



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

USAID / AGRIFUTURO

**AVALIAÇÃO FINANCEIRA E DE GESTÃO DA SUBVENÇÃO PARA O
ESTABELECIMENTO DE SMALL HOLDERS, POTENCIAIS CANDIDATOS ÀS
SUBVENÇÕES E DE
PÓLOS DE SERVIÇOS DE AGRO-NEGÓCIOS FOSC/(ASC)**

Relatório elaborado por:

Lázaro Moiane

10 de Outubro de 2011



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

À

USAID-AGRIFUTURO
Av. Julius Nyerere, nº 1508
Bairro da Polana
Maputo
Moçambique

Exmos Senhores,

AVALIAÇÃO FINANCEIRA E DE GESTÃO AO CORREDOR DA BEIRA

Tendo concluído a avaliação financeira e de gestão dos *Emergent Commercial Farmers (ASC/FOSC) and Small Holders (SH)* e de acordo com os termos de referência acordados e formalizados no contrato relativo à consultoria acima referida, tenho o prazer de submeter o relatório final, que inclui o detalhe da forma como o trabalho foi realizado bem como o resultado final.

O presente relatório compreende três partes principais:

- **Parte 1: Sumário Executivo**
- **Parte 2: Termos de Referência**
- **Parte 3: Resultados, comentários e conclusões**

Gostaria de salientar que as questões tratadas e incluídas neste relatório foram identificadas durante a realização da avaliação financeira e de gestão dos *Emergent Commercial Farmers (ASC/FOSC) and Small Holders (SH)* Small Holders de Polos de Serviços de Agro-Negócios. Os procedimentos utilizados foram desenvolvidos especificamente para atender às necessidades da presente consultoria. Adicionalmente, os procedimentos realizados tiveram como base os Termos de Referência e Âmbito da consultoria bem como as informações adicionais recolhidas no decurso do trabalho.

O sumário dos Termos de Referência foi reproduzido na Parte 2 deste relatório para fins de referência.

De realçar que todos os resultados, comentários, recomendações e conclusões referidos no presente relatório são baseados nos Termos de Referência e são apenas para o uso da AgriFUTURO e não deverá ser entendido como cobrindo a totalidade das atividades dos *Emergent Commercial Farmers (ASC/FOSC) and Small Holders (SH)*, Small Holders Polos de Serviços de Agro-Negócios. Portanto, não deve ser esperado que o relatório cubra todas as informações e/ou operações realizadas por aqueles, mas sim as áreas objecto da presente consultoria.

Gostaria de expressar os meus agradecimentos pelo apoio que me foi prestado pelo pessoal da AgriFUTURO Project, Banco Terra, *Emergent Commercial Farmers (ASC/FOSC) and Small Holders* Small Holders durante o curso do trabalho.

Desde já coloco-me à disposição da do grupo de gestão para quaisquer esclarecimentos ou apreciação complementar sobre os assuntos suscitados ou outros.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

Parte	Índice	Página
	Sumário Executivo Geral	4-8
1	Sumário Executivo Detalhado	8-16
2	Termos de Referencia para a Consultoria Financeira e de Gestão	17-19
3	Constatações, Comentários, Recomendações/Conclusões	20-38
<u>Anexos</u>		
Anexo 1	Demonstrações Financeiras dos ASCs/SH em 20 de Junho de 2011	
Anexo 2	Extracto do valor em dívida dos Small HoldersSH segundo o Banco Terra em 20 de Junho de 2011.	
Appendix 3	Termos de Referência – versão inglesa	
Appendix 4	Outros Documentos Relevantes	



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

Sumário Executivo Geral

I Relevância e Qualidade do Projecto

O projecto apresenta aspectos relevantes, uma vez que: (i) os objectivos gerais e específicos são consistentes com as políticas da USAID e do governo de Moçambique, consagradas no Programa USAID AgriFUTURO que está a ser implementado através de um contrato de quatro anos entre a USAID e Abt Associates Inc, e do PARPA, Estratégia da Revolução Verde, Plano de Acção para a Produção de Alimentos (PAPA) e outros documentos que suportam a Estratégia de Desenvolvimento Rural em Moçambique; (ii) O objectivo do Programa AgriFUTURO é de aumentar a competitividade do sector privado em Moçambique através do fortalecimento de cadeias de valor seleccionadas. O Programa AgriFUTURO focaliza-se no desenvolvimento de cadeias de valor como maneira de criação de incentivos para melhorar o ambiente de negócio, expandir e fortalecer os serviços de desenvolvimento de negócios, construir ligações entre o agro-negócio e os provedores de serviços financeiros, e aumentar e fortalecer as parcerias público-privadas. O Programa vai buscar inovações e melhorias em cadeias de valor específicas para melhorar a competitividade do agro-negócio Moçambicano em geral, e para trazer mudanças no ambiente de negócios em geral; (iii) está integrado na cadeia de valor Gergelim, Girasol, Soja e Milho, culturas que são um dos principais vectores de desenvolvimento do Corredor da Beira e dos distritos abrangidos e que pode vir a ser fonte de rendimento para a maioria dos aSmall Holders.

USAID - AgriFUTURO presta assistência a empreendimentos rurais com base agrícola através de ligações com serviços de financiamento reconhecidos como um constrangimento ao crescimento do sector privado em Moçambique.

