



RELATÓRIO DE TÉRMINO DE PROJETO

PCR

Nome do Projeto:

Programa Cadastro de Terras e Regularização Fundiária no Brasil

País: Brasil

Sector/Subsector: INE/RND

Equipe de Projeto Original: Gabriel Montes (RE1/EN1), Chefe de Equipe; Luis Macagno (COF/GBR); Francisco B. Souza (RE3/EN3); Paula Giraldez (LEG/OPR); e Jorge Ordóñez

Número do Projeto: BR0392

Número de Empréstimo: 1633/OC-BR

Data do QRR: 2 maio 2013

Data de Aprovação Final: 30 maio 2013

Equipe PCR:

John Horton (RND/GBR); Wesley Bazilio (CSC/GBR); e André Porto (CSC/GBR).

I. Informações Básicas

II. O Programa

- a. Contexto do Programa
- b. Descrição do Programa
 - i. Objetivos de Desenvolvimento
 - ii. Componentes e Atividades
- c. Revisão de Qualidade do Desenho

III. Resultados

- a. Efeitos Diretos
- b. Externalidades
- c. Produtos
- d. Custos do Projeto

IV. Avaliação da Implementação do Programa

- a. Análise dos Fatores Críticos
- b. Desenvolvimento do Mutuário/Agência Executora
- c. Desenvolvimento do Banco

V. Avaliação da Sustentabilidade do Programa

- a. Análise de Fatores Críticos
- b. Riscos Potenciais
- c. Capacidade Institucional

VI. Monitoramento e Avaliação

- a. Informação de Resultados
- b. Futuro Monitoramento e Avaliação Ex-Post

VII. Lições Aprendidas

Anexos

- Anexo I – Ajuda Memória Reunião de Encerramento
- Anexo II – Avaliação Final Do Programa
- Anexo III – Quadro dos Custos do Programa (Última Solicitação de Desembolso)
- Anexo IV - Avaliação do Mutuário

Acrônimos e Abreviações

BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
OD	Objetivo de Desenvolvimento
MP	Macro Programa
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
UEP	Unidade Executora do Programa
SIP	Sistema de Informações do Programa
SGP	Sistema de Gestão do Programa

I. Informações Básicas

Nº do Projeto: BR0392

Título: Programa Cadastro de Terras e Regularização Fundiária no Brasil

Mutuário: N/A

Garantidor: República Federativa do Brasil

Agencia Executora (AE): Secretária de Reforma Agrária (SRA) Ministério de Desenvolvimento Agropecuário

Empréstimo: 1633/OC-BR

Setor: Agricultura e Desenvolvimento Rural

Instrumento de Empréstimo: Empréstimo Específico

Data de Aprovação pelo Diretório: 22/Junho/2005 **Data de Assinatura do Contrato:** 17/Maio/2007

Data de Elegibilidade: 13/Setembro/2007

Períodos de Desembolso:

- Data original de Desembolso final: 17 de Maio de 2010
- Data atual de Desembolso final: 17 de Novembro de 2012
- Extensão Acumulada: 30 meses
- Close Date: 05 de Dezembro de 2012

Meses em Execução:

- Desde a aprovação: 90 meses
- Desde a efetividade do Contrato: 63 meses

Montante de Empréstimo:

- Montante Original: US\$ 10.800.000,00
- Montante Atual: US\$ 2.779.742,44
- Cancelamentos: US\$ 8.020.257,56
- Contra Partida: US\$ 7.200.000,00
- Pari-Passu (BID-Local): 60%-40%

Desembolsos:

- Montante Atual: 2.779.742,44 (100%)

Custo Total do Projeto - original: US\$ 18.000.000,00

Houve Redirecionamento de Recursos: N/A

Investimento de Combate a Pobreza/ Equidade Social: N/A

Classificação Ambiental: N/A

Em Estado de "Alerta" no País: Não

Resumo da Classificação do Desempenho (ISDP)

OD	<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)
PI	<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MI)
SU	<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)

II. O Programa

a. Contexto do programa:

O Brasil está dotado de 500 milhões de hectares cultiváveis. Essas terras estão repartidas entre aproximadamente 4,5 milhões de propriedades rurais, mas a terça parte das propriedades não consta com títulos reconhecidos. Para melhorar a segurança fundiária e a qualidade da informação sobre a tenência, a Lei 10.267/2001 foi promulgada, criando o arcabouço para desenvolver o sistema de Cadastro Nacional de Imóveis Rurais (CNIR) previsto eventualmente com base em uma tecnologia de localização geo-referenciada. O Programa Cadastro de Terras e Regularização Fundiária no Brasil surgiu como uma tentativa de projeto piloto para desenvolver um procedimento de regularização fundiária geo-referenciada.

O Contrato de Empréstimo nº 1633-OC/BR foi assinado em 17 de maio de 2007 com vigência de 36 (trinta e seis) meses e, de antemão, deve ser ressaltado que se trata de projeto-piloto envolvendo recursos relativamente de pequena monta (e mesmo assim ainda corroídos pela variação cambial no período), cujo foco principal é, sem embargo dos benefícios sociais e econômicos imediatos junto aos pequenos agricultores, a aplicação e teste de metodologias inovadoras.

O propósito do Projeto (Contrato de Empréstimo - 1633-OC/BR) é permitir em uma primeira etapa, que o Governo Federal apoie os Estados participantes (Bahia, Ceará, Maranhão, Minas Gerais e São Paulo) no processo de implantação dos mandatos da Lei 10.267/2001 e na execução da regularização fundiária, dirigida aos agricultores familiares.

b. Descrição do Programa

i. *Objetivos de Desenvolvimento*

O objetivo geral do Programa buscou apoiar, em primeira etapa, o Governo Federal e aos Estados selecionados (Bahia, São Paulo, Minas, Ceará e Maranhão) no processo de regulamentação da Lei 10.267 de 2001, acerca da Regularização Fundiária no Brasil.

