



BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO
Representação do Banco no Brasil, COF/CBR

CONCLUSÕES DA REUNIÃO DE REVISÃO DO PCR REALIZADA EM: 20 de Junho de 2006

PCR DO PROJETO: Programa de Desenvolvimento Sustentável do Pantanal – Fase I (BR-0249)
Apresentado por: Marco Antônio S. Mendes (COF/CBR)

ALCANCE DOS OBJETIVOS E METAS/COMENTÁRIOS AO INFORME:

OBJETIVOS E METAS

Pela leitura do PCR se entende que o Programa não atingiu seu objetivo, tendo sido amplamente discutidos durante a reunião, os aspectos mais relevantes das dificuldades encontradas durante a execução, bem como as lições derivadas dessa operação. As principais razões que explicam o insucesso do Programa residem nas questões institucionais, financeiras e gerenciais/administrativas.

COMENTÁRIO AO PCR

O PCR corresponde ao esperado. No entanto, deverá ser ajustado conforme as recomendações indicadas abaixo.

Recomendações

1. Para que o Banco possa avançar no processo de aprendizagem com as suas operações concluídas e mal sucedidas recomenda-se a realização de seminário/workshop para analisar 2 ou 3 Programas, entre os quais inclui-se o Pantanal.
2. Em novas operações complexas envolvendo vários co-executores e com muitos componentes recomenda-se considerar a alternativa da modalidade financeira e de execução tipo SWAP.
3. Relatar no documento a experiência do Programa em relação à participação social, pois considera-se que ela foi bem planejada e só não teve continuidade pelo insucesso da operação. Além disso, essa experiência serviu de referência para outros Programas do BID no país, em especial o PRODETUR-II (BR-0323).
4. Incluir um registro das ações pró-ativas de COF/CBR visando a solução dos problemas surgidos durante a execução.
5. Incluir no PCR uma discussão sobre os riscos identificados no Informe de Projeto.

LIÇÕES APRENDIDAS:

Além das lições aprendidas mencionadas no PCR, outras foram mencionadas ou destacadas durante o CRG, para possível incorporação no Sistema do Banco:

- As perspectivas de sucesso de um Programa são maiores quando a responsabilidade pela execução está com os principais interessados (*stakeholders*) e não está dispersa entre vários níveis de governo e instituições.
- No caso de Programas em que prevê-se o financiamento de uma parcela da contrapartida com recursos externos é fundamental assegurar a contratação dos mesmos concomitantemente ao empréstimo do Banco.
- A contratação de uma empresa gerenciadora para um Programa só deve ser incluída como condição contratual se não somente o Banco mas também o executor estiverem seguros da sua necessidade. Caso contrário deve-se considerar a possibilidade de não aprovar a operação enquanto as deficiências institucionais não estiverem sanadas.
- Deve-se evitar a inclusão de um grande número de condições prévias ao primeiro desembolso, cujo cumprimento depende de várias instituições participantes, pois a sua existência dificulta o início da operação.
- Na preparação de projetos, o Banco deve considerar o estabelecimento de um mecanismo de alerta (por exemplo, tempo já transcorrido de preparação) para analisar em profundidade, os aspectos que futuramente possam impedir a boa execução de um Programa, como poderia ser o caso de aspectos institucionais. Além disso, os projetos que ultrapassem um prazo máximo antes da aprovação deveriam ser examinados pelas missões de Programação e/ou de Revisão de Carteira.
- Os Programas complexos, com muitos componentes, e em especial os programas voltados para o desenvolvimento sustentável de bacias hidrográficas, onde as instituições revelem notória deficiência, devem investir mais recursos no desenho e acompanhamento das questões institucionais, de modo a analisar e desenhar as necessidades técnicas e administrativas.

PARTICIPANTES DA REUNIÃO:

Por COF/CBR: Waldemar Wirsig, Marco Antônio Mendes, Eduardo Figueroa, Juan Poveda, Ana Lúcia Dezolt, Luis Guillermo Fernandez

Por HQ: Asuncion Aguilá, Raul Tuazon, Kleber Machado, Paula Giraldez

Consultor CBR: Benard Darnel



BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO

Relatório Final de Projeto
Project Completion Report – PCR

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
DO PANTANAL – 1ª. FASE

EMPRÉSTIMO 1290/OC-BR
PROJETO BR-0249

Brasília, Junho de 2006

ÍNDICE

	Página
Lista de Siglas	3
Resumo Executivo	4
Informação Geral	7
1.1 Objetivo de Desenvolvimento	7
1.2 Dados Básicos	7
1.3 Resumo de qualificações	8
1.4 Cronologia do Projeto	8
1.5 Documentos de referência	8
Memorando do Banco	9
2.1 Análise de resultados (produtos, efeitos e impactos)	9
2.1.1 Produtos (<i>outputs</i>) obtidos	9
2.1.2 Efeitos (<i>outcomes</i>) e impactos do projeto	16
2.2 Análise da implementação	19
2.2.1 Mensuração do desempenho do projeto	19
2.2.2 Fatores que afetaram a implementação do projeto (segundo ISDP)	22
2.2.3 Análise de fatores críticos para o êxito do projeto	22
2.2.4 Análise da gestão e lições aprendidas	24
2.3 Análise de sustentabilidade	26
2.3.1 Área Institucional/Organizacional	26
2.3.2 Sustentabilidade do projeto	27
2.4 Desempenho do Órgão Executor	28
2.5 Bases para a avaliação <i>ex post</i>	29
2.6 Resumo das Lições Principais	30
Minuta do CRG	
4.1 Minutas CRG (Ata do Comitê de Revisão Gerencial)	31
Anexos	Página
Anexo 1A Fonte de Financiamento	32
Anexo 1B Calendários de Investimentos	33
Anexo 1C Informação Financeira e Demonstrações Financeiras Auditadas	34

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ANA	Agência Nacional de Águas
BAP	Bacia Hidrográfica do Alto Paraguai
CRG	Comitê de Revisão Gerencial (BID)
COF/CBR	Representação do BID no Brasil
COFIEIX	Comissão de Financiamentos Externos, Min. do Planejamento, Orçamento e Gestão
DERSUL	Departamento de Estradas e Rodagem de Mato Grosso do Sul
DO	Development Objectives
DVOP	Departamento de Viação e Obras Públicas de Mato Grosso
EMPAER-MT	Empresa de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural de Mato Grosso
EMPAER-MS	Empresa de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural de Mato Grosso do Sul
FEMA-MT	Fundação Estadual do Meio Ambiente de Mato Grosso
FEMA-P	Fundação Estadual do Meio Ambiente – Pantanal (Mato Grosso do Sul)
FR	Fundo Rotativo
FUNAI	Fundação Nacional do Índio
GEF	Global Environment Facility
IDATERRA	Instituto de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural de Mato Grosso
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
JBIC	Japan Bank for International Cooperation
IMAP	Instituto de Meio Ambiente do Pantanal, Mato Grosso do Sul
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MS	Estado do Mato Grosso do Sul
MT	Estado do Mato Grosso
ONGs	Organizações Não Governamentais
PCR	Project Completion Report
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PPA	Plano Plurianual
PPMR/ISDP	Project Performance Monitoring Report
SANECAP	Companhia de Saneamento da Capital (Cuiabá, Mato Grosso)
SANESUL	Companhia de Saneamento de Mato Grosso do Sul
SEAIN	Secretaria de Assuntos Internacionais, Min. do Planejamento, Orçamento e Gestão
SEMA-MS	Secretaria de Estado de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul
SEMA-MT	Secretaria de Estado de Meio Ambiente de Mato Grosso

RESUMO EXECUTIVO

O objetivo do Programa de Desenvolvimento Sustentável do Pantanal era promover o desenvolvimento da Bacia Hidrográfica do Alto Paraguai – BAP, com ênfase no Pantanal, mediante o gerenciamento e conservação dos recursos naturais e a promoção de atividades econômicas ambientalmente compatíveis com os ecossistemas.

O Programa foi concebido como uma operação tipo multifase, consistente com o documento da política GN-2085. O custo total do Programa foi estimado em USD 400 milhões, sendo USD 165 milhões para a primeira fase e USD 235 milhões para a segunda fase, com pari-passu de 50/50 e um prazo total de execução de oito anos. A aprovação do financiamento da segunda fase era condicionada à demonstração de progresso satisfatório no alcance dos objetivos da primeira fase.

A preparação do Programa demandou mais de 5 anos. Ele foi inicialmente concebido como um Programa dos Estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, com ênfase nos componentes de infraestrutura (estradas e saneamento). Contudo, em decorrência da falta de condições de endividamento de ambos os Estados, ocorreram longas negociações com o Governo Federal, que finalmente se dispôs a contrair o empréstimo e realizar os investimentos, através do Ministério do Meio Ambiente, cabendo aos Estados aportar apenas uma parcela da contrapartida. Além de institucional, essa mudança também teve implicações no desenho, pois a partir de então o Programa ganhou uma dimensão ambiental muito mais relevante, ampliando-se os componentes e as ações contempladas.

O Empréstimo no valor de USD 82.5 milhões para a primeira fase foi aprovado em dezembro de 2000, e o contrato entre o Banco e o Governo do Brasil assinado em 5 de junho de 2001, sendo o Ministério do Meio Ambiente – MMA o Órgão Executor e o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA e o Estado de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, os três Co-Executores do Programa.

O Programa contemplava a implementação dos seguintes componentes: (i) Gestão de recursos hídricos; (ii) Gestão de solos e agrotóxicos em sub-bacias críticas; (iii) Proteção e Gestão de ecossistemas, de ictiofauna e de fauna; (iv) Saneamento; (v) Apoio às atividades econômicas sustentáveis; (vi) Estradas parques e estradas turísticas e (vii) Atividades ambientais sustentáveis em áreas indígenas. Do financiamento, USD 23.5 milhões ou 28.4% do total era previsto para os componentes de saneamento e estradas, enquanto o investimento previsto da contrapartida para os mesmos componentes era de USD 54.9 milhões ou 67% do total do aporte local.

Além desses dois componentes de maior peso, o Programa visava também à contratação de uma empresa gerenciadora e a execução de um grande número de atividades, - fortalecimento e reformas institucionais, treinamento de pessoal, pesquisas científicas, estudos e levantamentos, estabelecimentos de sistemas de monitoramento, implantação de parques ambientais, aquisição de equipamentos, e outros.

A maioria dos riscos foram corretamente antecipados durante a preparação do Programa. O primeiro deles dizia respeito à limitada experiência do executor e dos co-executores, com esse tipo de operação. Para mitigar esse risco, contemplava-se a contratação de uma empresa consultora especializada, o que de fato não ocorreu. Com o mesmo propósito previa-se a realização de diversas missões. Em relação a elas foram infutíferos os esforços e iniciativas do Banco, tais como: inclusão do Programa em duas missões anuais de revisão de carteira (2003 e 2004); reunião entre o Secretário Executivo do Ministério do Meio Ambiente e a Sub-Gerente de RE1 e do Representante de COF/CBR (2003); reunião do Sub-Representante de COF/CBR e da SEAIN com o mesmo Secretário Executivo (2005); visitas aos Governadores do Mato Grosso e do Mato Grosso do Sul (2002 e 2003); mais de 30 visitas de inspeção técnicas/administrativas e financeiras; contratação de consultores por COF/CBR para apoiar o executor especialmente em assuntos técnicos e em aquisições; realização de treinamentos em aquisições, tanto em Brasília, como nos Estados, em duas oportunidades.

Outro risco dizia respeito às limitações da capacidade financeira dos Estados. Previa-se que com a implementação do Programa, os Estados iriam auferir uma receita adicional, que permitiria arcar com os custos adicionais de operação e manutenção. Como de fato o Programa não foi executado, essa questão deixou de ser pertinente.