O AgriFUTURO concentra-se nas seguintes 4 componentes: (i) Melhorar o ambiente de agro-negócios (ii) Expandir e fortalecer os serviços de desenvolvimento de agro-negócios; (iii) Construir ligações com serviços de financiamento para desenvolvimento de agro-negócios; e (iv) Aumentar e fortalecer as parcerias público-privadas.

À luz do projecto, foram programadas actividades e previstos resultados que concorrem para o impacto do projecto junto dos beneficiários e das comunidades ao nível do Corredor da Beira, mas a sua implementação não cumpriu com os prazos ora estabelecidos. O processo de *procurment* e a entrega do equipamento (tractores) para o processo de mecanização e gradagem dos hectares planificados só começou em Janeiro de 2011, portanto, seis meses depois do período planificado (Julho/Agosto de 2010) e como consequência, as actividades anteriormente planificadas não foram concretizadas e disto resultou que muitos hectares programados no âmbito da cadeia de valor acima referida, não fossem utilizados, pese embora os insumos para as actividades previstas nos planos de negócios dos Small Holders tivessem sido já financiados na sua totalidade pelo Banco Terra (através do sistema de contas a descoberto) cujos contratos foram firmados com todos os Small Holders.

A não conclusão atempada deste processo, influenciou negativamente todos os outros processos subsequentes da campanha. O início tardio dos trabalhos de mecanização e gradagem, associado a fraca pluviosidade e a entrega tardia dos insumos e nalguns casos diferentes dos programados, contribuiu significativamente para a fraca produção de quase todos os Small Holders (tanto o Polo de Manica como o de Vanduzi).



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

Esta situação, aliada às dificuldades encontradas pelos ASCs no decurso da assistência técnica aos Small Holders, como resultado da falta de uma cultura permanente no que respeita a agricultura comercial, a maioria dos Small Holders desenvolveu as suas actividades em moldes de uma agricultura de subsistência, sendo que grande partes do tempo dedicavam-se a outras actividades. Ademais, a ausência de uma comunicação e diálogo permante entre as partes envolvidas contribuiu sobremaneira para o fracasso da campanha. Da análise e avaliação efectuada, pode concluir que quase todos os *Small Holders* não foram suficientemente informados sobre os seus deveres e obrigações. Por exemplo, nenhum *Small Holder* tinha conhecimento sobre a situação real dos compromissos assumidos junto ao Banco Terra. Aparentemente, e dada a fraca produção alcançada devido a factores mencionados acima, não seria da responsabilidade destes a liquidação das dívidas ora contraídas junto ao Banco Terra conforme contratos individuais para o efeito assinados.

A assistência técnica nem sempre foi efectiva, porquanto alguns Small Holders apesar de terem sido seleccionados e o Banco Terra ter alocado os fundos solicitados conforme os planos de negócios submetidos, não beneficiaram de nenhuma assistência. Esta situação é agravada pelo facto de os valores ora alocados terem que ser pagos adicionalmente com os juros gerados.

Apesar de todos os insumos planificados conforme os planos de negócios ora submetidos ao Banco Terra, e após a aprovação e desembolso dos fundos junto dos fornecedores, grande parte não chegou a ser levantado junto dos respectivos fornecedores.

Os insumos ora distribuídos foram adquiridos pelos ASCs. Esta situação acabou beneficiando os fornecedores que receberam o adiantamento de fundos mas não forneceram os insumos aos pequenos Small Holders, havendo portanto, risco da redução das quantidades no momento em que tais insumos forem levantados como resultado de eventuais aumentos de preço. Os Small Holders nem sempre foram envolvidos no processo de tomada de decisão. Não ficou suficientemente clara a responsabilidade pela venda dos produtos e apesar de os ASCs terem apoiado o escoamento da produção, os Small Holders queixam-se do facto de não serem envolvidos no processo de comercialização e negociação, dos preços em particular.

A sustentabilidade é parte integrante do projecto, pois ela assenta na capacidade produtiva dos Small Holders em cobrir os custos operacionais e em estabelecer ligações comerciais viáveis. Os constringimentos identificados acima, aliados à fraca capacidade de gestão e ausência de conhecimento das técnicas modernas de práticas de actividades agrícolas comerciais, concorreram para a baixa produção.

A coordenação entre os Small Holders, ASCs e a AgriFUTURO apesar de ser adequada, carece de ajustamento por forma a tornar o processo mais eficiente e sustentável.

A capacidade técnica/metodológica existente ao nível do projecto, também precisa de ser ajustada para responder as reais necessidades dos Small Holders e dos ASCs, no que concerne as exigências do mercado no âmbito de integração destes nas cadeias de valor. A intervenção junto aos Small Holders não tem sido efectiva e adequada por forma a contribuir no fortalecimento da sua estrutura interna, para uma governação interna efectiva e gestão do ciclo produtivo.

Os aspectos transversais são abordados com uma certa relevância, mas questões de coordenação entre os Small Holders, ASCs e o Projecto precisam de ser reforçadas.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

II Eficiência da Implementação do Projecto até a data

A utilização dos recursos não acompanhou devidamente a evolução do projecto e sua adaptação às actividades previstas. Os Small Holders não conseguiram executar o orçamento previsto, e por consequência os restantes desembolsos não foram solicitados em tempo útil, apesar de se encontrarem já mobilizados nas contas individuais dos Small Holders. Disto resultou que tanto o banco como os Small Holders incorressem em perdas financeiras. Para o banco, o facto de o dinheiro não ter sido utilizado conforme o previsto, fez com que incorresse em perdas financeiras e beneficiasse apenas do juro de mobilização (1%). Por outro lado, o facto de o dinheiro estar disponível nas contas dos *small holders*, mesmo que não seja utilizado, gera encargos financeiros. De referir que os juros de empréstimo para os montantes utilizados pelo *small holder* variaram entre 22% a 25,5%, o que contribui para uma dívida insustentável.