Considerando esta primeira fase experimental o Programa contribuiu como base para futuras operações envolvendo todos os estados brasileiros, melhorando a qualidade da informação dos imóveis rurais e sobre maneira para a segurança jurídica dos mesmos, proporcionando um desenvolvimento sustentável e equitativo nas áreas rurais.

ii. *Componentes e Atividades*

O desenvolvimento das ações esteve originalmente calcado em 02 (dois) subcomponentes, cada um apresentando um conjunto de atividades a serem realizadas de acordo com as definições estabelecidas no Programa:

2.1. CADASTRO DE TERRAS E REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA

Este componente teve por objetivo financiar o fortalecimento da instituição envolvida na operacionalização do Programa, OET, através da capacitação e implantação da infraestrutura necessária. Este componente disponibiliza recursos para a realização das seguintes atividades:

Atividades de Preparação: elaborar o planejamento de todas as ações a serem executadas nos estados. E a mobilização da sociedade envolvendo prefeituras, câmaras de vereadores, representantes da sociedade civil, movimentos sociais e as comunidades beneficiárias do Programa.

Atividades de Campo: estabelecer as divisas físicas devidamente materializadas dos imóveis e a coleta das informações cadastrais que qualificavam o proprietário e forneciam subsídios para a regularização fundiária.

Atividades de Gabinete: contemplar a cobertura dos custos operacionais que se desenvolveram no Núcleo Operacional Móvel (NOM) durante a realização dos trabalhos da ação fundiária que seria desenvolvida em cada município do Programa.

Atividades de Regularização Fundiária: apoiar os trabalhos de buscas cartoriais para levantamento e coleta da documentação necessária ao processo de regularização fundiária, preparação dos processos e planos gerais de legitimação da posse, registro dos novos títulos emitidos, etc.

2.2. FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

Observando o fortalecimento da instituição envolvida na operacionalização do Programa, OET, através da capacitação e implantação da infraestrutura necessária. Este componente disponibilizou recursos para a realização das seguintes atividades:

Sistema de Informações do Programa (SIP): trata-se do desenvolvimento de aplicativo, em ambiente de Geoprocessamento, visando armazenar as informações literais e geográficas dos imóveis rurais e integrar as atividades de todos os participantes do Programa.

Sistema de Gestão do Programa (SGP): desenvolver Sistema de acompanhamento e avaliação do Programa, para proporcionar meios de controles específicos para fase de execução do Programa.

Estrutura Organizacional: fortalecer os NOM com a aquisição de bens de informática, veículos, GPS e outros itens necessários ao controle, acompanhamento e execução de suas atribuições.

Capacitação: capacitação dos técnicos participantes no manuseio de equipamentos e softwares, na utilização das metodologias de execução das operações e no que se refere às normas de Georreferenciamento.

Adequação dos Cartórios: esta atividade possuía o objetivo de capacitar os oficiais de registro e as pessoas que trabalhavam nos cartórios visando executar um conjunto de procedimentos demandados pela ação fundiária de forma padronizada e normatizada.

c. Revisão da Qualidade do Desenho

Classificação da Revisão da Qualidade do Desenho: N/A			
[] Muito Satisfatório (MS)	[X] Satisfatório (S)	[] Insatisfatório (I)	[] Muito Insatisfatório (MI)

III. Resultados

a. Efeitos

ALCANCE DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO (OD)	
Objetivo de Desenvolvimento (Finalidade)	
Contribuir ao aumento da segurança jurídica do Direito de posse da Terra e ao desenvolvimento sustentável e equitativo das áreas rurais de atuação do Programa.	
Indicadores Chaves de Efeitos Diretos	EFEITOS DIRETOS OBTIDOS: Data dos Dados: Dezembro/2012
1. Aumento da rentabilidade da exploração agrícola familiar nas áreas do Programa.	<ul style="list-style-type: none"> O aumento da renda para o segmento da agricultura familiar somente poderá ser aferido após dois anos da conclusão do Programa.
2. Melhora da qualidade da informação pública sobre os imóveis rurais.	<ul style="list-style-type: none"> Já se pode verificar o aprimoramento na qualidade das informações públicas sobre os imóveis rurais, visto que o SGT encontra-se em plena operação em diversos Órgãos Estaduais de Terras OET's, armazenando as informações gráficas e literais coletadas em campo e gerando inclusive a malha fundiária municipal.
Classificação: Satisfatório	
Objetivo de Desenvolvimento (Propósito)	
Apoio ao Governo Federal e aos Estados selecionados na primeira etapa de regulamentação da Lei 10.267 de 2001, acerca da Regularização Fundiária no Brasil.	
Indicadores Chaves de Efeitos Diretos	EFEITOS DIRETOS OBTIDOS: Data dos Dados: Dezembro/2012

<p>Ao final o Programa contará:</p> <p>Sistema de Cadastro e Registro Público (definido pela Lei 10.267/01) instalado e operando nos Cinco Estados da União: Bahia, Ceará, Maranhão, Minas Gerias e São Paulo. O Sistema deverá caracterizar-se por:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Existência de UCE na OET; o NOM operando; o Sistema de informação cadastral/registral operando; o Cadastro geo-referenciado contribuindo para atualização do SNCR do INCRA; o Identificação inequívoca de títulos entre o registro e o cadastro; o Cadastro geo-referenciado de 100% dos imóveis dos municípios selecionados de cada Estado; o 100% os imóveis rurais de pequenos produtores, que cumpram com os requisitos legais, regularizados nos municípios selecionados em cada Estado; o Ao menos 60% dos imóveis (incluindo os imóveis diferentes aos anteriores) nos municípios selecionados mostram consistência entre as informações físicas, cadastradas e registradas. 		<ul style="list-style-type: none"> • O Programa vem apoiando os Estados na implantação do Sistema de Cadastro e Registro Público, pois o SGT está devidamente instalado nos Órgãos Estaduais de Terras- OETs e servirá de Sistema de Cadastro Estadual, vinculado ao Cadastro Nacional de Imóveis Rurais- CNIR; • As UCEs foram instaladas nas sedes dos OETs; • Os NOMs operaram nas áreas de atuação das empresas contratadas, exceto nas áreas que estavam sob a responsabilidade da Toposat; • As atividades de cadastro geo-referenciado transcorreram satisfatoriamente nos Lotes 02 e 06. 			
<p>Classificação: Satisfatório</p>					
<p>REFORMULAÇÃO</p> <p><input type="checkbox"/> HOUVE REFORMULAÇÃO DAS ATIVIDADE E/OU METAS PREVISTAS ORIGINALMENTE NO PROGRAMA</p>					
<p>PMR RETROFITTING. Nas informações apresentadas no PMR, houve grande adequação estrutural, devido a este Programa ter sido desenhado sob a metodologia do marco Lógico.</p>					
<p>Resumo do(s) Objetivo(s) de Desenvolvimento Classificação(OD)</p> <table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Muito Provável(MP)</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)</td> <td><input type="checkbox"/> Pouco Provável (LP)</td> <td><input type="checkbox"/> Improvável (I)</td> </tr> </table>		<input type="checkbox"/> Muito Provável(MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (LP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)
<input type="checkbox"/> Muito Provável(MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (LP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)		
<p>JUSTIFIQUE BREVEMENTE A CLASSIFICAÇÃO DE OD</p> <p>APESAR DO PROGRAMA NÃO TER DEMONSTRADO O ALCANCE DA TOTALIDADE DOS RESULTADOS, TROUXE PARA AGENDA DE GOVERNO O DEBATE SOBRE REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA E GESTÃO DA MÁLHA FUNDIÁRIA, COM ADOÇÃO DE NOVA METODOLOGIA DE GEOCADASTRO POR VARREDURA.</p>					
<p>ESTRATÉGIA DE PAÍS</p>					