Também foi considerado o risco de que os mecanismos estabelecidos para a participação efetiva da sociedade civil não fossem implementados. Na realidade, os mecanismos criados revelaram-se adequados, como canais eficientes de comunicação. Contudo, como o Programa não avançou, apesar de inúmeras reuniões de trabalho dos Comitês Estaduais de monitoramento, as discussões terminaram por concentrar-se nas dificuldades de concretizar as ações planejadas. Essa experiência inclusive serviu de referência para outros Programas do BID no Brasil, em especial para a discussão dos mecanismos de participação no PRODETUR-II (BR-0323).

Durante os quatro anos e cinco meses de execução entre junho de 2001 e o desembolso final em novembro de 2005, o Programa investiu apenas 1,8% dos recursos do financiamento e 2,9% dos recursos previstos da contrapartida. Salvo a conclusão de alguns estudos, atividades de planejamento, seminários, treinamento de alguns técnicos, outras atividades preliminares e a aquisição de poucos equipamentos, nenhum dos produtos foi concluído integralmente no âmbito do Programa, e os objetivos previstos não foram alcançados. Tentativas de salvar e reformular o Programa, baseadas em recomendações formuladas na ocasião da Missão de Revisão de Carteira em 2003 e em 2004, não tiveram êxito. Em outubro de 2004 a SEAIN/COFIEIX solicitou o cancelamento de USD 57.7 milhões do financiamento, ainda na expectativa de uma proposta de reformulação do Programa pelo MMA, em que os componentes de saneamento e das estradas seriam transferidos, respectivamente, para os Ministérios das Cidades e da Integração. A mencionada proposta não se concretizou. Em novembro de 2005, o Projeto foi encerrado.

Entre os elementos direta ou indiretamente relacionados com a falta de sucesso do Projeto, destacam-se os seguintes:

- (i) Foi autorizada a assinatura do Contrato de Empréstimo, sem que houvesse o cumprimento “de fato” de todas as condições prévias ao primeiro desembolso, exigido como norma padrão pelo Governo brasileiro em todos os projetos financiados com recursos externos. Desta forma, o Projeto só se tornaria elegível para desembolsos, 5 meses após a assinatura do Contrato.
- (ii) O MMA não dispôs de orçamento suficiente, antes da assinatura do Contrato de Empréstimo, nem em qualquer um dos quatro anos de execução, para disponibilizar os recursos de contrapartida e nem do financiamento para executar o Programa conforme previsto;
- (iii) Ainda na fase de preparação do Projeto, o MMA contava com a expectativa de participação do Japan Bank for International Cooperation – JBIC para um empréstimo de USD 200 milhões que corresponderia a uma parcela substancial da contrapartida, nas duas fases do Programa. As negociações entre o MMA e o JBIC revelaram-se infrutíferas e estenderam-se até o final de 2004, quando o MMA informou o JBIC que não iria mais solicitar empréstimo àquele Banco para apoiar o Programa Pantanal;
- (iv) A contratação da empresa gerenciadora não foi uma condição prévia ao primeiro desembolso. Entretanto a maioria das aquisições era condicionada à conclusão da contratação daquela consultoria;
- (v) Em abril de 2002, o Banco deu a não objeção para a contratação do consórcio vencedor para o apoio gerencial ao projeto. Entretanto, diante da incerteza quanto à disponibilidade de recursos (orçamento), o Executor optou pelo cancelamento do processo licitatório e a contratação da gerenciadora não se concretizou;
- (vi) Inicialmente, na expectativa da contratação da gerenciadora, nem o Executor nem os co-executores estruturaram-se adequadamente para executar o Programa. Após a decisão de não contratar a gerenciadora, a situação de deficiência administrativa, financeira, contábil, e técnica persistiu, não tendo sido montado um esquema satisfatório de monitoramento, avaliação e gerenciamento;
- (vii) Diante do problema orçamentário e da não contratação da gerenciadora, a complexidade e abrangência do Programa - que envolveu três co-executores e sete instituições participantes - desestimulou e dificultou a busca de soluções alternativas e a preparação oportuna de uma reformulação factível do Programa.

Principais Lições Aprendidas:

- As perspectivas de sucesso de um Programa são maiores quando a responsabilidade pela execução está com os principais interessados (*stakeholders*) e não está dispersa entre vários níveis de governo e instituições.
- No caso de Programas em que prevê-se o financiamento de uma parcela da contrapartida com recursos externos é fundamental assegurar a contratação dos mesmos concomitantemente ao empréstimo do Banco.
- A contratação de uma empresa gerenciadora para um Programa só deve ser incluída como condição contratual se não somente o Banco mas também o executor estiverem seguros da sua necessidade. Caso contrário deve-se considerar a possibilidade de não aprovar a operação enquanto as deficiências institucionais não estiverem sanadas.
- Deve-se evitar a inclusão de um grande número de condições prévias ao primeiro desembolso, cujo cumprimento depende de várias instituições participantes, pois a sua existência dificulta o início da operação.
- Na preparação de projetos, o Banco deve considerar o estabelecimento de um mecanismo de alerta (por exemplo, tempo já transcorrido de preparação) para analisar em profundidade, os aspectos que futuramente possam impedir a boa execução de um Programa, como poderia ser o caso de aspectos institucionais. Além disso, os projetos que ultrapassem um prazo máximo antes da aprovação deveriam ser examinados pelas missões de Programação e/ou de Revisão de Carteira.
- Os Programas complexos, com muitos componentes, e em especial os programas voltados para o desenvolvimento sustentável de bacias hidrográficas, onde as instituições revelem notória deficiência, devem investir mais recursos no desenho e acompanhamento das questões institucionais, de modo a analisar e desenhar as necessidades técnicas e administrativas.

Finalmente, salienta-se que não foi elaborado o Memo do Executor, e também não foi realizado o Seminário de Encerramento, tendo em vista que não mais existe a unidade de coordenação, que atuou durante o período de vigência do Contrato de Empréstimo em questão.

1. INFORMAÇÃO GERAL

1.1 OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

O objetivo geral do Programa era promover o desenvolvimento sustentável da Bacia Hidrográfica do Alto Paraguai – BAP, com ênfase no Pantanal, mediante o gerenciamento e conservação dos recursos naturais e a promoção de atividades econômicas ambientalmente compatíveis com os ecossistemas.

1.2 DADOS BÁSICOS DO PROJETO

NOME DO PROJETO:	Programa de Desenvolvimento Sustentável do Pantanal – 1ª. Fase.
NÚMERO DO PROJETO:	BR-0249
TIPO DE PROJETO:	Investimento - Multi-fase
PAÍS:	Brasil
MUTUÁRIO:	Republica Federativa do Brasil
DATA DA APROVAÇÃO:	06 de Dezembro de 2000
DATA DO CONTRATO:	05 de Junho de 2001
ORGÃO EXECUTOR:	Ministério do Meio Ambiente - MMA

MONTANTE DO EMPRÉSTIMO:	EUR 92,478,422 (USD 82,500,000)
DESEMBOLSADO:	1,8%
CANCELADO:	USD 81,024,852
VALOR TOTAL DO PROJETO:	USD 165,000,000
VALOR ATUAL DO FINANCIAMENTO:	USD 1,475,148

ESPECIALISTA NA SEDE:	Arthur Darling - arthurd
ESPECIALISTA COF/CBR:	Marco Antônio Mendes - marcos
AUTOR DO MEMO DO BANCO:	Marco Antônio Mendes, Especialista Setorial COF/CBR Benard Darnel, Consultor
AUTOR DO MEMO DO EXECUTOR:	Não houve preparação de Memo por parte do Executor, pois não mais existe uma unidade de coordenação do Programa.

1.3 RESUMO DAS QUALIFICAÇÕES

1.3.1 Classificação do PCR

Pelo Banco	Qualific.	Pelo Mutuário/Executor	Qualific.
Efetividade no Desenvolvimento	I	Efetividade no Desenvolvimento	
Implementação do Projeto	MI	Implementação do Projeto	
Desenvolvimento Institucional	I	Desenvolvimento Institucional	
Sustentabilidade	I	Sustentabilidade	
Desempenho do Executor	MI	Desempenho do Banco	

DO ME = Muito Efetivo; E = Efetivo; PE = Pouco Efetivo; I= Inefetivo

IP MS = Muito Satisfatório; S = Satisfatório; I = Insatisfatório; MI = Muito Insatisfatório

FIO MR = Muito Relevante; R = Relevante; PR = Pouco Relevante; I = Irrelevante

SUST MP = Muito Provável; P = Provável; PP = Pouco Provável; I = Improvável

1.3.2 Classificação do ISDP

HISTÓRICO DO ISDP											
MÊS ANO	DEC. 2000	JUN. 2001	DEC. 2001	JUN. 2002	DEC. 2002	JUN. 2003	DEC. 2003	JUN. 2004	DEC. 2004	JUN. 2005	DEC. 2005
IP	S	S	S	VU	VU	VU	VU	VU	VU	VU	VU
AS	H	H	H	H	H	H	L	L	L	L	L
DO	P	P	P	P	P	P	LP	LP	LP	I	I

1.4 CRONOLOGIA DO PROJETO

- Aprovação: 06 de dezembro de 2000
- Assinatura do Contrato: 05 de junho de 2001
- Elegibilidade: 01 de novembro de 2001
- Primeiro Desembolso, atual: 19 de novembro de 2001
- Desembolso Final, original: 05 de junho de 2005
- Desembolso Final, atual: 05 de novembro de 2005
- PCR 23 de fevereiro de 2006

1.5 DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- Anexos do PCR

1.6 CONEXÃO A BASE DE DADOS OPERACIONAIS

- LMS65
- Sistema OPUS
- Ficha do Projeto

2. MEMORANDO DO BANCO

2.1 ANALISE DE RESULTADOS (PRODUTOS, EFEITOS E IMPACTOS)

2.1.1. Produtos (*outputs*) obtidos. Descrição dos produtos do projeto por componente e análise dos fatores que afetaram sua execução.

2.1.1.1. Análise de indicadores de produto. Registre os indicadores dos produtos obtidos neste componente usando os mesmos indicadores de produto (*outputs*) importados do PPMR. Compare os indicadores nas colunas Alcançado e Planejado. Se existe uma diferença significativa entre eles, descreva brevemente os fatores da diferença.

COMPONENTE 1 GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS	
PLANEJADO	ALCANÇADO
<p>Objetivo: Promover a melhoria da qualidade e disponibilidade de águas subterrâneas e de superfície, a partir do desenvolvimento de modelos de gestão de recursos hídricos, com a finalidade de implementar a outorga, o monitoramento, o sistema estadual de informação, o ordenamento da gestão e a fiscalização.</p> <p>(i) ampliação e melhoramento do sistema de monitoramento da qualidade das águas superficiais e subterrâneas;</p> <p>(ii) implantação dos sistemas de informação para o gerenciamento das águas superficiais e subterrâneas;</p> <p>(iii) implementação de um sistema de outorga de cobrança pelo direito de uso de águas subterrâneas e de superfície;</p> <p>(iv) fortalecimento institucional dos órgãos estaduais de meio ambiente e implantação de unidades descentralizadas de gestão ambiental;</p> <p>(v) implantação e operacionalização do sistema de monitoramento, previsão e alerta de cheias:</p>	<p>(i) não realizado</p> <p>(ii) não realizado</p> <p>(iii) não realizado</p> <p>(iv) No Mato Grosso do Sul foram realizados alguns cursos intensivos para técnicos em recursos hídricos; e em junho de 2004 foi criado o Conselho Estadual de Recursos Hídricos de MS;</p> <p>(v) não realizado</p>
ANÁLISE DO COMPONENTE 1 GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS	
<p>O Componente contemplava a aquisição de equipamentos de medição e de laboratório para monitorar a qualidade de água, a contratação de diversos estudos, o estabelecimento de uma base de dados e sistema informatizado, o desenvolvimento de modelos hidrológicos, o treinamento de pessoal, e outros serviços afins. O componente previa a execução pela FEMA-MT e a FEMA-PT. Salvo os detalhes citados no item (iv), as atividades previstas ficaram paralisadas na fase de preparação, como por exemplo ações voltadas à criação do Comitê de Bacia Hidrográfica do Rio Cuiabá, no Estado do Mato Grosso.</p>	

ANALISE DO COMPONENTE 2 - GESTÃO DE SOLOS E AGROTÓXICOS EM SUB-BACIAS CRÍTICAS

As atividades previstas nesse componente ficaram paralisadas na fase preparativa do Programa. Em Mato Grosso foram treinados os extensionistas que iriam atuar no componente e definidas as equipes de trabalho de cada município participante. Em Mato Grosso do Sul foi iniciado e avançado o trabalho de preparação de um Plano Básico de Ação, o qual estabeleceria as estratégias de recuperação da bacia do Rio Taquari. Para tanto, foi constituído o Comitê Técnico do Rio Taquari que realizou 4 encontros para identificar os principais problemas e formular um Plano. Ambos Estados realizaram atividades no âmbito da seleção de micro-bacias críticas, identificando as áreas prioritárias para posterior implementação de manejos e atividades conservacionistas.