De realçar que dos valores transferidos das contas dos *Small Holders* para os fornecedores de insumos, **1,501,539 Mts (vide Anexo 1 – Mapa de Despesas e Receitas Individual), os insumos não foram distribuídos de acordo com os pagamentos efectuados e com o plano de negócio submetido ao Banco Terra. Consequentemente, o *Small Holder* encontra-se a pagar dívidas cujo benefício não se efectivou.**

Small HoldersSmall HoldersO exercício de planificação das actividades foi realizado com o apoio dos ASCs e da AgriFUTURO – Corredor da Beira, mas a sua implementação não foi efectiva por forma a contribuir para a integração dos Small Holders nas cadeias de valor assim como na gestão do ciclo produtivo. Existem actividades planificadas e não realizadas no período previsto e consequentemente os resultados assim como os objectivos correspondentes não foram alcançados, destacando-se a aquisição do equipamento. Refere-se particularmente à gestão do ciclo produtivo, fluxo de informação, treinamentos e assistência técnica dos Small Holders.

De uma forma geral os valores disponibilizados pelo Banco Terra não chegaram a ser utilizados pelos Small Holders conforme previsto no plano de negócio aprovado.

As actividades são monitoradas por uma equipa técnica da AgriFUTURO – Corredor da Beira Value Chain Leader (VCL) e do Assistente de Monitoria& Avaliação (Assistente de M&A)), mas os aspectos levantados ou constatados durante as visitas não têm sido postos em prática por forma a minimizar as deficiências que os Small Holders enfrentam.

A estrutura interna dos ASCs ainda é frágil e precisa de uma intervenção específica dentro de uma estratégia e abordagem ajustada a realidade dos Small Holders. AgriFUTURO deverá considerar a necessidade de uma abordagem de intervenção que possa influenciar na mudança de atitude dos Small Holder, colocando-os do lado da solução dos seus problemas.

Os custos de assistência técnica e dos insumos tendem a crescer. Em detrimento da deterioração dos preços da venda da produção, facto que vai obrigar o projecto a identificar recursos adicionais como fundos de contingência para suprir o défice orçamental. Este reforço seria utilizado para cobrir os custos adicionais da compra, transporte e instalação do equipamento, nas campanhas seguintes.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

III Eficácia da Implementação do Projecto

Como se fez referência acima, a qualidade dos resultados não é satisfatória, pois a maioria dos resultados não foram alcançados e apresentam-se de forma quantitativa (outputs com a excepção de dois Small Holders. Devido a limitante na estrutura operativa do equipamento alocado (um tractor para cada ASC), o número dos Small Holders utilizadores dos serviços do projecto é bastante limitado.

As metas inicialmente estabelecidas pelo projecto acabaram sendo muito ambiciosas e não alcançáveis. Há um conjunto de aspectos que precisavam de ser reavaliados, tais como: acesso a crédito para a compra de insumos, custos de armazenamento, custos de mecanização e de trabalhos manuais e custos de escoamento da produção para os mercados de venda.

Em termos institucionais, a abordagem usada pelo projecto não tem contribuído de forma significativa para a integração dos Small Holders junto dos mercados agrícolas. A estrutura dos Small Holders ao nível da base, ainda não está ajustada de forma a facilitar uma gestão eficiente do ciclo produtivo dentro da cadeia de valor. Por outro lado, a prestação dos serviços pelos ASCs junto dos Small Holders nem sempre excedeu a expectativa destes, havendo casos em que se questiona a qualidade dos trabalhos de mecanização, da gradagem e das quantidades dos insumos distribuídos. Este desajuste diminui a eficiência operacional dos Small Holders na materialização de troca de serviços entre ambos. As sessões de reflexão junto dos Small Holders para induzir na definição de uma estratégia de intervenção que facilite a gestão do ciclo produtivo e o desenvolvimento dos Small Holders não têm sido realizadas de forma consistente e efectiva.

A estratégia de intervenção do projecto tem-se baseado na responsabilização dos ASCs em parceria com os VCLs na mobilização e organização dos Small Holders, sem contudo fazer um trabalho de base junto dos Small Holders que assegure o sucesso do projecto, no sentido de criar o tal ambiente de reflexão (indução) e definição de uma estratégia que permita a articulação e troca de serviços, assim como da informação que facilita a tomada de decisão a diferentes níveis. Neste sentido, o ASC teria o papel de fazer a manutenção e seguimento dos mecanismos de funcionamento previamente estabelecidos com assessoria dos VCLs.

IV Impacto Prospectivo

O provável impacto do projecto está relacionado com o aumento da renda dos Small Holders como consequência do aumento da produção e venda a um preço competitivo.

V Sustentabilidade Potencial

A sustentabilidade dos resultados passa necessariamente pelo cometimento dos Small Holders, assim como nas ligações sólidas com os mercados de comercialização dos produtos agrícolas traduzida pela rentabilidade dentro da viabilidade financeira e operacional.