b. Externalidades

As condições macroeconômicas vigentes no Brasil durante o período de execução do Programa contribuíram a um ambiente propício às intervenções na área fundiária rural. O crescimento econômico expressivo e sustentado, a diminuição na pobreza rural, e políticas de intervenção proativas em favor da população vivendo na pobreza extrema, resultaram em condições favoráveis para avançar no campo de regularização fundiária.

Apesar das condições propícias no meio fundiário rural, uma externalidade que teve repercussões negativas foi a escassez de empresas capacitadas nas tecnologias de cadastro rural geo-referenciado no mercado nacional na metodologia de varredura. Dentro desse mercado restrito, a predominância de uma empresa, levou a uma situação onde a empresa ganhou 4 dos 6 lotes adjudicados no Programa. Essa dependência do Programa sobre uma empresa, combinando com uma aparente estratégia corporativa da empresa predominante de não cumprir com as metas do Programa após ter recebido o adiantamento contratual, levou a uma situação no qual a empresa chegou a prolongar o período de desempenho lento até o eventual rescisão dos contratos dos seus 4 lotes.

c. Produtos

PROGRESSO NA IMPLEMENTAÇÃO (PI)
Componentes (“Outputs”)
COMPONENTE I – Cadastro de Terras e Regularização Fundiária

Resultados Diretos Planejados:		RESULTADOS DIRETOS OBTIDOS:																																																				
Linha de Base/Estimativas: 2004		Data dos Dados: 2013																																																				
<p>1. Aproximadamente 144.000 imóveis rurais nos municípios selecionados são cadastrados de forma georeferenciada;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Estado</th> <th>Año 1</th> <th>Año 2</th> <th>Año 3</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BA</td> <td>5.400</td> <td>17.300</td> <td>17.300</td> <td>40.000</td> </tr> <tr> <td>CE</td> <td>3.400</td> <td>11.300</td> <td>11.300</td> <td>26.000</td> </tr> <tr> <td>MA</td> <td>3.400</td> <td>11.300</td> <td>11.300</td> <td>26.000</td> </tr> <tr> <td>MG</td> <td>3.400</td> <td>11.300</td> <td>11.300</td> <td>26.000</td> </tr> <tr> <td>SP</td> <td>3.400</td> <td>11.300</td> <td>11.300</td> <td>26.000</td> </tr> <tr> <td>Totales</td> <td>19.000</td> <td>62.500</td> <td>62.500</td> <td>144.000</td> </tr> </tbody> </table>		Estado	Año 1	Año 2	Año 3	Total	BA	5.400	17.300	17.300	40.000	CE	3.400	11.300	11.300	26.000	MA	3.400	11.300	11.300	26.000	MG	3.400	11.300	11.300	26.000	SP	3.400	11.300	11.300	26.000	Totales	19.000	62.500	62.500	144.000	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Estado-Lote</th> <th>Imóveis Cadastrado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BA - Lote 01</td> <td>533</td> </tr> <tr> <td>CE - Lote 02</td> <td>13,010</td> </tr> <tr> <td>MA - Lote 03</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>MG - Lote 04</td> <td>53</td> </tr> <tr> <td>SP - Lote 05</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>SP - Lote 06</td> <td>10,577</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>24,173</td> </tr> </tbody> </table> <p>Foi dado início à execução da meta de titulação, por meio de arrecadações sumárias das áreas pelo Estado do Ceará e delimitação dos perímetros no Estado de São Paulo, além de constituídas as comissões de discriminatória. Há previsão para a entrega de títulos no próximo semestre.</p>		Estado-Lote	Imóveis Cadastrado	BA - Lote 01	533	CE - Lote 02	13,010	MA - Lote 03	0	MG - Lote 04	53	SP - Lote 05	0	SP - Lote 06	10,577	Total	24,173
Estado	Año 1	Año 2	Año 3	Total																																																		
BA	5.400	17.300	17.300	40.000																																																		
CE	3.400	11.300	11.300	26.000																																																		
MA	3.400	11.300	11.300	26.000																																																		
MG	3.400	11.300	11.300	26.000																																																		
SP	3.400	11.300	11.300	26.000																																																		
Totales	19.000	62.500	62.500	144.000																																																		
Estado-Lote	Imóveis Cadastrado																																																					
BA - Lote 01	533																																																					
CE - Lote 02	13,010																																																					
MA - Lote 03	0																																																					
MG - Lote 04	53																																																					
SP - Lote 05	0																																																					
SP - Lote 06	10,577																																																					
Total	24,173																																																					
COMPONENTE II – Fortalecimento Institucional dos Órgãos Estaduais de Terras (OET)																																																						
Resultados Diretos Planejados: Linha de Base/Estimativas: 2004		RESULTADOS DIRETOS OBTIDOS: Data dos Dados: 2013																																																				
<p>2. Sistema de Informação do Programa, instalado e funcionando a partir do primeiro ano, para prover e manejar os dados resultantes dos processos de Cadastro e Regularização Fundiária do Componente 1.</p>		<p>O SGT foi instalado nos cinco estados participantes, estando em plena operacionalização para apoiar na fiscalização e geração dos produtos (peças técnicas,...). Em 30 de junho de 2012, ocorreu atualização de versão do Sistema, com o lançamento das versões 2.0.0. Cabe ressaltar que o Governo Brasileiro continua garantindo a evolução/aperfeiçoamento do Sistema.</p>																																																				
<p>3. Todos os Cadastros Estaduais de Terras terão modelagem semelhantes, compatíveis e intercambiáveis, atendendo os critérios previstos para o CNIR (Decreto 4.449/02), garantindo a integração e homogeneização dos cadastros. Os cadastros estaduais facilitarão o intercâmbio de dados cadastrais dos OETs com o futuro CNIR e dos cartórios.</p> <p>– 5 Unidades Centrais Estaduais (UCE) – 11 Núcleos Operacionais Móveis (NOM).</p>		<p>As UCEs e os NOMs foram devidamente implantadas durante a execução do Programa e cumpriram suas funções e suas estruturas foram incorporadas aos Órgãos Estaduais de Terras</p> <p>Os cartórios foram devidamente identificados e a SRA/MDA firmou, em 2010, Acordo de Cooperação Técnica, com a participação do IRIB, ANOREG, ANOTER e INCRA. O Acordo encontra-se vigente no presente momento.</p>																																																				
MUDANÇA NOS RESULTADOS EXPLIQUE BREVEMENTE DIFERENÇAS ENTRE OS PRODUTOS PLANEJADOS E OS ATUAIS (SE APLICÁVEL). <input type="checkbox"/> N/A																																																						
REESTRUTURAÇÃO. INDICAR SE ESTE COMPONENTE FOI REESTRUTURADO, DATA DA APROVAÇÃO (GERENTE). DESCREVER BREVEMENTE CONSEQUÊNCIAS DESSAS MUDANÇAS. <input checked="" type="checkbox"/> N/A																																																						
Resumo do Progresso na Implementação (PI)																																																						
<input type="checkbox"/> Muito Provável(MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (LP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)																																																			

