Projeto	Realizado até 22/05/2015	% Realizado / obj projeto	META POA 2014	Realizado 2014	% Realizado / obj 2014
META:						
O projeto contribuiu em gerar renda e emprego sustentáveis em 15 municípios pobres do Estado de Sergipe						
20% das famílias apoiadas pelo projeto com melhorias no índice de propriedade de bens domésticos (RIMS 3º. nível)						
OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO:						
ALCANCE:						
• 12 000 famílias rurais pobres beneficiárias diretas dos serviços do projeto; 20 000 famílias beneficiárias indiretamente por meio de atenção regular dos organismos públicos e privados de ATER						
1.1. Pessoas beneficiárias (1.8.1)				958	958	100%
Mulheres				668	668	100%
Jovens				571	571	100%
Indígenas						
Quilombolas						
1.2 Famílias Beneficiárias (1.8.2)	12 000	228	2%	228	228	100%
Famílias Indígenas						
Famílias Quilombolas						
COMPONENTE 1 – Desenvolvimento de negócios rurais						
PRODUTO 1						
Os pequenos produtores desenvolvem negócios rurais sustentáveis						
DRP finalizados	300	6	2%	6	6	100%
Pessoas Beneficiárias				228	228	100%
Mulheres Participantes	5000	159	3%	159	159	100%
Jovens Participantes	4000	136	3%	136	136	100%

Fonte: UGP

Apêndice 2: Aspectos financeiros: execução financeira efetiva, por financiador e componente, e desembolsos por categoria

Tabela 5A: Execução Financeira por financiador 22/05/2015

Financiador	Aprovado (USD ,000)	Atual (USD ,000)	Desembolsado (USD ,000)	% desembolsado
FIDA	16.000	14.540	700	5%
Governo	12.663	11.471	100	1%
Subtotal	28.663	26.011	800	3%
Beneficiários	9.196	9.197	-	0%
Total	28.663	26.011	800	3%

Tabela 5B: Execução Financeira por financiador e componente (USD ,000) 22/05/2015

Componente	FIDA			Governo			Total		
	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%
Desenvolvimento de Negócios Rurais	14.862,9	-	0,0%	3.860,1	-	0,0%	18.723,0	-	0,0%
Capacitação para promoção de Negócios Rurais	644,0	-	0,0%	4.542,3	-	0,0%	5.186,3	-	0,0%
Gestão do Projeto, M&A	493,1	-	0,0%	4.220,3	100,0	2,4%	4.713,4	100,0	2,1%
	16.000,0	-	0%	12.622,7	100,0	0,8%	28.622,7	100,0	0,3%

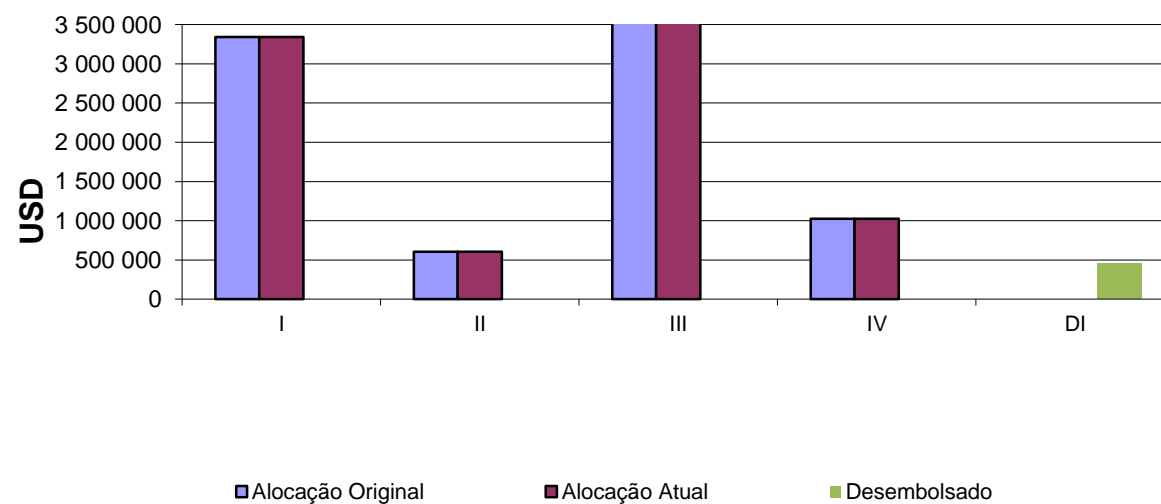
Fonte: PDR, UGP

Tabela 5C: Desembolsos por Categorias (USD)