O projecto está a ser co-financiado pelos fundos da USAID - Subvenções e do empréstimo (contas a descoberto) concedido pelo Banco Terra.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

VI Principais Recomendações

- 1) O projecto deve assegurar a conclusão atempada dos processos ligados as questões da logística por forma a permitir que as campanhas iniciem dentro do tempo previsto.
- 2) O projecto deve ajustar a sua abordagem de intervenção, envolvendo os Small Holders na análise de questões chaves do funcionamento através de criação de ambiente de reflexão a diferentes níveis, por forma a estimular uma visão empreendedora no seio dos mesmos. Para isso o projecto deve reforçar o treinamento da sua equipa em abordagens apropriadas e monitoradas para a sua implementação junto dos Small Holders.
- 3) A monitoria do projecto deve ser feita de forma sistemática e com enfoque na qualidade dos resultados, e ajustamento das intervenções em função das necessidades reais dos intervenientes (ASCs e Small Holders) por forma a aumentar o desempenho do projecto.
- 4) O projecto deve reforçar a sua intervenção ao nível da base para assessorar os Small Holders, na definição de uma estratégia e estrutura que facilite a gestão do ciclo produtivo e fluxo de informação a diferentes níveis para a tomada de decisão.
- 5) O projecto deve assessorar os Small Holders na clarificação dos papéis e suas responsabilidades no processo produtivo, desde a análise da estrutura de suporte a produção, identificação das necessidades, elaboração de planos de produção, planos de negócios e ligação com o mercado.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

Sumário

Executivo

Específico

REFERENCIA A PARTE 3: DETALHE DAS CONSTATAÇÕES	ÂMBITO DE ACORDO COM OS TERMOS DE REFERÊNCIA	CONSTATAÇÕES E COMENTÁRIOS
3.1	Avaliar os documentos justificativos de despesas efectuados ou propostos pelos ASCs no âmbito dos projectos aprovados ou subvenções/empréstimo (<i>grants/loan</i>) solicitados, e determinar a conveniência ou adequação de procedimentos de gestão implementados para controlo financeiro do projeto.	<p>Constatações:</p> <ul style="list-style-type: none">• Uma das exigências do Memorando de Entendimento (MOU) entre o programa USAID AgriFUTURO, ADIPSA e o Banco Terra é que deve haver reuniões regulares entre as três partes como prova de acompanhamento e supervisão. Tais reuniões não têm vindo a acontecer.• Não há nenhuma prova de que o dinheiro levantado pelos Small Holders junto do Banco Terra está sendo usado para os fins e propósitos estabelecidos nos planos de actividades, conforme formulário de requisição de caixa, aprovado e assinado pelo projecto AgriFUTURO, ASC e o Small Holder.• Da análise feita a gestão da empresa Vinson G& G, relativamente a sua legalidade, verifiquei que consta no <i>Concept paper</i> o número do NUIT (400234523). No entanto, não me foi facultado a respectiva documentação comprovativa, declaração do NUIT, Modelo 1 – registo do início de actividade, alvará e o Boletim da República onde consta os estatutos da empresa• A gestão financeira da Vinson G&G é feita a partir de Maputo, sede da empresa não existindo evidência de comunicação regular entre a sede e o responsável ao nível da Província de Manica.• Da reunião realizada com os Small Holders constatei certa insatisfação, que vão desde a falta de assistência técnica, falta de confirmação dos insumos distribuídos, qualidade dos trabalhos de mecanizados.• Relativamente a gestão financeira, pude concluir que o processamento contabilístico é feita e mantida na sede da empresa em Maputo. Por exemplo, as facturas submetidas a partir de Manica aos diversos Small Holders relativas aos serviços prestados, não válidas de acordo com a lei fiscal Moçambicana. Segundo Graham, estas facturas, deveriam ser corrigidas a partir de Maputo, o que até a data ainda não aconteceu. A aceitação destas facturas pode contribuir para a fuga ao fisco, sendo lesado o Estado, pela aceitação de facturas sem requisitos legais exigidos, como a apresentação do Número Único de Identificação Tributária (NUIT), facturação processada em formato Excel. <p>Recomendações:</p> <ul style="list-style-type: none">• Recomenda-se que reuniões regulares entre as partes envolvidas tenham lugar e sejam elaboradas minutas que deverão ser assinadas por todos os participantes.• O VCL ou o Assistente de M&A deve desempenhar um papel vital com vista a sensibilizar os Small Holders a utilizarem o dinheiro exclusivamente para as actividades programadas.• A gestão da Vinson G&G deve assegurar que as despesas são suportadas por documentos relevantes e fiscalmente válidos. Os documentos devem ser mantidos e arquivados de forma sequencial para permitir o acesso fácil dos mesmos, sempre que se julgar necessário. <p>Comentários: Os procedimentos de gestão adoptados são adequados, mas necessitam de ser cumpridos.</p>