COMPONENTE 3 PROTEÇÃO E GESTÃO DE ECOSISTEMAS, DE ICTIOFAUNA E DE FAUNA	
PLANEJADO	ALCANÇADO
<p>Objetivo: Preservar e conservar os ecossistemas representativos da BAP e implementar o controle e a fiscalização ambiental, visando coibir, entre outras, a caça ilegal e a pesca predatória.</p> <p>(i) Implantar quatro parques estaduais e consolidar quatro parques nacionais;</p> <p>(ii) Criação da Reserva da Biosfera do Pantanal;</p> <p>(iii) Criar e gerenciar áreas de recursos pesqueiros e de proteção de áreas de desova;</p> <p>(iv) Fortalecimento institucional da polícia florestal e do corpo de bombeiros de MT e MS mediante aquisição de equipamentos, infra-estrutura física, treinamento e promoção do voluntariado para melhorar a fiscalização ambiental;</p> <p>(v) Realizar estudos para identificar áreas potenciais para novas unidades de conservação;</p> <p>(vi) Realizar estudos visando a auto-sustentabilidade econômica das unidades de conservação.</p>	<p>(i) No âmbito do Projeto, foi iniciado um trabalho entre o IBAMA e o MT e MS para preparar os planos para quatro unidades de conservação. Na Bacia do Alto Paraguai foi realizado um levantamento de estudos existentes, concluindo-se que as informações pré-existentes respondiam à maior parte das questões previstas nessa área. Entretanto, quanto à atual implantação e consolidação das unidades de conservação previstas nesse Componente, não houve outros resultados.</p> <p>(ii) criada com apoio da UNESCO;</p> <p>(iii) não realizada</p> <p>(iv) Na atividade de combate a incêndios florestais o Programa procurou desenvolver parcerias com a Conservation International – CI e outros programas do IBAMA (como o PREV-FOGO). Diversos técnicos participaram de um curso voltado para o manejo do fogo em Mato Grosso do Sul, o qual teve como desdobramento a elaboração, pelo PREV-FOGO, do plano de manejo de fogo do Parque Nacional da Serra da Bodoquena. Tratam-se de atividades parcialmente concluídas, representando uma pequena fração das atividades previstas.</p> <p>(v) não realizados</p> <p>(vi) não realizados</p>
ANALISE DO COMPONENTE 3 PROTEÇÃO E GESTÃO DE ECOSISTEMAS, DE ICTIOFAUNA E DE FAUNA	
<p>Excetuando as atividades preliminares acima mencionadas, não houve resultados significativos alcançados no final do Projeto.</p>	

COMPONENTE 4 SANEAMENTO URBANO	
PLANEJADO	ALCANÇADO
<p>Objetivo: Melhorar a qualidade das águas dos rios contribuintes à Planície Pantaneira mediante saneamento básico e fortalecimento institucional.</p> <p>(i) Melhoramento operacional dos sistemas de água, instalação de redes de esgoto e estações de tratamento e preparação de plano estratégico de gestão de resíduos sólidos para as seguintes cidades do Mato Grosso do Sul: Corumbá, Ladário, Miranda, Porto Murtinho, Aquidauana, Bodoquena, Bonito, Coxim, e Rio Verde.</p> <p>(ii) Fortalecimento Institucional da SANECAP, de Cuiabá – MT; aquisição e instalação de macro e micro medidores e substituição de tubulação de redes de água; Consultoria para apoiar a administração da SANECAP;</p> <p>(iii) Realizar estudos técnicos e de viabilidade para expansão dos sistemas de coleta e tratamento de esgoto doméstico em municípios do interior do Mato Grosso;</p> <p>(iv) Preparar um plano estratégico para o manejo integrado de resíduos sólidos na Bacia do Alto Paraguai.</p>	<p>(i) Não realizado</p> <p>(ii) Não realizado</p> <p>(iii) Não realizados</p> <p>(iv) Não realizado</p>
<p>ANÁLISE DO COMPONENTE 4 SANEAMENTO URBANO</p> <p>A implementação dos sistemas de água e esgoto nas cidades do Mato Grosso do Sul, os quais foram bem definidos na fase de preparação, não avançou durante a execução, visto que o co-executor modificou suas prioridades e utilizou outras fontes de financiamento para projetos programados ou já em andamento. Por exemplo, no município de Bonito, o Estado estabeleceu parceria com a Petrobrás, visando a realização de obras de saneamento básico.</p> <p>Quanto ao fortalecimento institucional da SANECAP, a empresa tinha manifestado o interesse em rediscutir os investimentos previstos, uma vez que, por falta de progresso na implementação e tendo passado mais de três anos, várias ações já tinham sido implementadas com recursos próprios. Sobre os estudos técnicos e de viabilidade para outros municípios de Mato Grosso, os mesmos não avançaram mas o Governo estadual tinha manifestado interesse em investir, prioritariamente, nos serviços de água e esgoto, assim como nos projetos básicos e de viabilidade técnica e econômica para aqueles municípios que atendiam às condições de financiamento do BID.</p> <p>Em relação aos resíduos sólidos, o Ministério do Meio Ambiente estava propondo a realização de estudos separados, para cada um dos Estados, considerando as especificidades e os diferentes estágios em que se encontravam os dois Estados em relação à política de resíduos sólidos urbanos. Em Mato Grosso foram licitados projetos de recuperação de áreas degradadas por lixões e os projetos de aterros sanitários para 5 municípios, bem como os projetos de treinamento e capacitação, mas não foi concretizado nenhum contrato no âmbito do Projeto. No Mato Grosso do Sul foi finalizado o projeto para o município de Bonito, o qual previa a recuperação de área degradada por lixão; a elaboração de projeto de aterro sanitário; estudos para otimização do serviço de limpeza urbana; estudos de viabilidade de uma usina de processamento de lixo; e o treinamento e capacitação.</p>	

COMPONENTE 5 APOIO ÀS ATIVIDADES ECONÔMICAS SUSTENTÁVEIS	
PLANEJADO	ALCANÇADO
<p>Objetivo:</p> <p>Estimular atividades econômicas sustentáveis no Pantanal, por meio dos seguintes sub-componentes:</p> <p>(i) Subcomponente: Criação e gestão de recursos pesqueiros: (a) Realizar pesquisas sobre a biologia, genética e patologias de dez espécies comerciais de peixe; melhorar a legislação local de pesca; realizar pesquisas para controlar o tucunaré; (b) estabelecer base de material genético para aquicultura e treinamento em aquicultura; (c) estabelecer sistema estatística para administração e o monitoramento da pesca.</p> <p>(ii) Sub-componente de ecoturismo Promover ecoturismo benéfico para o Pantanal e que gere emprego e renda para a população local. (a) Preparação de um Plano Diretor de Ecoturismo para o Alto Paraguai; (b) seminários sobre ecoturismo em quatro áreas prioritárias: Poconé e Barão de Melgaço em MT e Corumbá e Bonito em MS. (c) aquisição de equipamentos para duas entidades de ecoturismo, treinamento de pessoal e implementação do Plano Diretor.</p> <p>(iii) Sub-componente: Agricultura Sustentável Realizar estudos sobre produtos agrícolas típicos do Pantanal para fins de certificação; compilar informações técnicas sobre manejo agrícola apropriado; estabelecer projeto piloto de manejo de porco selvagem e da caça; estabelecer manual sobre produtos agrícolas alternativos ambientalmente combatíveis.</p>	<p>(i) Criação e gestão de recursos pesqueiros No âmbito desse sub-componente, previsto para ser executado pelo IBAMA, FEMA-MT e FEMA-P/MS, foi realizado o trabalho de campo para coleta de dados para o projeto de ictiopatologia e genética dos recursos pesqueiros, e foi realizada uma conferência sobre pesca em cada um dos dois estados.</p> <p>(ii) Não realizado</p> <p>(iii) Não realizado Em parceria com a Secretaria de Desenvolvimento Sustentável do MMA foi elaborada a proposta para criação de uma agência de negócios sustentáveis, a qual teria o Programa Pantanal como iniciativa piloto.</p>
ANÁLISE DO COMPONENTE 5 APOIO ÀS ATIVIDADES ECONÔMICAS SUSTENTÁVEIS	
<p>Nesse componente de atividades econômicas sustentáveis, para o sub-componente de recursos pesqueiros, o Executor buscou parcerias com outros programas do IBAMA, do Programa Nacional de Desenvolvimento da Pesca Amadora – PNDPA, e das Secretarias de Pesca de MS e MT. Em cada um dos dois estados foi realizada uma conferência sobre o tema de pesca e foi concluído o trabalho de campo para a pesquisa de ictiopatologia e genética dos recursos pesqueiros. Não foram apresentadas propostas para levar adiante o Sub-componente de Ecoturismo. No sub-componente de Agricultura Sustentável o trabalho avançou apenas no nível de realizar reuniões e propostas preliminares.</p>	

<p align="center">COMPONENTE 6 ESTRADAS PARQUE E ESTRADAS TURÍSTICAS</p>	
PLANEJADO	ALCANÇADO
<p>Objetivo:</p> <p>Garantir acesso permanente às unidades de conservação, promover a integração das unidades de conservação, às áreas potenciais para ecoturismo, criar condições facilitadoras para a conservação das paisagens e dos recursos naturais para a fiscalização e controle de incêndios e queimadas.</p> <p>(i) 106km de construção de Estradas Parque incluindo 24km da Estrada Parque Piraputanga-Palmeiras-Camisão (MS-450); melhoramento de 74km da Estrada Parque Santo Antônio-Barão de Melgaço (MT 040/36); reabilitação de 8km da Estrada Parque Chapada dos Guimarães-Mirante (MT-251 e MT-351)</p> <p>(ii) Elevação das rampas de acesso e substituição de 31 das 124 pontes da Estrada Parque Transpantaneira (MT-060);</p> <p>(iii) Melhoramento e pavimentação de 16km da estrada Poconé-Posto IBAMA (MT-060) e 70km da estrada Bonito-Bodequena, e preparação de planos de gestão da utilização das terras para Bonito e Bodequena e um plano de gestão ambiental regional para a área entre as duas cidades;</p> <p>(iv) Elaboração de planos de gestão ambiental, estudos de viabilidade econômica e desenhos finais para a Estrada Parque Transpantaneira (MT-060), a Estrada Parque Jaciara-Cachoeira da Fumaça (MT-457), a Estrada Parque Poconé-Porto Cercado (MT-370) e o trecho Porto da Manga-Ladário da Estrada Parque Pantanal (MS-184/228)</p>	<p>(i) Não realizado</p> <p>(ii) Não realizado</p> <p>(iii) Não realizado</p> <p>(iv) Realizado parcialmente. Foi iniciada a preparação dos Plano de Manejo das estradas MT-060 e MT-040. O Plano de Manejo da estrada Parque Chapada-Mirante foi realizado com recursos do Estado MT.</p>
<p>ANALISE DO COMPONENTE 6 ESTRADAS PARQUE E ESTRADAS TURÍSTICAS</p> <p>A falta de experiência do MMA na construção e recuperação de estradas dificultou significativamente o andamento das ações necessárias. Além disso, o alto valor deste componente foi um problema adicional que impediu o início das ações. Em 2003, quando se definiu o primeiro cancelamento de recursos do financiamento, este foi o componente mais fortemente afetado. Depois disso, o MMA ainda tentou transferir a execução desse componente, primeiro para o Ministério dos Transportes e depois para o Ministério da Integração. Contudo, isso não foi possível, do lado do governo brasileiro, por razões orçamentárias. Além disso, essa proposta dificilmente seria aceita pelo Banco, pelas implicações institucionais, administrativas e contratuais</p>	