SDR, em 22/05/2015

	Descrição da Categoria	Alocação Original	Alocação Atual	Desembolsado	Saldo	% Des	PD Pendente
I	Assessoria técnica e treinamento	3.344.300	3.344.300	0	3.344.300	0%	0
II	Consultorias, auditorias e estudos	605.400	605.400	0	605.400	0%	0
III	Investimentos produtivos	5.337.500	5.337.500	0	5.337.500	0%	0
IV	Não alocado	1.025.001	1.025.001	0	1.025.001		0
DI	Depósito Inicial			456.216	-456.216		921.986
	Total	10.312.201	10.312.201	456.216	9.855.985	4%	921.986

Gráfico 1: Desembolsos, comparação das alocações original, atual e desembolsos efetivos



Adjunto 1 – Sinopsis de la evaluación del riesgo fiduciario de los programas²

Projeto N. I-883-BR – DOM TÁVORA

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

	Avaliação dos Riscos E/M/B	Medida corretiva proposta
Risco inerente		
Riscos controláveis		
1. Organização e dotação de pessoal	B	
2. Planejamento	M	Acompanhamento bimestral dos avanços do POA
3. Fluxo de fundos e disposições sobre desembolsos	B	
4. Controles internos	B	
5. Contabilidade	B	
6. Apresentação de relatórios financeiros e acompanhamento	M	Manter sistema contábil atualizado e observar prazo de envio
7. Auditoria interna	B	
8. Auditoria externa	B	
Risco fiduciario geral do Projeto	B	
E=elevado, M=médio, B=baixo		

Observações:

O Projeto até o momento da missão não possuía seus quadros de gestão financeira completos. Durante a missão, a UGP apresentou o novo pessoal que possui experiência em Projetos desta natureza. O projeto possui software contábil apropriado; Manual de Gestão Financeira satisfatório, orçamento e numerário disponível e um acompanhamento da Agência de Controle Interno do Estado.

² Se trata de un resumen del Apêndice 1.

Adjunto 2 – Evaluación de la gestión financiera durante la supervisión

Avaliação da Gestão Financeira durante a supervisão – Questionário de orientação^{3,4}

País: BRASIL	Número do empréstimo: I-883-BR
Nome do Projeto: Dom Távora	
Organismo de execução: SEAGRI/Governo de Sergipe	GPP: Paolo Silveri
Oficial de Finanças/Especialista em Gestão Financeira encarregado do exame: Dario Rimedio/ Danilo Pisani	Data do exame: 22/05/2015

Tema		Qualificação do Risco E/M/B	Questões/ Observações/ Recomendações
A. Riscos inerentes			
B. Riscos controláveis			
1. Organização e dotação de pessoal			
a.	Adequação da estrutura orgânica para satisfazer as necessidades funcionais do projeto	B	Pessoal advindo de uma antiga UGP do BIRD
b.	Existência de descrições claras dos postos de trabalho dos cargos chave do Projeto, incluindo os fiduciários	B	Atualização final do MGF
c.	Adequação do pessoal encarregado da gestão financeira do Projeto (quantidade e competências), conforme as necessidades funcionais do Projeto	B	
d.	Existência e adequação de manuais e diretrizes de atuação destinados ao pessoal	B	Atualização final do MGF
e.	Existência de um sistema de avaliação baseado no desempenho e realização pontual da avaliação do desempenho de todo o pessoal	M	Foi solicitado incluir no MGF
f.	Adequação da cobertura do seguro médico de todo o pessoal (se procede)	B	
g.	Pagamento pontual das contribuições a seguridade social (se procede)	B	
h.	Pessoal corretamente informado da política nacional e do FIDA acerca da anticorrupção e quem contatar a este respeito	B	
2 - Planejamento			
a.	Preparação e aprovação pontuais do plano operativo anual (POA)	B	
b.	Concordância do POA com as categorias de gastos do Apêndice 2 do contrato de financiamento	M	Algumas inconsistências
c.	Se são identificadas as fontes de financiamento e os organismos de execução de cada categoria do POA	B	

³ 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.

⁴ 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.