d. Custos do Projeto

QUADRO DE CUSTO COMPARATIVO				
CATEGORIAS	Original		Executado	
	BID	Local	BID	Local
1. Administração e Supervisão	0	719.000	0	0
2. Custos Diretos dos componentes	10.372.000	5.466.000	2.779.742	1.910.897
2.1 Cadastro e Regularização Fundiária	10.138.000	3.909.000	2.779.742	1.769.835
2.2 Fortalecimento Institucional	234.000	1.557.000	0	141.062

3. Custos Concorrentes	305.000	40.000	0	0
3.1 Sistema de gestão	105000	0	0	0
3.2 Linha de Base	0	40.000	0	0
3.3 Avaliações intermediária e final do Programa	200.000	0	0	0
4. Imprevistos	123.000	129.000	0	0
5. Custos Financeiros	0	846.000	0	154.615
5.1 Juros	0	815.000	0	52.583
5.2 Comissão de crédito	0	31.000	0	102.032
TOTAL (US\$)	10,800,000	7,200,000	2.779.742	2.065.512

Houve alterações importantes na execução do orçamento do Programa, sendo realizados ajustes importantes dentro dos Componentes que se deram em função de:

1. Mudanças Cambiais inviabilizaram a execução da totalidade das metas do Programa. Em virtude do ocorrido se priorizou o uso dos recursos do BID para o Componente 1 em detrimento ao Componente 2;
2. Os Processos licitatórios eram mais favoráveis ao uso do orçamento de contrapartida local;
3. A rescisão dos contratos com a empresa TOPOSAT;
4. Renúncia parcial dos recursos por falta de tempo para novas licitações dentro do escopo do Programa.

IV. Implementação do Programa

a. Análise dos Fatores Críticos

Fatores Positivos:

- A estabilidade sócio-econômica vigente no Brasil durante o período de execução do Programa de maneira geral contribuiu para estabelecer condições favoráveis ao desenvolvimento de Programas de regularização fundiária;
- Em decorrência da Lei 10.267/2001 em novembro de 2003 foi estabelecida a Norma Técnica para Georreferenciamento de Imóveis Rurais¹ (NTGIR), com o objetivo de normatizar os procedimentos técnicos para o cadastro fundiário de imóveis rurais;
- O fortalecimento da economia familiar desenvolvida nestes últimos anos favoreceu amplamente as faixas da população onde se concentra a agricultura familiar por meio dos programas de assistência familiar do Governo Federal.

Fatores Negativos:

- No desenho original do Programa piloto foi concebido que o INCRA teria papel de co-participação na execução. A resistência a proceder com esse plano resultou em demoras importantes e, finalmente, na saída definitiva do INCRA do projeto. Esse processo de negociação dos papéis de cada instituição ocasionou uma demora significativa.
- A concentração de 4 dos 6 lotes a uma empresa, levou a uma situação de dependência do Programa a, combinando com uma aparente estratégia corporativa de não cumprimento após ter recebido os adiantamentos financeiros, levou a uma situação no qual a empresa chegou a prolongar o período de desempenho lento até a efetiva rescisão dos seus 4 contratos.
- O fato de a execução haver registrado atrasos gerou repercussões na execução em vários sentidos. Quando o Executor cogitou a possibilidade de uma nova prorrogação de prazo depois da rescisão dos contratos da empresa, o BID não a consentiu dado que as demoras acumuladas na execução já foram muitas, especialmente em comparação com o prazo originalmente previsto de 36 meses do Programa Piloto.