<p style="text-align: center;">COMPONENTE 7 ATIVIDADES AMBIENTAIS SUSTENTÁVEIS EM ÁREAS INDÍGENAS</p>	
PLANEJADO	ALCANÇADO
<p>Objetivo: Promover a melhoria das condições ambientais nas áreas indígenas, situadas na BAP, e implementar processos de manejo e uso da terra.</p> <p>Atividades preliminares: Antes da implementação das atividades no campo, as UEs Estaduais efetuariam uma avaliação antropológica em todas as comunidades indígenas participantes visando (a) o estabelecimento de atividades culturalmente apropriadas nas comunidades, (b) providenciar formas de fiscalização e avaliações participativas culturalmente apropriadas, (c) estabelecer bons canais de comunicação entre as comunidades indígenas e as equipes técnicas, e (d) identificar a metodologia de treinamento culturalmente adequada; além do mais, em MT, seriam realizados trabalhos de organização comunitária, treinamento e capacitação em práticas economicamente sustentáveis, e a identificação e treinamento em atividades do Programa culturalmente apropriadas</p> <p>Atividades</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Organização comunitária para planejar, executar e manter projetos; (ii) Recomposição da mata ciliar e da vegetação nativa ao longo de nascentes e rios; (iii) Assistência técnica e treinamento em práticas agrícolas sustentáveis; (iv) Assistência técnica para a reintrodução de produtos agrícolas tradicionais da cultura indígena e para utilização de fertilizantes naturais para restaurar a produtividade da terra; (v) Apoio à mulher indígena em atividades economicamente sustentáveis 	<p>Atividades preliminares: Não foi realizado um trabalho estruturado e sistemático de preparação conforme previsto, salvo o trabalho rotineiro com as comunidades.</p> <p>Atividades</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Não realizado sistematicamente, salvo o trabalho rotineiro de apoio às comunidades; (ii) Realizado parcialmente em MS Foram efetuados levantamentos cadastrais de áreas degradadas, roças e florestas de 4 terras indígenas em 17 aldeias; (iii) e (iv) Realizado parcialmente em MS Houve visitas mensais de técnicos às aldeias Terena, Kadiwéu e Kaiowá para plantio e a promoção de atividades de recuperação de solos e a criação de pequenos animais; (v) Não realizado sistematicamente
<p>ANÁLISE DO COMPONENTE 6 ATIVIDADES AMBIENTAIS SUSTENTÁVEIS EM ÁREAS INDÍGENAS</p> <p>Nesse componente, previsto para ser financiado exclusivamente com recursos de contrapartida foram implementadas algumas atividades concebidos no Programa ou atividades paralelas de outros programas do Governo.</p> <p>As áreas indígenas no MT e MS receberam apoio no âmbito do Programa Fome Zero em complementação aos recursos orçamentário do Programa Pantanal.</p> <p>Em Mato Grosso do Sul o Projeto forneceu sementes de milho, feijão, adubo verde e óleo diesel para a recuperação de solos agricultáveis nas terras indígenas em 36 aldeias localizadas em 13 terras indígenas. Em 2003 e 2004, esse trabalho foi acompanhado de visitas mensais por técnicos nas aldeias Terena, Kadiwéu e Kaiowá para assistência técnica para o plantio a recuperação de solos e a criação de pequenos animais. Nas terras de 17 aldeias foi realizado um levantamento de áreas degradadas. Também ocorreram ações preliminares para elaboração de um convênio com o Instituto de Meio Ambiente do Pantanal – IMAP da Secretaria do Meio Ambiente do MS e o Instituto de Desenvolvimento Agrária, Pesquisa, Extensão e Assistência Técnica de Mato Grosso do Sul – IDATERRA, no intuito de disponibilizar os recursos humanos para garantir assistência técnica a 40 aldeias em 14 terras indígenas.</p> <p>Em Mato Grosso, foi contratado em 2004, pelo FUNAI uma consultoria especializada para realizar futuras atividades com os grupos indígenas da etnia Borôro, e aguardava-se a contratação de um técnico especializado para coordenação estadual nas atividades previstas nesse componente, mas não realizado por cancelamento de parte dos recursos do Projeto em 2004.</p>	

2.1.1.2. Identificação dos produtos alcançados. Levando em conta os indicadores de produto em diferentes componentes ao projeto, descreva sinteticamente os produtos chaves (*key outputs*) obtidos pelo projeto.

Salvo algumas atividades realizadas para apoiar o início de execução dos diversos componentes do Projeto, tais como a aquisição de equipamentos de informática, de laboratório, veículos, equipamentos agrícolas, sementes, adubos, materiais de consumo, a contratação de consultores para preparar planos, estudos e levantamentos, a realização de reuniões, seminários, e conferências, e o treinamento de alguns técnicos; nenhum dos sete componentes foi implementado, e nenhuma das atividades previstas nos componentes do Projeto foi implementada integralmente para gerar os produtos contemplados no Marco Lógico.

Mediante solicitação da COFIEIX, em 2004 o Banco efetuou o cancelamento de USD 58,4 milhões. Assim, o saldo para ser aplicado do financiamento, a partir de outubro de 2004, num Projeto cuja reformulação se encontrava em preparação, era de USD 24,1 milhões. Entretanto, de fato o Executor nunca apresentou a reformulação do Projeto. Consequentemente, na conclusão do Projeto, em novembro de 2005, o montante total cancelado alcançou USD 81 milhões. Do valor do financiamento justificado ao Banco (USD 1,4 milhão), 51% correspondem a gastos com administração, 8% ao pagamento de FIV ao Banco, e o restante (41%) às demais categorias de investimento. Os investimentos de contrapartida somaram USD 2,4 milhões, dos quais 54% correspondem a custos financeiros, 29% a gastos com administração, e apenas 17% a custos diretos.

2.1.2. Efeitos (*outcomes*) e impactos do projeto. Descrição dos alcances do projeto em relação com seu Objetivo de Desenvolvimento (OD ou propósito no marco lógico do projeto).

O Projeto não alcançou os objetivos de desenvolvimento visto que os mesmos dependiam da implementação dos componentes e investimentos previstos.

2.1.2.1. Análise de indicadores de efeito (*outcome*). Registre os indicadores do alcance do Objetivo de Desenvolvimento (*outcome*) usando os mesmos indicadores de efeito (*outcome*) importados do ISDP (indicadores de desempenho). Compare os indicadores dos efeitos Alcançados e Planejados. Se existir uma diferença significativa entre eles, explique brevemente os fatores responsáveis pela diferença.

Não há efeitos significativos a registrar, fato que pode ser atribuído aos investimentos muito limitados, realizados no âmbito do Projeto.

2.1.2.2. Identificação dos efeitos (*outcomes*) e impactos iniciais. Considerando os produtos (*outputs*) alcançados pelo projeto na medida do possível, identifique quais efeitos (*outcomes*) intermediários e os impactos iniciais alcançados até o momento.

O Projeto não gerou produtos, efeitos e impactos significativos relacionados com seus objetivos específicos. Por outro lado, pode-se afirmar que, durante os cinco anos de preparação do Projeto e os quatro anos das múltiplas ações relacionadas com a mal sucedida execução, o Projeto gerou publicidade, muitas expectativas, reuniões e troca de idéias entre profissionais do ramo ambiental, planejamento, estudos e ações diversas por parte do MMA e dos co-executores, ações intervenientes por parte de ONGs e representantes da sociedade civil, e até diálogo e debates nos altos bastidores políticos da União e dos governos estaduais de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Essas ações, somadas, tiveram o efeito de ampliar a compreensão coletiva sobre a fragilidade do ecossistema do Pantanal e, ao mesmo tempo, fortalecer uma percepção de maior urgência para implementar medidas disciplinadas e sistemáticas visando sua preservação. Ao longo dos anos de execução houve muito pouco questionamento sobre a validade e elevada relevância do Projeto. Por outro lado, se questionou a exequibilidade do Projeto, principalmente em função das limitações orçamentárias do MMA e a complexidade do arranjo institucional de execução.

O exemplo mais concreto demonstrando a continuação de forte interesse da União e dos Estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul em relação aos objetivos do Programa de Desenvolvimento Sustentável do Pantanal é o lançamento do Projeto GEF Pantanal/Alto Paraguai, iniciado pelo Governo do Brasil, através da Agência Nacional de Águas - ANA, em 2003, baseado no Diagnóstico Analítico da Bacia para o Pantanal e Alto Paraguai – DAB.

Denominado ‘Implementação de Práticas de Gerenciamento Integrado de Bacias Hidrográficas para o Pantanal e a Bacia do Alto Paraguai’, ou simplesmente Projeto GEF Pantanal /Alto Paraguai, esse projeto está sendo executado com recursos do GEF - Global Environment Facility, e conta com a participação da ANA, PNUMA, OEA, Estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul e diversas organizações da sociedade civil. (Informações adicionais no site <http://www.ana.gov.br/gefap>)

2.1.2.3. Identificação dos efeitos futuros (*outcomes*) e impactos. Considerando os produtos (*outputs*) que foram obtidos, identifique os efeitos futuros e impactos que se espera obter e descreva de que maneira os produtos contribuem para o seu alcance.

Considerando que menos de 1% do financiamento original do Projeto foi investido em ações, não houve produtos significativos que poderão gerar efeitos e impactos futuros, salvo o efeito indireto do Projeto mencionado no parágrafo anterior (2.1.2.2).

2.1.2.4. Análise dos supostos (de produtos a efeitos). Enumere as condições favoráveis a serem dadas para se alcançar o propósito do projeto, e explique por que são necessários?

O Marco Lógico estabeleceu dois supostos relacionados com o objetivo de desenvolvimento do Projeto:

- (i) Continuação de apoio político ao Programa e
- (ii) A disponibilidade de recursos financeiros de contrapartida para a implementação e continuação das atividades previstas.

Apesar do insucesso do Projeto, em nenhum momento poderia se afirmar a falta de apoio político ao Programa em si por parte do Governo do Brasil, do Ministério do Meio Ambiente, do IBAMA e dos co-executores estaduais de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Portanto, esse primeiro e fundamental suposto foi validado. Por outro lado, ainda na fase de preparação do Projeto e durante pelo menos dois anos após o início da execução, o Mutuário contava com a expectativa da participação do JBIC para um empréstimo estimado em USD 200 milhões que corresponderia a uma parcela substancial da contrapartida da 1ª e 2ª etapas do Programa. Como o empréstimo do JBIC não se concretizou, a execução do Projeto, na sua forma prevista, tornou-se inviável já que o orçamento do MMA e dos estados participantes era totalmente insuficiente para substituir os recursos externos esperados.

Em resumo, ambos supostos eram sumamente importantes para garantir o êxito do Projeto. O primeiro suposto pode ser considerado validado. O segundo suposto era válido mas não foi validado visto que uma causa muito importante do insucesso do Projeto foi a falta de contrapartida. Quanto aos supostos para o pleno alcance dos objetivos do Projeto, a pergunta não pode ser respondida visto que nenhum dos produtos contemplados pelo Projeto foi alcançado.

Pergunta piloto No.1 – (Em construção). Opcional para operações com PCR *due date* anterior a 1º de fevereiro de 2005. Antes dessa data, será unicamente requerida para as operações selecionadas no grupo piloto para responder a versão íntegra do PCR. São observadas iniquidades no acesso aos benefícios do projeto por parte de subgrupos dentro da população objetivo por razão de gênero, localização, origem étnica, setor rural/urbano, nível de receita ou outras razões? Se isto for assim, a que se devem?

Como houve pouca execução dos componentes e atividades previstos, o Projeto não gerou situações de iniquidades.