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	
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	N/A	
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.	N/A	
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 (senhalação 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.	B	
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	M	Execução do POA baixa
ix)	Recuperação dos saldos da(s) conta(s) designada(s) dentro do fechamento do empréstimo	N/A	
4. Controles Internos			
a.	Segregação de funções. Estão em diferentes unidades ou em pessoas distintas as seguintes responsabilidades operativas: i) a autorização de uma transação; ii) a execução de uma transação; iii) o registro da transação, e iv) a custódia dos bens objeto da transação	B	
b.	A clareza e a adequação dos processos de decisão e a sequência de eventos das funções permite controle na execução do Projeto e reflete-se no manual financeiro (ou seu equivalente)	B	
c.	Observância do manual financeiro	B	
d.	Eficácia e eficiência dos controles internos das entradas de fundos não procedentes do FIDA	B	
e.	Adequação da gestão dos contratos (manutenção de registro de contratos e de formulário de acompanhamento) e de seu arquivo	B	
f.	Eficácia e eficiência dos controles internos dos gastos (ciclo completo: compromisso, pagamento, recepção de bens e serviços, aprovação de pagamanetos, 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 sorpresivos? Custódia do Caixa pequeno e controle das recursos	B	
i.	Adequação da gestão eficaz do material (gestão patrimonial)	N/A	
j.	Pagamento pontual aos provedores e consultores	B	
k.	Legitimidade dos gastos com respeito aos convenios 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
o.	Adequação dos controles dos ativos do Projeto, com inclusão de: i) gestão dos veículos e de outros ativos (estão devidamente etiquetados ou 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 (incluindo as diárias pagas ao pessoal)	B	
p.	Adequação do seguro dos veículos e os ativos (asseguráveis)	N/A	Veículos alugados
q.	Oficinas/ seminários: i) disponibilidade e 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	Utiliza-se a da SEAGRI
5. Contabilidade			
a.	Regime da contabilidade (caixa, competência) e controle sobre se as normas contábeis estão em consonância com os requisitos do FIDA (por exemplo, NIIF/IPSAS 1, apresentação de demonstrativos financeiros/IPSAS 2 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	M	Alimentação do sistema com atraso
g.	Contabilização correta das contribuições de fundos de contrapartida (como impostos e isenções fiscais), assim como daquelas dos beneficiários, e apropriada apresentação de relatórios a respeito.	B	
6. Apresentação de relatórios financeiros e acompanhamento			
a.	Exaustividade, exatidão, utilidade e pontualidade dos relatórios financeiros	M	entregues com atraso
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	entregues com atraso
c.	Preparação de relatórios que mostrem os ingressos e gastos reais e orçados e a taxa de execução do POA	B	
d.	Acompanhamento das recomendações sobre questões fiduciárias de ajudas memoriais anteriores	B	
e.	Alinhamento razoável entre a taxa de desembolso das categorias de gastos recorrentes frente aos dos investimentos	B	
7. Auditoria Interna			
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	
8. Auditoria Externa			
a.	Adequação do escopo e do trabalho	N/A	1ª auditoria externa somente em 2016
b.	Cumprimento dos trabalhos	N/A	
c.	Pontualidade do relatório de auditoria	N/A	
d.	Qualidade da Auditoria	N/A	
e.	Implementação das recomendações de auditoria/e plano de ação acordado para fazê-lo	N/A	

Apêndice 3: Cumprimento das cláusulas legais: estado de implementação em 22/05/2015