REFERENCIA A PARTE 3: DETALHE DAS CONSTATAÇÕES	ÂMBITO DE ACORDO COM OS TERMOS DE REFERÊNCIA	CONSTATAÇÕES E COMENTÁRIOS
3.2	Conduzir uma avaliação dos constrangimentos apresentados pelo ASC, ou que espera-se possa existir, e recomendar programas ou procedimentos para reduzir os mesmos.	<p>Constatações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Small Holders insatisfeitos com o apoio prestado pelos ASC e de certa forma também com Projecto Agrifuturo • No início da campanha, A Phoenix tinha sete potenciais Small Holders emergentes, e durante a campanha apenas quatro beneficiaram dos serviços prestados pelo ASC. • O outro constrangimento é o facto de os equipamentos, terem sido distribuídos tarde o que obrigou a Phoenix a recorrer ao seu equipamento para apoiar os Small Holders. Esta medida até certo ponto terá contribuído para salvar a campanha que até então se encontrava seriamente comprometida. • O aumento da taxa de juro dos empréstimos bancários que variou de 22% para 25,5% entre Dezembro de 2010 e Junho de 2011. Acresce o facto de os custos de combustível, insumos, salários e transporte terem tendências de aumento. • Grande parte dos hectares planificados não foram cultivados. • Cerca de 80% dos Small Holders não estão em condições de honrarem os seus compromissos junto do banco uma vez que não conseguiram produzir quantidades que possam gerar receitas que cobre seus custos operacionais. • Devido a grandes dificuldades na época da colheita, o projecto deverá considerar a necessidade de aquisição de uma máquina que apoie os Small Holders nestas actividades. <p>Comentários:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para o sucesso da campanha, a gestão do projecto deve assegurar a entrega atempada de todos os recursos (financeiros, materiais e humanos) aos beneficiários. • As taxas de juros precisam de serem renegociadas. 25,5% é muito alto para qualquer atividade agro - comercial e isso tem contribuído para o défice verificado. • Os Small Holders devem ser sensibilizados sobre os múltiplos benefícios do programa para que não haja tanata insatisfação e ou desistência.



REFERENCIA A PARTE 3: DETALHE DAS CONSTATAÇÕES	ÂMBITO DE ACORDO COM OS TERMOS DE REFERÊNCIA	CONSTATAÇÕES E COMENTÁRIOS
3.3	Avaliar a liderança e compreensão dos ASCs, bem como a sua capacidade de gerir o projecto (<i>agro-business</i>).	<p>Constatações:</p> <ul style="list-style-type: none">Os indivíduos envolvidos (ASCs) e que assumem o papel de liderança têm uma vasta experiência (cerca de mais de 20 anos em actividades similares). <p>Comentário:</p> <p>De acordo com as exigências do projecto AgriFUTURO, todos os indivíduos seleccionados reúnem qualidades, conhecimentos e possuem competência para liderarem as suas empresas como um ASC. As respectivas empresas encontram-se legalmente constituídas á luz da legislação fiscal Moçambicana e possuem uma contabilidade organizada.</p>
3.4	Verificação da validade e da integridade da documentação das subvenções e/ou propostas de subvenções/concessão ou pedidos de empréstimos.	<p>Constatações:</p> <ul style="list-style-type: none">Beneficiários das subvenções/empréstimos submeteram toda a documentação exigida (Concept paper, Proposta incluindo o plano de negócio, orçamento detalhado da proposta, fluxo de caixa prospectiva e Curriculam Vitae do pessoal chave). <p>Comentário:</p> <ul style="list-style-type: none">As subvenções aprovadas, destinam-se a apoiar os potenciais candidatos que apresentaram propostas solicitando financiamento nas três áreas de subvenções legíveis ao nível da AgriFUTURO.



REFERENCIA A PARTE 3: DETALHE DAS CONSTATAÇÕES	ÂMBITO DE ACORDO COM OS TERMOS DE REFERÊNCIA	CONSTATAÇÕES E COMENTÁRIOS
3.5	Verificação do controlo de caixa, contas a receber e pagar dos ASC e, se necessário, fazer recomendações para melhoria.	<p>Constatações:</p> <ul style="list-style-type: none">• Apesar de ASCs Phoenix e Vinson G&G terem a contabilidade organizada, as informações contabilísticas e financeiras nunca foram enviadas ao AgriFUTURO - escritório de Chimoio - Manica. De salientar que a contabilidade é processada em moldes de <i>Outsourcing</i> e o domínio da situação contabilística dos ASC é monopolizado pelos respectivos contabilistas.• Não existe evidência de que as Demonstrações Financeiras são preparadas e enviadas aos ASCs para sua aprovação e que servem como suporte de gestão para a tomada de decisões.• Nem todas as requisições de fundo de maneiio (Petty Cash) são assinadas pelas três partes, e a saber: AgriFUTURO project – Corredor da Beira, o ASC responsável e o Small Holder beneficiário. <p>Comentário:</p> <p>O VCL deve assegurar que os Small Holders e os ASCs enviem regularmente, pelo menos numa base mensal, toda a informação financeira relevante, com vista a servir de base para a tomada de decisões.</p> <p>O VCL deve garantir que as três assinaturas necessárias para o desembolso do numerário encontram-se evidentes em cada requisição apresentada por cada Small Holder. O Banco Terra não poderá proceder ao pagamento dos numerários solicitados através de requisições/formulários com assinaturas incompletas.</p>
3.6	Visitar as áreas de operação dos ASCs/potenciais candidatos a subvenções e determinar as suas capacidades administrativas.	(I) Pedro Agostinho Paulino e Pinto Matavel (ambos solicitaram fundos para a aquisição de equipamento de irrigação); Dengo Comercial (solicitou fundos para a construção de um armazém), ISPM – Manica (solicitou fundos para a reabilitação do Laboratório); Sementes NzaraYapera, Lda (solicitou fundos para a conclusão da fabrica de processamento da semente de milho, incluindo aquisição de uma máquina de processamento, assim como submeteu, também, a documentação requerida para ser elegível como ASC); Associação Kuchanda Kuguta de Dombe (solicitou fundos para a transformação da Associação em Cooperativa). Os requerentes acima referidos reúnem condições para se beneficiarem das subvenções solicitadas e que foram criadas para ajudar a reduzir o risco, a reduzir os custos transaccionais e aumentar