2.1.2.6. Pergunta piloto No.2 – (Em construção). Opcional para operações com PCR due date anterior a 1º de fevereiro de 2005. Antes dessa data, será unicamente requerida para as operações selecionadas no grupo piloto para responder a versão íntegra do PCR. Foi produzido algum tipo de efeito adverso causado sem intenção por este projeto na população e/ou no meio ambiente? Se isto for assim, quais medidas foram tomadas?

Decepção, principalmente por parte de ONGs e segmentos interessados da sociedade civil com a não execução do Projeto. Eventuais efeitos adversos no meio ambiente residem no atraso da implementação das ações mitigadoras e corretivas previstas pelo Projeto.

2.1.2.7. Pergunta piloto No.3 – (Em construção). Opcional para operações com PCR due date anterior a 1º de fevereiro de 2005. Antes dessa data, será unicamente requerida para as operações selecionadas no grupo piloto para responder a versão íntegra do PCR. Seguramente os resultados do projeto contribuíram ao alcance, ou bem das metas estabelecidas na estratégia de desenvolvimento setorial ou nacional vigente do país mutuário, ou bem aos indicadores da atual Estratégia de País do Banco. Se isto for assim, especifique a qual meta o indicador de resultados está contribuindo ao projeto e explique de que maneira e em que medida o realiza.

O Projeto era consistente com a política ambiental do Brasil e dos Estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul e se enquadrava na atual estratégia do Banco para o Brasil. Entretanto, em consequência da baixíssima implementação, não houve uma contribuição significativa do Projeto para a estratégia nacional e/ou estadual na área de desenvolvimento ambiental sustentável, salvo no sentido que o Projeto contribuiu para uma publicidade e debate maiores, sobre questões da preservação e do desenvolvimento do Pantanal.

2.1.2.8. Pergunta piloto No.4 – (Em construção). Opcional para operações com PCR due date anterior a 1º de fevereiro de 2005. Antes dessa data, será unicamente requerida para as operações selecionadas no grupo piloto para responder a versão íntegra do PCR. Houve mudanças significativas no contexto em que o projeto foi implementado e/ou nas políticas setoriais / nacionais e/ou nas estratégias de desenvolvimentos? Se foi assim, explique como o projeto foi adaptado para dar resposta a estas mudanças.

Ocorreram mudanças do Governo Federal e dos Governos dos Estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, no início de 2003. Também foi implementada a partir de então, uma política de maior austeridade orçamentária de gastos públicos.

2.1.2.9. Recálculo da Taxa Interna de Retorno (TIR). Se o projeto incluiu *ex ante* um cálculo da taxa de retorno esperada, qual foi a taxa de retorno esperada e qual é a taxa de retorno real?

Na preparação do Programa foi feita uma análise ampla da taxa interna de retorno, demonstrando a sua viabilidade financeira e econômica. Em decorrência da não execução do Programa, essa análise não é pertinente.

2.1.2.10. Recálculo de outros indicadores de avaliação econômica. Se o projeto incluiu *ex ante* outras estimativas de avaliação econômica (custo-efetividade, custo-eficiência e custo-benefício), qual foi o indicador esperado e qual é o indicador real?

N.A.

2.1.2.11. Qualificação da efetividade do projeto em termos de seu objetivo de desenvolvimento (OD).

Levando-se em conta as análises realizadas nas seções 2.1.1. e 2.1.2., qualifique a efetividade do projeto em termos de seu objetivo de desenvolvimento.

☐ Muito Efetivo (ME)

☐ Efetivo (E)

☐ Pouco efetivo (PE)

☒ Inefetivo (I)

O Projeto não foi implementado conforme previsto, não alcançou nenhum dos efeitos esperados e portanto foi inefetivo em termos do seu objetivo de desenvolvimento.

2.2 ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO

2.2.1 Mensuração do Desempenho do Projeto

2.2.1.1 Elementos para monitoramento e avaliação. Em um escala de 1 a 4 estabeleça a qualidade dos seguintes elementos necessários para medir o desempenho do projeto:

1. Análise de problemas	Baixa ← ① ② ● ④ → Alta	○ N/A
2. Estratégia de intervenção em resposta ao(aos) problema(s) identificados	Baixa ← ① ② ● ④ → Alta	○ N/A
3. Identificação de efeitos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados	Baixa ← ① ● ③ ④ → Alta	○ N/A
4. Identificação de produtos (<i>outputs</i>) esperados	Baixa ← ① ② ● ④ → Alta	○ N/A
5. Indicadores de efeitos (<i>outcomes</i>) esperados	Baixa ← ① ● ③ ④ → Alta	○ N/A
6. Indicadores de produtos (<i>outputs</i>) esperados	Baixa ← ① ● ③ ④ → Alta	○ N/A
7. Linha de base de efeitos (<i>outcomes</i>) esperados	Baixa ← ● ② ③ ④ → Alta	○ N/A
8. Linha de base de produtos (<i>outputs</i>) esperados	Baixa ← ① ② ● ④ → Alta	○ N/A
9. Supostos de produtos a efeitos	Baixa ← ① ● ③ ④ → Alta	○ N/A
10. Definição de responsabilidades para o recolhimento de informação	Baixa ← ① ● ③ ④ → Alta	○ N/A
11. Plano para a implementação do projeto	Baixa ← ① ● ③ ④ → Alta	○ N/A
12. Plano de Aquisições	Baixa ← ● ② ③ ④ → Alta	○ N/A

2.2.1.2. Análise de fatores críticos para avaliabilidade no escopo do projeto. Considerando os elementos avaliados no ponto anterior, descreva os principais fatores (máximo 3) que tiveram a maior influência (positiva e/ou negativa) na mensuração de seu desempenho.

Fatores positivos:

A concepção do Projeto analisou corretamente as principais dimensões ambientais para promover um desenvolvimento sustentável da BAP e propôs estratégias e soluções técnica e economicamente viáveis, através dos diversos componentes do Programa. Havia a possibilidade de medição e monitoramento adequado, apesar de que o Projeto não pré-estabeleceu uma linha base de dados e sistema de medição. Na preparação do Projeto foi prevista a implementação de um sistema amplo de monitoramento e avaliação, cabendo porém à gerenciadora, apoiar a concepção e implementação do mesmo. Como se verá mais adiante, essa contratação não se concretizou.

Fatores negativos:

Contrário ao previsto no Contrato de Empréstimo, o Executor deixou de estabelecer uma linha base para subsequentemente medir e comparar produtos e efeitos programados e alcançados; não definiu o locus de responsabilidades para o recolhimento de informações; não implementou o Plano de execução e o mecanismo operativo acordado com o Banco, mediante o Relatório Inicial, e também para uma medição e controle adequados dos avanços físicos e financeiros do Projeto.

2.2.1.3. Lições aprendidas para o desenho (medidas adotadas). Descreva de maneira concreta quais medidas foram adotadas para melhorar os aspectos previstos no desenho do projeto em relacionados com a medição do desempenho do projeto.

O Projeto contemplava a contratação de uma gerenciadora que teria, entre outras tarefas, a responsabilidade de estabelecer um sistema de monitoramento e acompanhamento. Portanto, a Unidade Executora – UE - do MMA condicionou as ações relacionadas com o estabelecimento do sistema de medição de desempenho do Projeto à contratação da gerenciadora. Já na fase final da seleção, e após a não objeção do Banco para contratação, o processo foi cancelado, em dezembro de 2002, e a contratação prevista da gerenciadora selecionada não ocorreu. Segundo o Executor, a persistência de incerteza sobre a participação financeira do JIBC e a falta de um orçamento adequado foram considerações de peso na decisão de não contratar a gerenciadora. Diante desta situação, a execução do Projeto pouco avançou e a UE continuou a postergar possíveis ações alternativas para estabelecer, por conta própria, um monitoramento adequado do Projeto. Como consequência, a falta de coleta, análise, e documentação de informações administrativas, financeiras e técnicas, bem como informações sobre o alcance de produtos e efeitos tornou-se uma das lacunas principais no processo da implementação do Projeto. A lição aprendida reside nos motivos da não adoção, pela UE, de medidas alternativas para executar as tarefas que seriam de responsabilidade da gerenciadora, sugerindo a conclusão que situações de risco e incerteza afetam não apenas o ritmo dos investimentos, mas também todas as ações paralelas necessárias para um gerenciamento adequado.

2.2.1.4. Lições aprendidas para o desenho (medidas alternativas). Baseado em sua experiência neste projeto, descreva de maneira concreta quais medidas alternativas recomenda para melhorar a medição do desempenho no desenho futuros projetos.

Título:	Estabelecimento oportuno de um sistema de monitoramento e avaliação do Projeto
Conclusão:	Em projetos complexos envolvendo vários co-executores e um grande número de componentes e/ou atividades, é imprescindível o estabelecimento de um modelo adequado de monitoramento, testado e disponível no início de execução do Projeto. Da mesma forma, os indicadores e a base de dados deverão ser estabelecidos já na preparação do Projeto, restando apenas o teste e o aprimoramento do sistema na aplicação do mesmo durante os primeiros seis meses de execução. Além de ser informatizado, em projetos com co-executores, o sistema deve estabelecer um protocolo para garantir a uniformidade e qualidade dos dados além de definir claramente a responsabilidade para a coleta e o processamento dos dados.
Explicação:	A preparação de um sistema de monitoramento e avaliação não pode depender da contratação de uma empresa gerenciadora quando essa contratação não pode ocorrer logo no início de execução. No caso do Projeto Pantanal, mesmo se a contratação da gerenciadora tivesse sido realizada no final de 2002, o Projeto teria ficado pelo menos os primeiros 18 meses sem dispor do sistema de monitoramento desejado.

2.2.1.5. Informação disponível durante a implementação do projeto. Em uma escala de 1 a 4 qualifique o grau de cumprimento e a qualidade das seguintes tarefas que devem ser realizadas pelo Organismo Executor para gerar informação necessária para a medição de desempenho do projeto:

1. Estabelecimento de processos e mecanismos para coleta e análise de dados (fonte de dados, responsáveis, periodicidade e características da informação)	Baixa ← ● ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
2. Recopilação da informação de linha de base de efeitos	Baixa ← ● ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
3. Recopilação de formação de linha da base de produtos	Baixa ← ● ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
4. Recopilação, análise e relatório informação sobre recursos disponíveis e atividades realizadas	Baixa ← ① ● ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
5. Recopilação, análise e relatório de informação sobre produtos gerados pelo projeto e a sua contribuição ao alcance dos efeitos esperados	Baixa ← ● ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
6. Recopilação, análise e relatório de informação sobre efeitos e impactos gerados pelo projeto e sua contribuição às metas estabelecidas na estratégia de desenvolvimento setorial e nacional.	Baixa ← ● ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A

2.2.1.6. Análise dos fatores críticos para mensuração de desempenho durante a implementação. Considerando os processos ponto anterior, descreva os principais fatores (máximo 3) que tiveram maior influência (negativa ou positiva) na mensuração do desempenho do projeto durante a sua implementação.

As mesmas observações do parágrafo 2.2.1.2 e 2.2.1.3 se aplicam. Além da complexidade do Projeto e da não contratação da gerenciadora, o Executor não se estruturou para prover um seguimento adequado nas supracitadas rubricas de medição de desempenho do Projeto. Essa deficiência se entendeu também aos co-executores (IBAMA e os dois Estados). O problema acentuou-se durante o ano de 2004, com a substituição do pessoal da coordenação da UE, o qual era anteriormente contratado através do PNUD e após realização de concurso público, foi contratado em regime temporário de trabalho. Em novembro de 2004 também ocorreu a mudança completa da equipe responsável pelo Programa no Estado do Mato Grosso do Sul, sendo que a nova equipe não tinha experiência prévia com o Programa.

2.2.1.7. Lições aprendidas na implementação (medidas adotadas). Descreva de maneira concreta quais medidas foram adotadas a fim de obter a informação necessária (em quantidade e qualidade) para medir o desempenho do projeto.