1 - Homologada pela Portaria INCRA nº 1.101, de 17 de novembro de 2003, determinando no seu Art. 2º, que todas as instâncias do MDA devem observar a adoção da referida Norma na execução dos serviços de georreferenciamento de imóveis rurais.

b. Desenvolvimento do Mutuário/Agência Executora

Desempenho do Mutuário/Agência Executora			
<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MI)

c. Desenvolvimento do Banco

Desempenho do Banco			
<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MI)

V. Sustentabilidade

a. Análise de Fatores Críticos

O fato de que a quantidade de imóveis rurais que foram cadastrados e regularizados ser menor do que o previsto possa vir diminuir a massa crítica no avanço do processo de regularização dentro dos estados onde o as transações foram realizadas. Porém, aquelas propriedades representam avanços irreversíveis para os beneficiários que agora possuem os seus títulos definitivos. Mas o fator de sustentabilidade mais importante dos investimentos realizados pelo Programa provém da metodologia de “varredura fundiária” e a consolidação das instituições fundiárias fortalecidas. Metodologicamente, um dos resultados mais marcantes assegurando a sustentabilidade futura tem sido a realização de campo na modalidade de varredura do município, ou seja, de forma massiva, com georreferenciamento por GPS esperando-se que venham ser agregadas outras metodologias complementares de medição a exemplo de imagens de satélite de alta resolução ortorretificadas, aerofotogrametria convencional (utilização de fotos aéreas), radargrametria (imagens de radar), etc, flexibilizando-se a norma técnica específica que exige precisão posicional de 50 cm.

b. Riscos Potenciais

A possibilidade de diminuição do nível de recursos públicos disponíveis para continuar com o processo iniciado pelo Programa piloto poderia ter uma consequência dilatória sobre os avanços dos objetivos de desenvolvimento. O retrocesso na aplicação na metodologia desenvolvida pelo Programa e redução de apoio aos Estados representaria um risco na continuidade do Programa deste porte.

c. Capacidade Institucional

Os sistemas de gestão fundiária que se beneficiaram de investimentos com recursos do Programa e por outros recursos públicos, tal como o Sistema Nacional de Cadastro Rural Geo-referenciado (SNCR-Geo), o Cadastro Nacional de Imóveis Rurais (CNIR) e o Sistema de Gestão Territorial (SGT), representam avanços que vão continuar operando e beneficiando os Estados Brasileiros, e não somente os Estados que participaram no Programa piloto.

Classificação de Sustentabilidade (SU) :			
<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (LP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)

VI. Monitoramento e Avaliação

a. Informação de Resultados

O Ministério do Desenvolvimento Agrário no âmbito do programa criou a Unidade de Gestão Nacional do Programa (UGN), como forma de garantir uma eficaz gestão executiva. Abrangendo atividades que envolviam aspectos gerenciais, administrativos e financeiros Esta unidade foi responsável pela coordenação da execução descentralizada do Programa com Estados participantes e as Unidades Centrais Estaduais (UEC), estruturadas em cada um dos Órgãos Estaduais de Terras (OET's).

A UGN, por meio do Sistema de Gestão de Territorial (SGT), possuía as informações relacionadas com o Cadastro de Terras e Regularização Fundiária, atendendo aos objetivos da Lei 10.267/01. O SGT é o sistema de informação que apoiou o Programa em estabelecer a metodologia de processos necessária para cadastro das informações fundiárias, assim estabelecendo a montagem da malha fundiária dos municípios e a verificação do atendimento à norma técnica de georreferenciamento, adicionalmente permitia oferecer informações trabalhadas em forma de relatórios e publicações via web.

Um Estudo do Perfil dos beneficiários foi realizado no início do programa (2008) pela Fundação Universidade de Brasília, com a finalidade de conhecer o perfil de entrada dos agricultores familiares dos municípios com intervenção e diagnosticar a capacidade institucional das instituições ligadas ao programa. Ao final do Programa alguns dos municípios foram visitados pela equipe e os dados foram comparados com os obtidos inicialmente, que de forma geral os beneficiários tem demonstrado a satisfação em ter recebido a segurança jurídica do imóvel rural, além da expectativa de melhora da qualidade de vida.

Como resultado direto podemos considerar que em relação aos dois estados remanescentes² (Ceará e São Paulo) atingimos satisfatoriamente o objetivo de apoiar o Governo Federal no processo de implantação dos mandatos da Lei 10.267/2001, apesar de não cumprir com as metas estabelecidas no marco lógico.

Operacionalmente obtivemos como resultado concreto, a consolidação de uma base de dados espaciais armazenada no SGT (desenvolvido e implantado com recursos do Programa) que vem sendo utilizada nacionalmente.

b. Futuro Monitoramento e Avaliação Ex-Post

Não existe previsão de uma avaliação ex-post para o Programa.

VII. Lições Aprendidas

A lição aprendida mais positiva desse programa piloto é que o desenvolvimento de uma metodologia técnica prática para resolver uma necessidade importante do público pode resultar em um impacto significativo pelo processo de adoção que não depende necessariamente do cumprimento das metas físicas nas dimensões originalmente previstas. A metodologia de “varredura” fundiária, desenvolvida pelo Programa piloto, tem sido adotada por iniciativas de cadastro rural mais importantes do país, permitindo avanços na regularização fundiária em centenas de municípios.

Uma lição aprendida sobre aquisições é que deve-se evitar a concentração de contratos e a consequente dependência de uma única empresa. Vale ressaltar a importância da capacitação contínua na área de aquisições não somente sobre as normas do Banco como também sobre gestão dos processos, tal como o grande desafio que se apresentou com a concentração de lotes com uma empresa apresentando problemas fundamentais e merecia um cancelamento. Essa insistência em capacitação fica ainda mais crucial quando um executor não tem muita experiência com organismos internacionais. O Banco do seu lado deve comunicar claramente ao Executor em não temer reações negativas no caso de uma ação proativa, mostrando flexibilidade frente aos problemas dessa natureza que puderem aparecer.

A partir do momento que uma empresa provedora já está exibindo evidências de demoras acumuladas importantes e sinais de não cumprimento das suas obrigações contratuais, o Executor não deve hesitar em proceder com um processo de cancelamento do contrato. Mesmo quando uma empresa figura de uma maneira predominante na execução ou no mercado de provedores é melhor iniciar o processo de cancelamento do contrato o quanto antes, para ter melhores perspectivas de lançar uma segunda licitação dentro do prazo de execução.

Uma Operação na área fundiária e com este nível de complexidade deverá ter seu tempo de execução melhor dimensionado na fase de desenho e preparação do Projeto.

Um projecto desta importância estratégica, especialmente um piloto, deve prever uma avaliação ex-post. Na medida que disponham de recursos no futuro, ainda seria um caso que merece análise para beneficiar outras operações fundiárias na Região.