Sección	Cláusula	Data prevista	Situação/Data do cumprimento	Observações
Seção B, 7	Conta Operativa. 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 na CAIXA Nr. 0059/385-100
Seção B, 8	Contrapartida. Durante o período de execução do projeto, o mutuário deverá prover fundos de contrapartida oriundas de seus próprios recursos em um montante de SDR 8 135 425).	anualmente	cumprido	Até 2014 o GOV realizou depósito de R\$ 20 mil na Conta Operativa equivalentes a USD 6 mil, mais USD 97 mil, em pagamentos de pessoal e outros com a UGP de recursos próprios
Seção C,1	Agência Líder. A responsabilidade pela execução do projeto é exercida pela Secretaria de Estado da Agricultura e do Desenvolvimento Rural - SEAGRI	anualmente	cumprido	A Secretaria mudou seu nome para Secretaria de Estado da Agricultura, do Desenvolvimento Rural, e da Pesca - SEAGRI
Seção C,2	Parceira do Projeto: EMDAGRO	anualmente	cumprido	Acordo vigente
Seção E, 1	Manual de Implementação/Operações do Projeto. O MIP/MOP não foi desconsiderado, suspenso, cancelado, alterado ou modificado sem a devida anuência do Fundo.	anualmente	cumprido	
Seção E, 2	Condições de Desembolso. As condições específicas para desembolsos foram cumpridas	No início do projeto	cumprido	
Seção E, 3	Emenda. Nenhuma emenda foi realizada no Contrato de Empréstimo sem a anuência do Garantidor do Empréstimo, incluindo a Data de Conclusão e de Encerramento do Projeto	anualmente	cumprido	
Anexo 1, II, 1	Agência Líder. A Agência Líder é a SEAGRI	anualmente	Cumprido	
Anexo 1, II, 2	UGP. A UGP foi estabelecida na SEAGRI Composição: Coordenador com a não objeção do FIDA; Gerentes do Componente 1; do Componente 2; Financeiro; M&A; especialista ambiental; demais profissionais técnicos necessários do quadro da SEAGRI, EMDAGRO e outras agências estaduais, com perfis adequados e com dedicação integral às atividades do Projeto	anualmente início do Projeto e constante	Parcialmente cumprido	UGP Estabelecida. Pessoal chave incompleto; Gerente Financeiro sem dedicação exclusiva;
Anexo 1, II, 3.3	Escritórios Locais: 4 Escritórios locais dedicados à implementação do Projeto, por meio da estrutura da EMDAGRO	anualmente	Não cumprido	Escritórios não operacionais

Sección	Cláusula	Data prevista	Situação/Data do cumprimento	Observações
Anexo 1, II, 3.4	Acordo Subsidiário. Os arranjos de implementação com a EMDAGRO será estabelecido por meio de um acordo, com a devida revisão prévia do FIDA	anualmente	Parcialmente cumprido	Alguns arranjos de implementação não foram concluídos. Estão em processo de construção
Anexo 1, II, 5.1	Comitê Executivo. Foi estabelecido e liderado pela SEAGRI, com representantes da SEPLAG, SEIDES, SEDETEC, SEFAZ e EMDAGRO tendo seu presidente como o Secretário Técnico, e está operante .	A partir do segundo ano de projeto	cumprido	Não reuniu-se
Anexo 1, II, 5.2	Comitê Consultivo. Foi estabelecido e está operante , e compõe-se de outras instituições pública, representantes de organização de pequenos agricultores; do setor privado e outros relevantes parceiros	A partir do segundo ano de projeto	Não cumprido	Não foi estabelecido
Anexo 1, II, 6	Vinculação ao MIP. O Projeto tem sido executado conforme o MIP. Este está elaborado e possui todas as informações estabelecidas no acordó.	Início do projeto	Parcialmente cumprido	Falta incluir alguns ajustes
Anexo 2, 1	Gastos Admissíveis. Os Gastos Admissíveis tem sido financiadas nos montantes, porcentagens e definições conforme indicadas no Anexo 2 do contrato de empréstimo	anualmente	cumprido	
	Condições Gerais			
Seção 4.02, b) das CG	Pre-requisitos de Saque. Nenhum saque será efetuado sem a aprovação do primeiro POA e de todas as condições especificadas no Contrato de Empréstimo	anualmente	cumprido	
Seção 4.04, b) das CG	Carta de Assinaturas. Envio da Carta de Assinaturas para solicitação de Pedidos de Saque	anualmente	cumprido	
Seção 4.04, c) das CG	Documentos de justificação. Apresentação dos documentos e meios de comprovação exigida junto aos Pedidos de Saque	anualmente	n/a	
Seção 4.04, d) das CG	Conta Designada. O mutuário devera abrir e a partir daí manter em um banco comercial proposto pelo Mutuário e aceito pelo Fundo.	Início do projeto	cumprido	
Seção 4.08, a) das CG	Os Gastos Admissíveis tem sido financiadas: 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;	anualmente	n/a	Não houve gastos com recursos do empréstimo