Diante dos múltiplos problemas de execução do Projeto, detectados desde o início, a Representação adotou um acompanhamento de maior intensidade que nos demais projetos, inclusive em comparação com outras operações com o mesmo Executor, como o FNMA-II (1013/SF-BR) e o PROECOTUR (1216/OC-BR). Essa supervisão mais estreita ocorreu mediante contatos pessoais mais frequentes com a UE, contatos telefônicos, visitas de inspeção, um elevado volume de correspondência, reuniões técnicas e com integrantes das equipes dos co-executores, o uso de consultores para apoiar o Executor e os co-executores em áreas específicas, tais como as licitações, desembolsos, e a participação de técnicos em treinamentos promovidos pelo Banco. Entretanto, pouco desse esforço surtiu o efeito desejado de estabelecer um processo de documentação adequado e fluxo eficaz de informações necessárias para gerenciar o Projeto, mitigar riscos e adotar medidas corretivas consistentes com os objetivos do Projeto.

Nos intervalos periódicos em que o Projeto não ficou virtualmente paralisado, o esforço do Executor e dos co-executores concentrou-se em processos de licitações, seminários, treinamento de técnicos, alguns estudos preparativos para apoiar o planejamento e implementação de determinadas atividades, enquanto relatórios periódicos deixaram de ser apresentados ou foram apresentados com atrasos, cláusulas e condições contratuais não foram cumpridas oportunamente, algumas licitações e contratações foram efetuadas sem a devida anuência do Banco, e até

o primeiro desembolso do Fundo Rotativo, realizado em 19 de novembro de 2001, só foi justificado no final do Projeto. No contexto dessa situação em que até ações administrativas rotineiras se tornaram difíceis, a preocupação da UE e dos co-executores com a coleta e compilação de informações sobre produtos e efeitos ficou relegada a um segundo plano, de menor prioridade, e sempre considerada a responsabilidade da firma gerenciadora que nunca foi contratada.

2.2.1.8. Lições aprendidas para a implementação (medidas alternativas). Com base em sua experiência neste projeto, descreva de maneira concreta quais medidas alternativas recomenda para melhorar a mensuração do desempenho durante a implementação de futuros projetos.

Título:	Condições de incerteza e riscos relacionados com a exequibilidade desestimulam a implementação de ações importantes mas de menor prioridade na percepção do Executor
Conclusão:	A exequibilidade de um projeto deve ser comprovada durante a preparação do mesmo e antes da assinatura do contrato de empréstimo. O sistema de monitoramento e avaliação e o sistema de gerenciamento devem estar disponíveis no início de execução.
Explicação:	Na falta do empréstimo previsto com o JBIC, e na falta da contratação da empresa gerenciadora, o Executor não estava apto para assumir a responsabilidade de desenvolver e implementar um sistema de monitoramento e avaliação e nem de gerenciar o Projeto adequadamente. O risco de inexecutabilidade do Projeto perante a falta dos recursos de contrapartida, desestimulou a busca de soluções alternativas, ou seja – “para que implantar um sistema de monitoramento e de avaliação perante uma situação de incerteza, quando não se sabe se haverá algo para monitorar e avaliar?”

2.2.2 Fatores que afetaram a execução do Projeto (segundo o ISDP)

O ISDP classificou o “IP” como “satisfatório” apenas durante o primeiro ano de execução, e “muito insatisfatório” a partir de junho de 2002 até o final do Projeto. Os fatores indicados no ISDP, afetando o desempenho do Projeto eram os seguintes:

- Insuficiência de recursos de contrapartida
- Capacidade institucional do Executor
- Coordenação inter-organizacional
- Desenho do projeto/componente
- Atraso no cumprimento de condições contratuais
- Dificuldades com aquisições
- Falta de um sistema de monitoramento e avaliação
- Outros: Demora na contratação de Gerenciadora

2.2.3. Análise de fatores críticos para o êxito do projeto

2.2.3.1. Identificação de fatores negativos para obter os produtos. Descreva quais foram os principais fatores (máximo 3), que afetaram negativamente a execução em termos de quantidade, qualidade e oportunidade, e analise o porquê.

• Insuficiência de Recursos de Contrapartida e não participação financeira do JBIC

Apesar da conclusão em contrário, na preparação e análise do Projeto, por circunstâncias orçamentárias do Executor, e o insucesso de negociações com o JBIC, para um empréstimo paralelo que serviria como fonte principal de contrapartida, o Projeto se revelou pouco viável financeiramente. Durante os três anos entre a data da assinatura do contrato de empréstimo em meados de 2001 e a Missão de Revisão de Carteira, em outubro de 2004, o total dos investimentos realizados representava uma fração insignificante, comparados com os investimentos previstos até o final do 3º ano, que seriam de USD 99 milhões. Considerando a magnitude do

Projeto (USD 165 milhões) em relação ao orçamento total do MMA (R\$ 350 milhões em 2003 e R\$ 411 milhões em 2004) do qual 70% é destinado ao custeio, e considerando ainda o orçamento aprovado (BID e contrapartida) para o Projeto de R\$ 20 milhões para 2003, do qual foi liberado apenas R\$ 700 mil, o orçamento aprovado (BID e contrapartida) de apenas R\$ 5,6 milhões para 2004 e um PPA 2004-2007 de apenas R\$ 21,9 milhões, explica-se uma parte significativa do insucesso do Projeto.

- **Elevada Complexidade do Projeto**

- Contrato de Empréstimo com 22 condições prévias;
- Complexo sistema contábil com 3 moedas: financiamento em Euros, moeda de contrapartida expressado em USD, moeda de investimento no nível local em Reais;
- Grande número de condicionantes para as contratações;
- 3 co-executores e 7 instituições participantes;
- 7 componentes muito diversificados;
- Executor e Co-executores inadequadamente estruturados para executar o Projeto, esperando a solução na expectativa da contratação de uma empresa gerenciadora;
- arranjo institucional deficiente na definição de responsabilidades e fluxo de informações;
- Condicionamento da maioria das aquisições à contratação de uma gerenciadora;
- Prazo de execução insuficiente para algumas das atividades previstas.

2.2.3.2. Identificação de fatores positivos para obter os produtos. Descreva quais foram os principais fatores (máximo 3 que contribuíram à implantação dos componentes do projeto e a obtenção de seus produtos (*outputs*) em termos de quantidade, qualidade e oportunidade, e analise o por quê.

Não houve produtos significativos.

2.2.3.3. Identificação de fatores negativos para obter os efeitos (*outcomes*). Descreva quais foram, em perspectiva, os principais fatores (máximo 3) que afetaram negativamente o alcance dos efeitos (*outcomes*) do projeto, e analise o por quê.

O Projeto não foi implementado conforme previsto, portanto, não houve produtos e efeitos.

2.2.3.4. Identificação de fatores positivos para obter os efeitos (*outcomes*). Descreva quais foram, em perspectiva, os principais fatores que contribuíram positivamente a possibilidade de alcançar a tempo os efeitos do projeto (*outcomes*), e analise o por quê.

Na preparação do Projeto e no início da execução existiu um forte interesse e elevadas expectativas por parte do Governo Brasileiro, do Executor, Co-executores e instituições participantes, na implementação de ambas etapas do Programa Pantanal. Entretanto, considerando a situação existente durante toda execução, caracterizada pela falta crônica de recursos orçamentários, não existiram fatores e perspectivas positivos para alcançar os objetivos do Projeto.

2.2.4. Análise da gestão e lições aprendidas

2.2.4.1. Análise da gestão. Identifique e analise a efetividade das medidas adotadas para resolver os problemas e aproveitar as oportunidades relacionadas com a análise de fatores críticos e explique como foram levadas à prática.

- (i) O Contrato de Empréstimo foi assinado em 5 de junho de 2001. Duas semanas depois, em carta de 21 de junho de 2001, o JIBC informou ao Executor sobre a impossibilidade de enviar uma missão de avaliação do Programa Pantanal, conforme previsto. Em carta de 28 de junho de 2001, o Executor informou ao Banco que o atraso da missão do JIBC colocaria em sérios riscos a possibilidade do MMA em cumprir com as obrigações assumidas com o BID, para a implementação da primeira fase do Programa Pantanal.
- (ii) A operação se tornou elegível para desembolsos em 1º de novembro de 2001. Em 19 de novembro, o Banco efetua o primeiro desembolso tipo FR no valor de €\$ 2.7 milhões.
- (iii) A cláusula 4.13 do Contrato de Empréstimo restringiu substancialmente as ações iniciais do Programa, condicionando-as à contratação da gerenciadora. Como isso não ocorreu, e para superar o impasse nas aquisições, posteriormente o Banco e o Executor assinaram um contrato modificatório, concedendo autorização para aquisições até um total de €\$ 8 milhões, antes da contratação da gerenciadora.
- (iv) Em abril de 2002, o Banco deu a não objeção para contratar o consórcio vencedor para o gerenciamento do Projeto. O processo não foi concluído em tempo hábil. Sendo ano eleitoral e em decorrência da indefinição sobre a participação do JBIC, em dezembro de 2002 o Executor decidiu cancelar o processo de licitação e contratação, causando uma demanda jurídica, concluída em 2003, com ganho de causa para o Ministério.
- (v) Rotatividade pós-eleitoral de pessoal, durante o primeiro trimestre de 2003. Mudança de Coordenador do MMA e dos co-executores estaduais acompanhada de outras mudanças nas equipes técnicas.
- (vi) O orçamento do MMA para 2003 para o Projeto (BID e contrapartida) era R\$ 21 milhões, dos quais apenas R\$ 700 mil foram liberados após o processo de contingenciamento determinado pelo novo Governo, correspondendo a 1% da previsão de investimentos para o 3º ano de execução (US\$ 66 milhões). Em 2003, o MMA inicia gestões junto aos Ministérios dos Transportes e das Cidades, para explorar a possibilidade de transferir para esses ministérios, os componentes de Estradas Parque e Saneamento Urbano, respectivamente, correspondendo a 47% do custo total do Programa.
- (vii) Na Missão de Revisão de Carteira em outubro de 2003, ficou acordado que um grupo interministerial (MMA, Planejamento, Fazenda, e Casa Civil) faria gestões para aumentar, de imediato, através de emendas parlamentares regionais, o valor do PPA 2004/2007. Ao mesmo tempo, o MMA apresentaria ao Banco e à SEAIN, uma proposta de revisão do Programa, com o cancelamento de 30 a 40% do valor total do Programa.
- (viii) Desde o início as negociações com os Ministérios dos Transportes e das Cidades encontraram muitas dificuldades visto que ambos estavam sem orçamento para assumir as obras em questão. Durante 2004, o diálogo GOB/JBIC continuava, com alguma perspectiva para um empréstimo menor para projetos de saneamento para cidades do Pantanal.
- (ix) Em 13 de outubro de 2004, a SEAIN/COFIEX solicitou o cancelamento de USD 57,7 milhões, correspondendo a 70% dos recursos do financiamento. Na Missão de Revisão de Carteira, em outubro de 2004, ficou acordado que o Executor apresentaria uma ampla reformulação do Programa. A solicitação no mesmo teor, do ano anterior, não havia sido atendida, visto que ainda estavam em andamento, as negociações com o JIBC, motivo pelo qual a Missão de Administração também teve que ser adiada. A proposta de reformulação abrangeria o redesenho dos componentes e a eliminação de alguns componentes. A partir desse redesenho poderia ser efetuado um novo cancelamento, tanto do financiamento como da contrapartida. A reformulação iria propor um novo arranjo institucional, com a possível inclusão dos Ministérios das Cidades e da Integração, para assumir os componentes de saneamento e transporte, respectivamente. No nível estadual, seria concedida maior autonomia financeira às instituições participantes; seria adotado um novo modelo de gerenciamento, um novo cronograma de execução, e uma atualização de cláusulas contratuais, muitas das quais não tinham sido cumpridas.