REFERENCIA A PARTE 3: DETALHE DAS CONSTATAÇÕES	ÂMBITO DE ACORDO COM OS TERMOS DE REFERÊNCIA	CONSTATAÇÕES E COMENTÁRIOS
		<p>a produção.</p> <p>Este tipo de subvenções é concedido a requerentes que demonstram:</p> <ul style="list-style-type: none">• Oportunidade de investimento viável;• Tenha conseguido juntar fundos de contraparte, seja de outros doadores, investidores ou provedores privados de crédito, ou de contribuições em espécie.• Ao requisito deve ser considerado como Capital Semente para Investimento;• (II) A Kku, uma Cooperativa tem vindo a beneficiar-se do apoio da APAC em matéria de gestão e a Embaixada dos Países Baixos financiou a construção de três armazéns, duas na província de Manica e uma na Província de Sofala. Ainda este mês, esta Cooperativa beneficiou-se de um apoio da AgriFUTURO.• (III) A PrioFoods é uma empresa com reputação e que se encontra a desenvolver actividades de agro-negócio em Moçambique. Possui grandes plantações de Girassol Soja (cerca de 200 hectares na sua unidade de produção e no sistema de <i>out growers</i>, cerca de 1200 hectares e desenvolve actividades de multiplicação de sementes de milho e para a presente campanha, tem vindo a apoiar a Associação SIWAMA na multiplicação de semente de soja numa área de 50hectares. A associação conta actualmente com cerca de trinta e cinco membros.• A sua estrutura organizacional da PrioFoods conta com um Conselho de Administração cuja sede é em Portugal e tem actividades no Brasil e Roménia, Possui direcções regionais nos países onde desenvolve as suas actividades agrícolas.• A PrioFoods é uma empresa que reúne todas as condições de ser apurada como um ASC.• (IV) Da análise efectuada ao Projecto Njerenje, concluiu-se que o mesmo reúne condições de ser um ASC. Todavia, os fluxos de caixa prospectivos ora apresentados, são demasiado ambiciosos, com alguns dados excessivos que carecem de ajustamentos com vista a irem ao encontro da realidade do mercado.• (V) Agro-Pecuária de Manica, iniciou as suas actividades em 2006 e actualmente identificou cerca de dez potenciais <i>Small Holders</i> para prestar assistência técnica e este número poderá duplicar a médio prazo. Da análise efectuada ao profile desta empresa, conclui-se que a mesma reúne condições para ser seleccionada com um potencial ASC.



REFERENCIA A PARTE 3: DETALHE DAS CONSTATAÇÕES	ÂMBITO DE ACORDO COM OS TERMOS DE REFERÊNCIA	CONSTATAÇÕES E COMENTÁRIOS
3.7	Comunique quaisquer erros ou irregularidades identificadas ao nível de registos financeiros dos ASCs.	<ul style="list-style-type: none">• Apesar de os planos de negócios inicialmente aprovados, e na base do qual se estimou e programou-se os empréstimos que iriam financiar a campanha (actividades mecanizadas, manuais e a aquisição dos insumos), estes não foram ajustados na altura em que a campanha efectivamente iniciou;• Os empréstimos concedidos aos Small Holders também não foram ajustados, e consequentemente geraram custos adicionais resultante de aquisições de insumos em excesso e que não foram distribuídos, permanecendo até a data nos armazéns dos fornecedores. Adicionalmente, os montantes mobilizados em cada conta individual continuam a gerar encargos financeiros, que em princípio não poderão ser cobertos na presente campanha;• O controlo dos insumos ao nível dos ASCs não é deficiente e requer a adopção de um sistema de controlo adequado e efectivo, pois, não é possível determinar com exactidão as quantidades realmente distribuídas a cada produtor, nem existe evidência do controlo das quantidades ainda mantidas pelos fornecedores;• Devido ao exposto acima o produtor Tobias Dai beneficiou-se de insumos cujo pagamento não foi feito;• Apesar de ter solicitado as Demonstrações Financeiras da empresa Sementes Nzara Yapera, Lda para análise e avaliação da informação financeira, dado que não me foi facultado esta informação, me foi possível proceder com as análises e a avaliação que me permitiria aferir sobre a situação financeira e os resultados operacionais da empresa A Vinson G & G tem vindo a emitir facturas fiscalmente não válidas o que pode contribuir para a evasão fiscal em termos da lei fiscal.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

2. TERMOS DE REFERÊNCIA PARA ASC

2.1 ANTECEDENTES E INTRODUÇÃO

O objetivo do Programa USAID AgriFUTURO é de aumentar a competitividade e a viabilidade do sector de Agro-negócios em Moçambique, através do reforço da lista selecionada de Cadeias de Valor nos corredores geográficos predeterminados (Beira e Nacala).

USAID AgriFUTURO apoia o objectivo estratégico da Missão de "*Broad-based*, o rápido crescimento económico sustentado através de expansão de capacidades e oportunidades", e é parte integrante do Programa da Missão de Rendimentos da zona Rural.