Na preparação de uma operação com vários co-executores, deve se realizar uma análise institucional detalhada de todas as instituições envolvidas principalmente dos co-executores chaves, para avaliar sua disposição e capacidade para executar as atividades propostas no Programa. Neste caso, a pesar de ter realizado a análise institucional do executor principal (MDA), e a pesar das disposições legais existentes, a instituição responsável pela manutenção do cadastro nacional (INCRA) não demonstrou interesse na participação como co-executor. A negativa de assinar o convênio, por parte da instituição responsável pela manutenção do cadastro nacional, forçou a modificação na estrutura de execução prevista inicialmente para o Programa, sem considerá-la instituição co-executora, e só colaboradora, ajustando-se as suas atribuições legais. Nesse caso, a equipe da preparação detectou a resistência da INCRA, porém devido à sensibilidade do assunto, a única opção

² - Como consta do Capítulo 3 do Relatório de Avaliação Final, no Item 3.2, em razão do fato superveniente do cancelamento da execução do geocadastro em quatro de um total de seis lotes, o Contrato de Empréstimo 1633/OC-BR ficou restringido com o desenvolvimento das atividades somente nos Estado do Ceará ([Lote 02/CE](#)) e de São Paulo ([Lote 06/SP](#)).

realista foi a inclusão de algumas providências para mitigar o impacto. Primeiro insistiram em uma participação ativa por parte das autoridades estaduais e segundo, o desenho e estabelecimento de uma base de dados no projeto piloto do MDA foi realizado de tal forma que INCRA pudesse continuar a usar o seu sistema existente.

ANEXO I

AJUDA MEMÓRIA DA OFICINA DE ENCERRAMENTO PROGRAMA DE CADASTRO DE TERRAS E REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA- 1633/OC- BR

I - Introdução

No dia 9 de abril de 2013, realizou-se na Representação do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em Brasília, oficina de encerramento do Programa Cadastro De Terras e Regularização Fundiária – 1633/OC, financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Um rascunho do PCR serviu de base para organizar os trabalhos.

II - Objetivos do Seminário

O objetivo global da oficina foi o de sintetizar as experiências, resultados e lições aprendidas pelo Programa Cadastro De Terras e Regularização Fundiária que estarão resumidos no Relatório de Término do Projeto conhecido como “*Project Completion* (PCR)”. Os objetivos específicos correspondem aos seis capítulos principais do PCR:

- (1) Programa: confirmação da organização e contexto do Programa;
- (2) Resultados: análise dos resultados, incluindo externalidades positivas e negativas sobre os resultados e os custos do Programa;
- (3) Implementação: análise de: (a) fatores críticos positivos e negativos sobre a implementação; (b) desempenho do mutuário: evolução, pontos críticos e boas práticas; e (c) desempenho do BID: boas práticas e pontos para melhorar em futuras operações.
- (4) Sustentabilidade: análise de: (a) fatores críticos sobre a sustentabilidade dos resultados e impactos; (b) riscos que possam ameaçar ou diminuir a sustentabilidade; e (c) capacidade institucional SRA/MDA para mitigar riscos e favorecer a sustentabilidade.
- (5) Monitoramento & Avaliação: análise de pontos fortes e fragilidades do sistema de M&A: (a) conclusões chaves da avaliação realizada no Relatório Final.
- (6) Lições Aprendidas: síntese: (a) as lições cumulativas dos capítulos anteriores; e (b) pontos adicionais que não surgiram nos capítulos prévios.



III-Participantes

O MDA/SRA foi representado por: Francisco Urbano, Coordenador Executivo da UGN e Coordenador-geral da CGRA/SRA/MDA; Eduardo Antônio Lobo, Gerente de Administração e Finanças da UGN; Osvaldo Ari Abib, Consultor; Luiz Augusto Copati Souza, Gerente de Fortalecimento Institucional da UGN e Engenheiro Agrônomo da CGRA/SRA/MDA; André Luis Amorim Schiavo, Gerente de Cadastro da UGN e Engenheiro Agrimensor da CGRA/SRA/MDA; Jairo César de Paula Souza, Engenheiro Agrimensor CGRA/SRA/MDA; Daniela Santos Teixeira, Consultora; Milton Santos de Amorim, Consultor; Rafael Henrique Severo, Assistente da CGRA/SRA/MDA; e Marlon Duarte Barbosa, Coordenador-geral da CGPMA/SRA/MDA e responsável pela elaboração do Relatório Final do Programa.

Pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), John Horton, Especialista Líder em Agricultura e Recursos Naturais (RND/CBR), Chefe da Equipe; Wesley Bazilio, Analista de Operações (CSC/CBR); e André Porto, Consultor RND/CBR, participaram na oficina de fechamento e na preparação do rascunho de PCR.

IV-Conclusões


A oficina permitiu completar ou atualizar informações em todos os capítulos do rascunho de PCR, mas também identificou as áreas a serem completadas com informações mais detalhadas após as discussões preliminares. Ao mesmo tempo, a oportunidade de se focar nos objetivos específicos supracitados permitiu a identificação de uma série de conclusões transversais, aproveitando as perspectivas distintas dos diversos participantes. Algumas dessas conclusões que estarão incorporadas nos respectivos capítulos do PCR seguem abaixo:

- ❖ 1: Houve consenso entre os participantes de que o PCR deve refletir claramente, apesar de um desempenho problemático do projeto, que esse Programa piloto foi um sucesso no desenvolvimento da metodologia de regularização fundiária aplicada hoje no meio rural.
- ❖ 2: Não foi realista a previsão original no desenho do projeto piloto com duração de 36 meses. Dado a natureza e as dimensões da problemática fundiária, os processos de execução da regularização fundiária requerem mais tempo.
- ❖ 3: No momento do desenho da operação não havia nenhuma indicação de risco de que o INCRA não iria participar plenamente como previsto. A mudança imprevisível da postura de INCRA levou a uma demora substancial, que resultou na necessidade de solicitar eventualmente uma prorrogação. Se não tivesse havido necessidade dessa prorrogação, é mais provável que o Banco teria sido

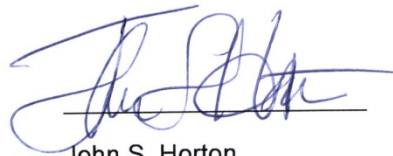


mais receptivo a uma prorrogação depois do cancelamento dos contratos da TOPOSAT.