Sección	Cláusula	Data prevista	Situação/Data do cumprimento	Observações
	iii) Por participe do Projeto; iv) Realizada até o montante e a porcentagem indicada no Contrato de Empréstimo;			
Seção 4.08, c) e d) das CG	Os Gastos Admissíveis não tem sido financiadas 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 coeçitiva ou colusória por parte de representantes do Mutuário ou fornecedoras de países com restrições de uma decisão do Conselho de Segurança da ONU	anualmente	n/a	
Seção 7.01, b) (ii) das CG	Plano Operativo Anual. 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	cumprido	
Seção 7.05 das CG	Aquisições e contratações em conformidade com as normas do FIDA e Carta ao Mutuário	anualmente	n/a	
Seção 7.06 das CG	Uso de bens e serviços. Bens, serviços e instalações são utilizados exclusivamente para os fins do Projeto	anualmente	cumprido	contrapartida
Seção 7.07 das CG	Manutenção. Instalações e obras financiadas com recursos do empréstimo em condições de manutenção aceitáveis	anualmente	cumprido	
Seção 7.08 das CG	Seguros. 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	n/a	Não houve bens contratado pelo projeto até o período
Seção 7.11 das CG	Pessoal-chave do Projeto. O mutuário designará o Diretor e pessoal-chave do Projeto na forma especificada no Contrato de Empréstimo, com qualificações e experiencia 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	Parcialmente cumprido	O pessoal chave da UGP não estava completamente constituído.
Seção 8.01 das CG	Registros e documentação. Os registros e documentação são adequados, refletem as operações relativas à execução do Projeto, e são mantidos arquivados em instalações adequadas.	anualmente	cumprido	

Sección	Cláusula	Data prevista	Situação/Data do cumprimento	Observações
Seção 8.02 a) das CG	Sistema de Gestão de Informações adequado satisfatório e operacional em conformidade com as Diretrizes de Avaliação de Projetos do FIDA	Início do projeto	Cumprido	
Seção 8.03 a) das CG	Relatórios de Progresso. O mutuário enviará periodicamente o respectivo relatório com conteúdo adequado.	anualmente	Cumprido parcialmente	Enviado após o prazo limite
Seção 8.03 b) das CG	Revisão de Meio Período. O mutuário junto ao FIDA realizam um revisão de meio período.	No terceiro ano do projeto	Não se aplica	
Seção 8.04 das CG	Relatório de Conclusão do Projeto. O mutuário enviará semestralmente o respectivo relatório com conteúdo adequado.	No sexto ano de projeto	Não se aplica	
Seção 9.01 das CG	Registros Financeiros. Os executores utilizarão contas e registros específicas e adequados para refletir de forma segregada, as operações, recursos e gastos relativos ao Projeto	anualmente	Cumprido parcialmente	O sistema financeiro não encontrava-se atualizado, contudo os registros estão contabilizados no Sistema do Governo
Seção 9.01 das CG	Demonstrações Financeiras. 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 parcialmente	Enviado após o prazo limite
Seção 9.03 a) das CG	Auditoria das Contas. 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	Não se aplica	1ª Auditoria será em 2016, no exame das contas de 2013, 2014 (não houve gastos com recursos FIDA) e 2015
Seção 9.03 b) das CG	Relatório de Auditoria. O mutuário deverá enviar uma cópia certificada do respectivo relatório ao Fundo e dentro do prazo de seis meses do final da cada exercício fiscal. Submeterá também ao Fundo a resposta à Carta Gerencial emitida pelos auditores, dentro de um mês após recebe-la.	anualmente	Não se aplica	O relatório de auditoria a ser encaminhado ao Fundo será até 30/06/2016
Seção 9.04 a) das CG	Outros Relatórios Financeiros. O mutuário enviará ao Fundo prontamente os demais relatórios que o Fundo razoavelmente solicite sobre qualquer assunto financeiro relacionado ao Projeto	anualmente	Cumprida Parcialmente	Atraso no envio dos relatórios e informações financeiras
Seção 10.03 das CG	Avaliações. O Mutuario e cada parte do Projeto deverao facilitar todas al avaliacoes e análisis de Projeto que o Fundo possa eventualmente realizar durante a execucao do projeto, e durante dez años apos essa data.	anualmente	cumprida	A UGP tem colaborado com as supervisões e visitas do FIDA

Republica Federativa do Brasil - Estado de Sergipe

Projecto Dom Tavora

Missão de supervisão: 17-22 Maio 2015

Apêndice 3: Cumprimento das cláusulas legais: estado de implementação em 22/05/2015