- (x) Durante 2004, o MMA realizou um grande esforço de articulação política com o objetivo de ampliar os recursos alocados ao Programa no PPA 2004/2007, conseguindo um aumento de R\$ 21,9 milhões para R\$ 41 milhões. Paralelamente, o PPA foi alterado para contemplar a transferência de R\$ 9,1 milhões para o Ministério das Cidades e de R\$ 12 milhões para o Ministério de Integração, os quais passariam a ser co-executores do Programa.
- (xi) Em 19 de novembro de 2004, o MMA informou ao JBIC que não mais iria solicitar empréstimo àquele Banco para apoiar o Programa Pantanal, encerrando muitos anos de negociações infrutíferas, que na conjuntura daquele momento tinham poucas perspectivas de prosperar.
- (xii) Uma missão de administração foi sucessivamente adiada, e não se concretizou, pois se aguardava a posição do MMA em relação ao futuro do Programa. Acordou-se que a missão somente aconteceria após a apresentação ao Banco, de todas as propostas de reformulações (técnicas, institucionais, financeiras, administrativas) o que de fato nunca ocorreu.

Em resumo, o Executor não estava estruturado adequadamente para assumir a execução do Projeto e os co-executores (os dois estados e o IBAMA) também apresentaram deficiências e despreparo para assumir suas respectivas responsabilidades de execução. Assim, tendo em vista as considerações apresentadas acima, não se considera pertinente efetuar uma análise ainda mais detalhada de gestão desse Projeto. Ressalva-se contudo que, embora o projeto fosse complexo e ambicioso, na sua preparação, o mesmo contava com uma boa análise dos riscos principais, análise de viabilidade econômica e financeira, e desenho técnico plenamente exequível dos seus componentes principais, e poderia ter sido executado com êxito se fossem dadas as condições financeiras e gerenciais necessárias.

2.2.4.2. Lições aprendidas sobre gestão de projetos. (Medidas Alternativas) Com base em sua experiência neste projeto, e levando-se em conta a efetividade das medidas adotadas mencionadas no item anterior, descreva de forma concreta quais medidas alternativas recomenda para enfrentar os problemas que possam surgir durante a implementação de futuros projetos similares a este.

A lição aprendida do Projeto Pantanal, em termos de medidas alternativas sobre a gestão de projetos - e tendo agora a possibilidade de refletir sobre o passado - é que o cancelamento parcial e a reprogramação do Projeto, ou até mesmo o encerramento do Projeto, poderiam ter sido considerados como alternativas, no momento em que o Executor informou ao Banco, poucos dias após a assinatura do Contrato de Empréstimo, que se encontrava em sério risco, a possibilidade do Ministério cumprir com as obrigações assumidas com o BID, por falta de perspectiva para obter os recursos adicionais necessários.

2.2.4.3. Qualificação da implementação do projeto. Qualifique a implementação do projeto, a partir da análise da gestão anterior e os produtos (*outputs*) obtidos na quantidade e com a qualidade esperada, em tempo razoável e a custos razoáveis.

☐ Muito Satisfatório (MS)
 ☐ Satisfatório (S)
 ☐ Insatisfatório (I)
 ☒ Muito insatisfatório (MI)

2.3 ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE

2.3.1.1. Áreas fortalecidas ou melhoradas pelo projeto. Identifique as áreas institucionais fortalecidas ou melhoradas pelo projeto, direta ou indiretamente, e indique o nível de sua influencia (nacional, regional, local).

Área Institucional/Organizacional	SIM	NÃO	N/A	Nível		
				Nacional	Regional	Local
• Marco legal e regulatório	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Procedimentos, manuais, guias operacionais	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Capacidade						
- Capacidade da alta gerência	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Capacidade da mediana gerência	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Capacidade de sistemas de informação	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Mensuração do desempenho (capacidade de M&E)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Serviço ao cliente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Estrutura funcional e organizacional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Planejamento	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Orçamento/Gerência financeira	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Coordenação Intra/Intersetorial	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Coordenação Intra/Interorganizacional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Pessoal/desenvolvimento de recursos humanos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Aquisições	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Auto-avaliação, auditoria & prestação de contas	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3.1.2. Fortalecimento alcançado pelo projeto no país. Descreva as contribuições mais significativas do projeto (máximo 3) ao processo de fortalecimento institucional/organizacional no país

Não houve contribuições significativas.

2.3.1.3. Fortalecimento alcançado pelo projeto no Órgão Executor. Descreva as contribuições significativas do projeto (máximo 3), ao processo de fortalecimento institucional/organizacional no Órgão Executor. Descreva a situação antes-depois do projeto).

Não houve contribuições significativas.

2.3.1.4. Qualificação da contribuição do projeto para o FIO.

☐ Muito Relevante (MR) ☐ Relevante (R) ☐ Pouco Relevante (PR) ☒ Irrelevante (I)

2.3.2. Sustentabilidade do projeto

2.3.2.1. Alcance da sustentabilidade do projeto. Em consulta com o Órgão Executor, defina quais ações, serviços e/ou produtos deveriam seguir sendo sustentáveis e durante quanto tempo, a fim de assegurar a sustentabilidade dos efeitos e futuros impactos esperados do projeto.

N.A.

2.3.2.2. Bases para a análise de sustentabilidade. Estime a probabilidade (numa escala de 1 a 4) de que durante o ano seguinte ao término do projeto (e do financiamento do Banco), existam os seguintes arranjos e recursos institucionais/organizacionais no país, necessários para manter as ações, serviços, produtos, efeitos e futuros impactos iniciados pelo projeto e definidos no item 2.3.2.1.:

Ajustes institucionais/organizacionais e recursos	Probabilidade	
1. Apoio da alta gerência na Agência Executora	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	● N/A
2. Marco legal e regulatório	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	● N/A
3. Preparativos e capacidade organizacional	Baixa ← ① ③ ③ ④ → Alta	● N/A
4. Coordenação intra-organizacional	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	● N/A
5. Disponibilidade de recursos financeiros	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	● N/A
6. Pessoal idôneo	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	● N/A
7. Recursos para manutenção da infra-estrutura física	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	● N/A
8. Apoio dos beneficiários do projeto	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	● N/A
9. Apoio do governo nacional	Baixa ← ① ② ③ ④ → Alta	● N/A

2.3.2.3. Análise de origem das causas que afetam negativamente a sustentabilidade. Baseando-se no item anterior, e considerando os possíveis fatores que possam afetar a sustentabilidade do projeto, identifique as causas concretas pelas quais considera que todos ou alguns dos impactos, efeitos, produtos, ações e/ou serviços descritos no ponto 2.3.2.1. podem não ser sustentáveis, e explique por quê.

N.A.

2.3.2.4. Análise da fonte de causas que contribuem favoravelmente à sustentabilidade. Baseando-se nas análises prévias e considerando os possíveis fatores que podem contribuir à sustentabilidade do projeto, identifique as causas concretas pelas quais considera que os futuros impactos, efeitos imediatos, produtos, ações e/ou serviços descritos no ponto 2.3.2.1. poderão ser sustentáveis, e explique porquê.

N.A.

2.3.2.5. Lições aprendidas para a sustentabilidade (medidas adotadas). Baseando-se em sua experiência neste projeto e levando-se em conta as análises anteriores, descreva de maneira concisa as medidas adotadas em sua elaboração e/ou na implementação que foram eficazes para melhorar a sustentabilidade do projeto e explique como foram levadas à prática.

N.A.

2.3.2.6. Lições aprendidas para a sustentabilidade (medidas alternativas). A partir de sua experiência neste projeto, e levando em conta as análises anteriores, descreva de maneira concisa que medidas alternativas recomenda levar em conta durante o desenho e/ou implementação para melhorar a sustentabilidade de futuros projetos.

N.A.

2.3.2.7. Plano de Sustentabilidade. Levando-se em conta as análises anteriores, descreva as ações concretas que o País Mutuário e/ou o Banco deveriam realizar durante o próximo ano para assegurar a sustentabilidade dos futuros impactos, efeitos, produtos, ações e/ou serviços descritos no ponto 2.3.2.1.

N.A.

2.3.2.8. Qualificação de Sustentabilidade do Projeto. Baseando-se nas análises prévias e nas perspectivas do Plano de Sustentabilidade, qualifique a probabilidade de que o projeto seja sustentável durante os próximos três (3) anos:

☐ Muito Provável (MP) ☐ Provável (P) ☐ Pouco Provável (PP) ☒ Improvável (I)

2.4 DESEMPENHO DO ÓRGÃO EXECUTOR

Esta seção introduz uma análise do desempenho do Órgão Executor realizada pelo Especialista Setorial em dez áreas relevantes para o êxito do projeto. A precisão ao completar esta seção é crítica, na medida em que possa servir de referência para o Banco na elaboração de futuros empréstimos. A informação contida nesta seção tem um caráter confidencial e é para uso estritamente interno. A seção é concluída com uma qualificação geral de desempenho, que deve seguir os critérios de qualificação correspondentes.

2.4.1. Desempenho do Órgão Executor em áreas críticas. Avalia o desempenho do Órgão Executor (incluindo co-executores e a Unidade Coordenadora/Executora do projeto) nas seguintes áreas:

1. Participação e qualidade de suas contribuições durante o desenho do projeto	Baixa ① ② ● ④ Alta	<input type="radio"/> N/A
2. Organização da Unidade Coordenadora/Executora do projeto (pessoal, infra-estrutura, coordenação e comunicação, etc.)	Baixa ● ② ③ ④ Alta	<input type="radio"/> N/A
3. Coordenação e integração da Unidade Coordenadora/Executora do Projeto com o Órgão Executor	Baixa ① ② ● ④ Alta	<input type="radio"/> N/A
4. Monitoramento e avaliação de resultados (linha de base, sistemas, procedimentos, recopilação, análise e dados informativos, etc.)	Baixa ● ② ③ ④ Alta	<input type="radio"/> N/A
5. Capacidade gerencial e processo de tomada de decisões da Unidade Coordenadora/Executora do Projeto	Baixa ① ● ③ ④ Alta	<input type="radio"/> N/A
6. Cumprimento em tempo de políticas, procedimentos do Banco e de cláusulas contratuais	Baixa ● ② ③ ④ Alta	<input type="radio"/> N/A
7. Gerência financeira (disponibilidade de recursos de contrapartida, desembolsos, qualidade dos EFAs, etc.)	Baixa ● ② ③ ④ Alta	<input type="radio"/> N/A
8. Oportunidade e eficiência na aquisição de obras, bens e serviços de consultoria	Baixa ● ② ③ ④ Alta	<input type="radio"/> N/A
9. Liderança da alta gerência do Órgão Executor, sentido de propriedade e apoio à execução do projeto	Baixa ① ② ● ④ Alta	<input type="radio"/> N/A
10. Ações concretas para assegurar a sustentabilidade do projeto	Baixa ● ② ○ ④ Alta	<input type="radio"/> N/A

2.4.2. Lições aprendidas para a organização e funcionamento da UEP (medidas adotadas). Baseando-se em sua experiência neste do projeto, identifique quais medidas adotadas com respeito a estrutura, organização e processos na Unidade Coordenadora/Executora do Projeto, assim como os perfis de seu pessoal resultaram eficazes e explique como foram levadas à prática.

Não houve a adoção de medidas com resultados significativos para melhorar a organização e o funcionamento da UE. A expectativa da contratação da empresa gerenciadora gerou a “síndrome de dependência” e a inércia, também por parte dos co-executores, exacerbado pela constante falta de recursos para executar o Projeto.

2.4.3. Lições aprendidas para a organização e funcionamento da UEP (medidas alternativas). Baseando-se na sua experiência durante a implementação deste projeto, se em um futuro projeto tivesse a possibilidade de redesenhar a estrutura, organização e processos na Unidade Coordenadora/Executora do Projeto, assim como os perfis do seu pessoal, que medidas alternativas recomendaria para melhorar seu desempenho.

Estruturação adequada da UE, com pessoal qualificado, com equipes divididas em sub-gerências, de acordo com as demandas do Projeto, apoiada por uma gerenciadora com ampla experiência em projetos financiados com recursos externos. Estabelecimento de um regulamento operativo claro e sistema de informações gerenciais, disponíveis no início da execução.