- ❖ 4: Até hoje não é claro o porquê da empresa TOPOSAT decidir seguir a estratégia de não cumprimento de seus contratos, fato que resultou no cancelamento dos seus contratos. Portanto, é difícil tirar as lições aprendidas do caso para poder evitar situações semelhantes no futuro.
- ❖ 5: Analisando as diferenças substanciais entre o orçamento originalmente previsto e o orçamento do final do Programa, existem vários fatores a levar em consideração: (a) a valorização expressiva do Real em relação ao Dólar fez que os valores originalmente previstos em dólares fossem insuficientes para todo o projeto; (b) o sistema de aquisições teve um impacto perverso em favor de desembolsos com recursos da contraparte; (c) o cancelamento dos contratos da TOPOSAT em 4 dos 6 lotes teve um impacto tão forte que a execução nunca retomou o ritmo e, sem possibilidade de prorrogação, levou inevitavelmente à renúncia parcial dos recursos; e (d) o cancelamento parcial da maioria dos recursos foi o principal fator da divergência tão pronunciada entre o previsto e o realizado.
- ❖ 6: Durante a análise de todos os investimentos realizados pela SRA/MDA durante o período de execução do contrato, ficou claro que muitas das despesas ou investimentos realizados pelo MDA poderiam ter sido reconhecidos retroativamente como contrapartida pelo BID.



Francisco Urbano
Coordenador do Programa
MDA/SRA



John S. Horton
Chefe de Equipe BID
BID/RND Brasília

ANEXO II

AVALIAÇÃO FINAL DO PROGRAMA

IDBDOCS-#37744965-RELATÓRIO FINAL-v 22Fev2013 MDA BR0392

ANEXO III

Quadro dos Custos do Programa (Última Solicitação de Desembolso)



Executive Financial Summary

For 1633/OC-BR

As of 2013-03-20

Last update Mar 20, 2013 1:12:58 AM

General Information

Operation: 1633/OC-BR
Project: [BR0392 - Catastro de Tierras y Regularización Predial](#)
Executor: Ministério do Desenvolvimento Agrário
Status: Disbursements processing completed
Operation Subtype: INVESTMENT
Form of financing: SINGLE CURRENCY FACILITY
Sector: AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT-LAND ADMINISTRATION AND MANAGEMENT
Unit with disb. resp.: Country Office of Brazil
Beneficiary country: BRAZIL
Administrative country: BRAZIL

Approval Date:	Jun-22-2005	First Amortization Date:	Jul-15-2010
Signature Date:	May-17-2007	Final Amortization Date:	Jan-15-2027
Effective Date:	May-17-2007	First Semestral Income Due:	15JAN
First Eligibility Date:	Sep-13-2007	Second Semestral Income Due:	15JUL
Total Eligibility:	Sep-13-2007	First semestral principal due:	15JAN
Original disbursement expiration date:	May-17-2010	Second semestral principal due:	15JUL
Current Disbursement expiration date:	Nov-17-2012	Payoff project number:	
Close Date:	Dec-05-2012	Revolving fund (%):	5.00%
Last disbursement request number:	11	Resolution number:	DE-050/2005
Local contribution amount:	7,200,000.00	Document date:	May-31-2005
Document number:	PR-2934		

Currency Balances

Currency Appr./Expr.	Approved original	Cancelled Amount	Approved current	Committed amount	Disbursed life	% Disb.	Available amount	Disbursement year to date	Pending value date
USD B	10,800,000.00	8,020,257.56	2,779,742.44	0.00	2,779,742.44	100.00%	0.00	0.00	0.00

CONTROLE DE DESEMBOLSOS E APORTES LOCAIS

(Equivalente em US\$)

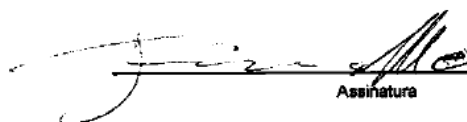
Projeto nº BID 1633-OC/BR

Orçamento Vigente - Em US\$		
BID - US\$	3.218.000,00	61,8%
Local - US\$	1.991.000,00	38,2%
Total - US\$	5.209.000,00	100,0%

Categorias de Investimento		Orçamento Vigente		Acumulado		Ajustes		Solicitação Nº. 11		Acumulado Atual	
		BID	Local	Solicitação Anterior Nº. 10		Desembolso BID	Aporte Local	Desembolso BID	Aporte Local	Desembolso BID	Aporte Local
				Desembolso BID	Aporte Local						
[1]		[2]		[3]	[4]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7] = [3] + [5]	[8] = [4] + [6]
01 Administração e Supervisão		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1 Instalação e Funcionamento da UGN			0,00		0,00						0,00
02 Custos Diretos dos Componentes		3.018.000,00	1.585.000,00	2.556.763,64	1.777.244,73	0,00	0,00	222.978,81	135.474,44	2.779.742,45	1.912.719,17
2.1 Cadastro e Regularização Fundiária		3.018.000,00	1.444.000,00	2.556.763,64	1.636.183,30			222.978,81	135.474,44	2.779.742,45	1.771.657,74
2.2 Fortalecimento Institucional		0,00	141.000,00	0,00	141.061,43			0,00	0,00	0,00	141.061,43
03 Custos Concorrentes		130.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.1 Sistema de Gestão		0,00	0,00	0,00				0,00			0,00
3.2 Linha de Base			0,00		0,00				0,00		0,00
3.3 Avaliações Intermediárias e Final do Programa		130.000,00	0,00	0,00				0,00		0,00	
04 Imprevistos		70.000,00	80.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
05 Custos Financeiros		0,00	326.000,00	0,00	116.988,99	0,00	0,00	0,00	37.657,24	0,00	154.616,23
5.1 Juros		0,00	226.000,00		30.857,04				21.726,52		52.583,56
5.2 Comissão de Crédito		0,00	100.000,00		86.101,95				15.930,72		102.032,67
A Subtotal		3.218.000,00	1.991.000,00	2.556.763,64	1.894.203,72	0,00	0,00	222.978,81	173.131,68	2.779.742,45	2.067.335,40
B Recursos Adiantados pendentes de justificativa										0,00	
C Total A + B		3.218.000,00	1.991.000,00	2.556.763,64	1.894.203,72	0,00	0,00	222.978,81	173.131,68	2.779.742,45	2.067.335,40
D Total (BID + Local)		5.209.000,00		4.450.967,36		0,00		396.110,49		4.847.077,85	
E (C/D*100)		61,8%	38,2%	57,4%	42,6%	#DIV/0!	#DIV/0!	56,3%	43,7%	57,3%	42,7%

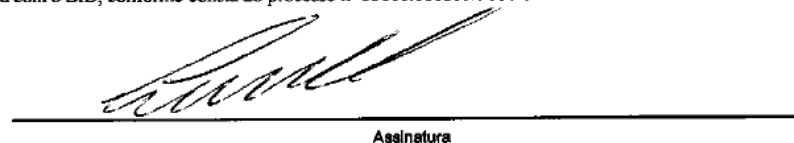
Obs.: Os montantes do orçamento vigente encontram-se ajustados com os valores da renúncia pactuada com o BID, conforme consta do processo nº 55000.000609/2007-55.