Este programa é implementado por uma parceria de Abt Associates na qualidade de consultor de liderança, com sub-contratação da CLUSA e Technoserve.

O projeto é composto de quatro componentes:

- Melhoria do ambiente favorável para a Agro-Negócios
- Expansão e Fortalecimento do Desenvolvimento de Serviços Agro-Negócios
- Construção de vínculos com instituições financeiras ou outras organizações doadoras
- Aumento e fortalecimento de Parcerias Público-Privadas

2.2 Objectivos da Consultoria:

O objectivo da consultoria em proceder a revisão das necessidades e capacidades das organizações dos *Emergent Commercial Farmers* para funcionar como ASCs e para determinar a extensão do cumprimento das cláusulas estabelecidas em acordos específicos das subvenções ou empréstimos Bancários durante o período de Abril-Dezembro de 2011.

2.3 Sob a supervisão do VCL, o Analista deverá realizar o seguinte:

2.3.1 Avaliar os documentos justificativos de despesas efectuadas ou propostas pelos ASCs no âmbito dos projectos aprovados ou subvenções/empréstimos (*grants /loan*) solicitados, e determinar a conveniência ou adequação de procedimentos de gestão implementados para o controlo financeiro do projecto.

2.3.2 Conduzir uma avaliação dos constrangimentos apresentados pelos FOSCs / ASCs, ou que se espera existir, identificados ou antecipados, e recomendar programas ou procedimentos para reduzi-los;

2.3.3 Avaliar a liderança dos FOSCs, a compreensão do ASCs e a capacidade de gerir o projecto (*agro-business*);



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

2.3.4 Verificar a validade e a integridade da documentação das subvenções e ou propostas de subvenções/ concessão ou pedidos de empréstimos;

2.3.5 Examinar o controlo de Caixa, Contas a Receber e a Pagar dos FOSCs/ASCs e, se necessário, fazer recomendações para melhoria;

2.3.6 Visitar as áreas de operação dos FOSCs / ASC, e realizar encontros com a liderança FOSCs / ASC, e determinar as suas capacidades administrativas;

2.3.7 Comunicar quaisquer erros ou irregularidades identificados ao nível de registos financeiros dos FOSCs/ASCs.

2.4 Âmbito e Metodologia

Com vista a alcançar os objectivos da consultoria, visitei os FOSCs / ASCs do Corredor da Beira e mantive encontros com (a) o VCL responsável – AgriFUTURO Manica, (b) o Assistente de M&A – AgriFUTURO Manica, (c) Representantes dos ASCs (Vinson G&G e Phoenix), (d) representantes das empresas identificadas como potenciais Pólos de Serviços de Agro-Negócios (ASCs) e provedores de serviços de desenvolvimento de agro-negócios, que se possam beneficiar das subvenções.

Estes fundos são concedidos especificamente para apoiar os empreendedores no seguinte:

- Uma parte dos custos de estabelecimento do ASC: ex.: registo e compras de equipamentos básicos;
- Desenvolver infra-estruturas básicas: ex.: um armazém ou local de armazenamento, ou como capital de fomento para a compra de equipamentos de processamento;
- Custos operacionais iniciais modestos: ex: publicidade, salários e *marketing* de serviços;
- Melhoramento/Capacidade de desenvolvimento: ex.: compra de um ou dois tractores para criar um complexo de maquinaria sustentável;
- Possibilitar a criação de sucursais /escritórios locais a nível distrital.
- Provisão de Serviços de Desenvolvimento de Negócios.

(e) mantive encontros também com representantes das empresas candidatas a subvenções para o Capital Inicial criado para ajudar a reduzir o risco, reduzir os custos transaccionais, e aumentar a produção. Estas subvenções são disponibilizadas a aplicantes que demonstram:

- Oportunidade de investimento viável;
- Ter conseguido juntar fundos de contrapartida, seja de outros doadores, investidores ou provedores privados de crédito, ou de contribuições em espécie.

(f) mantive contactos com Small Holders dos dois pólos, Manica e Vanduzi .

Para a procecução das minhas análises obtive a seguinte documentação:



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

i) Programa USAID AGRIFUTURO – Manual de gestão de subvenções / MoU estabelecidos com os diversos clientes/aplicantes e Contratos de empréstimo bancário incluindo os plafonds aprovados;

ii) a estrutura organizacional do ASC

iii) Detalhes dos factores críticos e de sucesso para os beneficiários de subvenções.

iv) Curriculum Vitae (CV) do pessoal chave e gestores do projecto, com relação ao beneficiários/candidatos de subvenções

v) Documentação e compreensão do sistema de controlo interno contabilístico instituído ou a ser instituído para o registo das transacções.

vi) Acesso aos documentos relativos aos pagamentos efectuados, detalhes sobre os empréstimos bancários, pessoal que obriga as assinaturas junto das instituições bancárias e comprovantes de pagamentos.

vii) Acesso às informações financeiras preparadas como resultado das transacções feitas relacionados com o projeto.

E, se sempre que necessário, obtive explicações por parte dos gestores.

As informações acima referidas permitiram-me obter conclusões que se encontram detalhadas na Parte 3 do presente relatório.