2.4.4. Qualificação do desempenho do Órgão Executor. Baseando-se na análise de desempenho realizada nesta seção, nos resultados alcançados, assim como na eficiência na implementação do projeto, qualifique o desempenho do Órgão Executor:

☐ Muito Satisfatório (MS) ☐ Satisfatório (S) ☐ Insatisfatório (I) ☒ Muito Insatisfatório (MI)

2.5 BASES PARA A AVALIAÇÃO EX-POST

2.5.1. Previsões para a avaliação *ex post*. Estabeleça se esta operação, de acordo com o Contrato de Empréstimo, requerer uma avaliação *ex post*. Se aplicável, proporcione a seguinte informação sobre as previsões tomadas (revisar acordos entre o Banco, o Mutuário e Executor na Ajuda Memória do Seminário de Término do Projeto):

O Contrato de Empréstimo requer uma avaliação *ex post* para esta operação?

☒ Não ☐ Sim

2.5.2. Análise da capacidade para a avaliação *ex post*. Analise a capacidade do Órgão Executor, assim como a sua infra-estrutura e processos de informação para recolher, analisar e informar sobre o alcance dos futuros efeitos e impactos do projeto, e os principais fatores que possam facilitar ou obstruir esta avaliação.

N.A.

2.6 Resumo das principais lições aprendidas:

- **Perspectivas de Sucesso: *Stakeholders***
As perspectivas de sucesso de um Programa são maiores, quando a responsabilidade pela execução está com os principais interessados e não está dispersa entre os vários níveis de governo e instituições.
- **Contrapartida parcialmente oriunda de recursos externos:**
No caso de Programas em que se prevê o financiamento de uma parcela da contrapartida com recursos externos é fundamental assegurar a contratação dos mesmos concomitantemente ao empréstimo do Banco.
- **Possível risco da mitigação de deficiências institucionais mediante contratação de gerenciadora.**
A contratação de uma empresa gerenciadora para um Programa só deve ser incluída como condição contratual se não somente o Banco mas também o executor estiverem seguros da sua necessidade. Caso contrário, deve-se considerar a possibilidade de não aprovar a operação, enquanto as deficiências institucionais não estiverem sanadas.
- **Condições Prévia dependendo de Co-Executores**
Deve-se evitar a inclusão de um grande número de condições prévias ao primeiro desembolso, cujo cumprimento depende de várias instituições participantes, pois a sua existência dificulta o início da operação.
- **Mecanismo de Alerta para projetos com tempo excessivo de preparação:**
Na preparação de projetos, o Banco deve considerar o estabelecimento de um mecanismo de alerta (por exemplo, o tempo transcorrido desde o início da preparação) para analisar em profundidade, os aspectos que futuramente possam impedir a boa execução de um Programa, como poderia ser o caso de aspectos institucionais. Além disso, os projetos que ultrapassem um prazo máximo, antes da aprovação, deveriam ser examinados pelas missões de Programação e/ou de Revisão de Carteira.
- **Aprimoramento do arranjo/desenho/acompanhamento institucional de execução para projetos complexos:**
Os Programas complexos, com muitos componentes, e em especial os programas voltados para o desenvolvimento sustentável de bacias hidrográficas, onde as instituições revelem notória deficiência, devem investir mais recursos no desenho e acompanhamento das questões institucionais, de modo a analisar e desenhar as necessidades técnicas e administrativas.
- **Consolidação de Lições Aprendidas de Projetos mal-sucedidas:**
Para que o Banco possa avançar no processo de aprendizagem com as suas operações concluídas e mal sucedidas recomenda-se a realização de seminário/workshop para analisar 2 ou 3 Programas, entre os quais inclui-se o Pantanal.
- **Modalidade SWAP:**
Em novas operações complexas envolvendo vários co-executores e com muitos componentes recomenda-se considerar a alternativa da modalidade financeira e de execução tipo SWAP.

Minuta do CRG

(inserir)

Anexo 1A e 1B
Financiamento do Projeto

Anexo 1-A

Fonte de Financiamento
(Montantes em milhões de US\$)

Categoria de Investimento	Original				Atual				Brecha em % do Original			
	BID	Mutuário	Outras Fontes	Total	BID	Mutuário	Outras Fontes	Total	BID	Mutuário	Outras Fontes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1. Administração e Eng.	8.9	2.65		11.55	0.758	0.683		1.441	91,5	74,2		87,5
2. Custos Diretos	70.44	70.42		140.88	0.593	0.422		1.015	99,2	99,4		99,3
3. Outros Custos	2.33			2.33	0.006			0.006	99,7			99,7
4. Custos Financeiros	.83	9.43		10.3	0.118	1.280		1.398	85,8	86,4		86,4
Etc.												
TOTAL	82.5	82.5		165.0	1.475	2.385		3.860	98,2	97,1		97,7

Fonte de Informação:

Do sistema LMS: Colunas (1) e (5)

Para serem completadas pelo autor do PCR: Colunas (2), (3), (6) e (7)

Cálculo automático: Colunas (4), (8), (9), (10), (11), (12) e o total da última linha

Anexo 1- B

Calendário de Investimentos

(Montantes em milhões de US\$)

Anos	Original				Atual				Brecha
	BID	Mutuário	Outros	Total	BID	Mutuário	Outros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1	5.77	2.48		8.25					
2	16.65	8.10		24.75					
3	33.00	33.00		66.00					
4	27.08	38.92		66.00					
5									
6									
7									
n									
TOTAL	82.50	82.50		165.0	1.475	2.385		3.86	97,7

Fonte de Informação:

Para serem completadas pelo autor do Memorando do Banco: Colunas (1), (4), (5), (8), e (9)

Os dados das colunas (2), (3), (6), e (7) serão proporcionados pelo autor do Memorando do Executor

Cálculo automático: Colunas (4), (8), (9) e o total da última fileira.

Anexo 1-C

Informação Financeira e Demonstrações Financeiras Auditadas (Para ser completado pelo Especialista Financeiro)

1. Capacidade do Órgão Executor. Avalie em termos gerais a capacidade do Órgão Executor para administrar os recursos do projeto de maneira eficiente e transparente (sistemas de informação, procedimentos, capacidade do pessoal (máximo 2,250 caracteres)).

O Órgão Executor responsável pelo Programa PANTANAL foi o Ministério do Meio Ambiente (MMA), com três co-executores: dois Estados (Mato Grosso e Mato Grosso do Sul) e o Instituto Brasileiro de Meio Ambiente (IBAMA), cuja capacidade foi limitada, desde o início da execução do Programa. Por essa razão se previu a contratação de uma empresa gerenciadora, que finalmente não foi contratada, e também não foi dotada a Unidade de Coordenação do Programa durante todo o período de execução, de suficiente quantidade de pessoal qualificado para atender os diferentes processos de execução técnica e administrativa-financeira do Programa, por falta de disponibilidade oportuna de recursos da contrapartida local. Foi constituído um Fundo Rotativo no valor de Euros 2.7 milhões desde o primeiro ano de execução, sendo o único desembolso a título do fundo rotativo do empréstimo durante a vigência do mesmo, do qual somente foram utilizados em despesas elegíveis do financiamento, a quantia de Euros 989.1 mil, e o restante foi devolvido ao Banco. Durante o período de execução a Secretaria do Tesouro Nacional adiantou fundos de seus próprios recursos para o financiamento de despesas as quais foram reembolsadas pelo Banco pela quantia de Euros 532.0 mil. As despesas financeiras (FIV) foram de Euros 132.8 mil, pelo que os desembolsos totais do empréstimo alcançaram somente o montante de Euros 1,654 milhão e os recursos de contrapartida nacional a soma equivalente de Euros 2,673milhão.

2. Sistema Contábil e Controle Interno. Avalie a eficácia dos sistemas contábil e de controle interno, que utilizou o Órgão Executor durante a implementação do projeto, para produzir informação financeira confiável e em tempo (máximo 2,250 caracteres).

Os registros contábeis relacionados com a execução do Programa Pantanal foram mantidos mediante um sistema gerencial de informações implantado pela Unidade de Coordenação Geral do Programa denominado SIGMA, consistente com as práticas contábeis do Governo Federal e equacionados ao Plano de Contas, oportunamente aprovado pelo Banco. O Plano de Contas apresentado e aprovado originalmente conforme artigo 4.01(e) das condições prévias não sofreu modificações após o início do Programa. Salvo as ineficiências e atrasos inerentes ao processamento de um grande volume de documentos e processos financeiros, o sistema forneceu as informações financeiras pormenorizadas para a elaboração dos relatórios periódicos de progresso, relatórios de Fundo Rotativo, demonstrações financeiras, justificações do fundo rotativo e solicitações de desembolsos, lançamentos de liberações de recursos e de contrapartida local, possibilitando a contabilização de forma correta e segura, conseguida ao finalizar o período de execução do Programa, mediante a contratação de pessoal qualificado para essa finalidade.

3. Qualidade da Informação Financeira. Avalie a qualidade da informação financeira que o Órgão Executor apresentou ao Banco durante a implementação do projeto (Relatórios de Progresso, Relatório de Fundo Rotativo, Demonstrações Financeiras, etc.). (máximo 2,250 caracteres).

A qualidade das informações financeiras fornecidas periodicamente pelo Órgão Executor foi sempre observada pelo Banco, pois toda vez que essa documentação foi analisada, a mesma foi objeto de

comentários requerendo-se os esclarecimentos necessários, os quais foram atendidos pelo Organismo Executor.

4. Demonstrações Financeiras Auditadas. Considerando a história registrada no LMS sobre as qualificações das Demonstrações Financeiras Auditadas (Limpa, Guarda, Negação, Abstenção), avalie em termos gerais a qualidade e oportunidade dos EFAs. (máximo de 2,250 caracteres).

As demonstrações financeiras do Programa PANTANAL (Artigo 7.03(a)(iii)) foram auditadas pela Secretaria Federal de Controle Interno (SFCI), de acordo com as normas do Banco. As demonstrações financeiras dos exercícios de 2003 e 2004 foram apresentadas com 4 e 12 semanas de atraso, respectivamente, em relação ao prazo contratual. Atualmente a SFCI se encontra elaborando o relatório final correspondente ao exercício de 2005. As demonstrações financeiras contêm ressalvas, as quais se concentram exclusivamente em questões rotineiras da área contábil-financeira e sem riscos para a execução e efetividade da utilização dos fundos nos objetivos do programa. Como resultado da análise das demonstrações mencionadas a Representação comunicou ao Organismo Executor as observações pertinentes sobre as quais se solicitou a convalidação da SCFI, sendo recebidos os esclarecimentos a satisfação do Banco.

5. Lições Aprendidas. Registre as lições aprendidas relevantes a partir da execução desta operação para melhorar a administração financeira e contábil de futuras operações. (máximo 2,250 caracteres).

Fortalecimento Institucional:

Assegurar-se que no processo de cumprimento das condições prévias ao primeiro desembolso o Organismo Executor, com a supervisão do Banco, tenha tomado as previsões necessárias para contar com a dotação de pessoal qualificado e suficiente nas áreas chaves da organização (Unidade de Gerenciamento do Programa/Projeto), que permitam o cumprimento oportuno de todas as ações de execução do mesmo Além disso, que se coloquem os recursos orçamentários e financeiros requeridos para o financiamento das atividades a serem executadas no projeto.

Fundo rotativo:

O montante do fundo rotativo deve ser dimensionado de modo que a execução financeira seja factível, num período razoável, com a finalidade de reduzir o risco na administração dos fundos do empréstimo, e de acordo com a disponibilidade de recursos da contrapartida, que permitam fazer um acompanhamento proporcional em função da execução real do Programa, levando em consideração as práticas e novos procedimentos no manejo de fundos estabelecido pelo Organismo Executor e pelas autoridades do Governo (adiantamentos de fundos próprios).

Reembolso antecipado ao Banco do saldo devedor da operação:

Dado o baixo montante dos recursos utilizados do financiamento e para efeitos de reduzir o trabalho burocrático que significa tanto para o Mutuário como para o Banco, o processamento administrativo de cobrança da dívida, procurar ante as Autoridades do Governo da União o pagamento antecipado do saldo devedor do empréstimo.