Data: 18 de outubro de 2012



Nome: FRANCISCO URBANO DE ARAUJO FILHO

Cargo: Coordenador Executivo da UGN



Nome: EDUARDO ANTÔNIO LOBO

Cargo: Gerente de Administração e Finanças da UGN

ANEXO IV



Banco Interamericano de Desenvolvimento Relatório de Término de Projeto – PCR 2010 Avaliação do Mutuário

Nome do Projeto: Programa de Cadastro de Terras e Regularização Fundiária no Brasil	
Número do Projeto: BR0392	Número do Empréstimo: 1633/OC-BR
Agência Executora: Ministério de Desenvolvimento Agrário(MDA) /Secretaria de Reordenamento Agrário (SRA)	
Mutuário: MDA/SRA	
Data de Aprovação do Projeto: 22/Jun/2005	Data de Elegibilidade Total: 13/Set/2007
Data do Primeiro Desembolso: 25/jun/2009	Data do Último Desembolso: 17/Nov/2012
Data de Avaliação do Mutuário: 08/Abr/2013	Data da Reunião de Encerramento: 9/Abril/2013
Classificação de Desempenho do Projeto do Mutuário	
Probabilidade de alcance dos Objetivo(s) de Desenvolvimento	
<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP) <input checked="" type="checkbox"/> Provável (P) <input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP) <input type="checkbox"/> Improvável (I)	
Implementação do Projeto	
<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS) <input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S) <input type="checkbox"/> Insatisfatório (I) <input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MU)	
Resultado de Sustentabilidade do Projeto	
<input checked="" type="checkbox"/> Muito Provável (MP) <input type="checkbox"/> Provável (P) <input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP) <input type="checkbox"/> Improvável (I)	

Comentários:

- O propósito do Projeto foi de permitir o apoio do Governo Federal aos estados participantes no processo de implantação dos mandatos da Lei 10.267/2001 e na execução da regularização fundiária em terras públicas estaduais dirigidas aos agricultores familiares.
- Nesse sentido, a participação dos órgãos estaduais de terras e outras entidades ligadas à questão agrária foi essencial para o desenvolvimento das atividades. Ao final do projeto, a integração do MDA com esses setores foi consolidada, possibilitando a implementação de novos trabalhos conjuntos.
- A inovadora metodologia de varredura por município se comprovou ser a melhor maneira de conhecer a estrutura fundiária nacional, possibilitando o estabelecimento de políticas públicas calcadas em parâmetros objetivos.
- O tema Regularização Fundiária, temporariamente esquecido em detrimento de outras ações de reordenamento agrário, foi retomado, valorizando o agricultor familiar e permitindo a cidadania, o desenvolvimento e a segurança no campo.
- A implementação e implantação do Sistema de Gestão Territorial – SGT, aplicativo desenvolvido em ambiente de plataforma livre, possibilitou que a malha fundiária pudesse ser armazenada de forma estruturada e que as peças técnicas fossem produzidas com segurança e rapidez.
- O fortalecimento institucional e a capacitação dos servidores dos órgãos estaduais de terras criaram condições para que essas instituições estivessem em condições de desenvolver adequadamente suas atividades dentro do estado.

Desempenho do Mutuário**Favor classificar seu desempenho durante a preparação e execução do projeto**

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

Comentários:

- Devido a pouca experiência em contratos com organismos internacionais, houve demora no entendimento das regras do BID, redundando em atraso no início do projeto.
- A indefinição do posicionamento do Incra obrigou que a UGN aguardasse temporariamente por uma resposta, que ao final foi a de não participar do Contrato como co-participante.
- O cancelamento da 1ª LPI e a demora pela definição da 2ª LPI trouxe reflexos negativos ao Projeto e certa insegurança aos parceiros.
- A rescisão dos contratos com a empresa Toposat, empresa reconhecida no mercado nacional, acarretou atrasos, a revisão das metas de cadastro e regularização e, conseqüentemente, o atingimento das metas originalmente previstas no Contrato.
- Reduzida equipe da UGN no início da implementação do Projeto

Favor classificar o desempenho do Banco durante a preparação e execução do projeto

Considerar fatores tais como se Banco facilitou um processo participativo de desenho do projeto, ofereceu soluções técnicas adequadas para os problemas identificados e respondeu o que foi pedido pelo mutuário (tempo, tipo de seleção do instrumento), assistência técnica (incluindo treinamento formal e informal) para as Agências Executoras, tempo do Banco para responder às necessidades e flexibilidade de resposta em situações de emergência durante a implementação do projeto. Seus comentários serão incorporados sem alteração ao PCR final.

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

Sugestões Adicionais para Melhorar o Desempenho do Banco

Comentários adicionais/sugestões para melhoria do desempenho do Banco no futuro:

- Participação efetiva e a interação do BID com a equipe da MDA.
- Dúvidas e procedimentos e metas a serem alcançadas foram exaustivamente discutidas entre os contratantes.
- Houve plena compreensão do BID dos motivos que levaram a renúncia parcial dos valores contratados e revisão das metas acordadas.
- Efetiva interação entre o BID e a UGN propiciando agilidade nas demandas que se apresentaram durante a execução do Projeto.
- Sugerimos que o BID verifique a possibilidade de aceitar os sistemas de controle existentes nos órgãos do Governo.
- Acrescentamos também, a título de sugestão, que o BID desenvolva Sistema de Gestão do Programa, com tecnologia WEB, que seja padrão para todos os projetos e que possa ser utilizado desde o início do Projeto.