Parte 3. Conclusões, Comentários e Conclusões

3.1 Objetivo 3.2.1: Avaliar os documentos justificativos de despesas efectuadas ou propostas pelos beneficiários de subvenções, no âmbito dos projectos aprovados ou subvenções/empréstimo (*grants /loan*) solicitados, e determinar a conveniência ou adequação de procedimentos de gestão implementados para controlo financeiro do projecto.

Trabalho Realizado

A fim de obter provas suficientes e adequadas de avaliação de que USAID AGRIFUTURO Project contribuiu para o projecto de acordo com o contrato e que se encontra devidamente divulgado nas Demonstrações Financeiras; e que não existem distorções materialmente relevantes quanto a integridade, exactidão e existência e ou ocorrência de despesas, e que todos os custos estão adequadamente divulgados de acordo com sua natureza, categoria de despesa e fonte de financiamento, procedi ao seguinte:

1. Compreensão, análise e avaliação dos procedimentos de gestão implementados para o controlo e garantir a adequação e conformidade das subvenções/ empréstimos concedidos aos ASCs / Small Holders e todas as outras questões financeiras.



2. Compreensão do sistema de controlo interno implementado para o serviço prestado pelo ASC aos Small Holders , e das aquisições e distribuição dos insumos aos Small Holders ;
3. Análise e avaliação da informação financeira preparadas pelo ASC / Small Holder e submetido a USAIDAgriFUTURO Projecto - escritório do corredor da Beira.
4. Verificação da documentação de suporte de todas as transações feitas pelo ASC e pelos Small Holder mantidas no escritório da USAID AgriFUTURO Project, corredor da Beira.
5. Verificação da validade da documentação comprovativa de despesas e dos fundos recebidos;
6. Verificar a exactidão, existência e a integralidade das subvenções / fundos canalizados para o ASC / Small Holder e as despesas incorridas.

Constatação: 1

Uma das exigências do Memorando de Entendimento (MoU) entre o programa USAID AgriFUTURO, ADIPSA e o Banco Terra, é que se devem levar a cabo reuniões regulares entre as três partes como prova de acompanhamento e supervisão. Tais reuniões não têm vindo a acontecer.

Durante a visita, não me foi facultado nenhuma acta e/ou documento que prove a realização das reuniões e que os assuntos discutidos foram formalmente assumidos pelos participantes.

Impacto/efeito

A falta da realização de reuniões ordinárias entre as partes, para avaliar os progressos e a eficácia das actividades abrangidas e incluídas no MoU pode conduzir que dificuldades, irregularidades e ou fraquezas do projecto não sejam do conhecimento de todos os *Stakeholders*.

Conclusão / Recomendação

Como forma de acompanhamento e de controlo do progresso e da eficácia. Os constrangimentos e as causas das deficiências identificadas devem ser analisadas e corrigidas em tempo útil. Todas as decisões tomadas devem ser formalmente redirigidas e distribuídas a todos os participantes, e um plano de acção apropriado deve ser preparado indicando todas as medidas a serem tomadas, a data da sua correção e as tarefas / obrigações para o pessoal responsável pelas correções e/ou ajustamentos.

Comentário da Gestão	Data efectiva da implementação	Responsável pela implementação

Constatação: 2



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

Não há nenhuma prova de que o dinheiro levantado pelos Small Holder junto do Banco Terra esteja sendo usado para os fins e propósitos estabelecidos nos planos de actividades, conforme o formulário de requisição de caixa aprovado e assinado pela USAID AgriFUTURO, beneficiário da subvenção (FOSC/ASC) e o Small Holder beneficiário.

Impacto/efeito

A falta de evidência sobre a utilização dos valores levantados pelos Small Holders pode conduzir ao desvio de aplicação

Conclusão/Recomendação

O VCL responsável e/ou o Assistente de M&A deve desempenhar um papel vital no comprometimento do Small Holder a utilizar o dinheiro exclusivamente para a finalidade do projeto.

Comentário da Gestão	Data efectiva da implementação	Responsável pela implementação

Constatação: 3

Todas as facturas submetidas pelo ASC Vinson G&G aos diversos Small Holders e relativas aos serviços prestados, não são válidas nos termos da lei fiscal moçambicana. A aceitação destas facturas pode contribuir para a fuga ao fisco, sendo lesado o Estado, pela aceitação de facturas sem requisitos legais exigidos, como a apresentação do Número Único de Identificação Tributária (NUIT), facturação processada em formato Excel.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

NO.	Name	Type of document	Amount invoiced	Amount paid
1	Jorge Sigauque	Proforma invoice	136,651.00	136,651.00
2	Patreque Sahumba	Proforma invoice	207,992.00	207,992.00
3	Samuel Maquinasse	Proforma invoice	168,772.00	168,772.00
4	Mário Muchacanhaza	Proforma invoice	36,677.00	36,677.00
5	Pedro Macufa	Proforma invoice	73,839.00	73,839.00
6	Jaime Soda	Proforma invoice	127,060.00	127,060.00
7	Simão Magura	Proforma invoice	138,923.00	138,923.00
8	Eduardo Semente	Proforma invoice	92,669.00	92,669.00
9	Tubias Dai	Proforma invoice	221,173.00	221,173.00
10	Daniel Samusson	Proforma invoice	153,288.00	153,288.00
	Total		1,357,044.00	1,357,044.00



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

Impacto/efeito

A aceitação de facturas fiscalmente não válidas contribui para a fuga ao fisco, sendo lesado o Estado, pela aceitação de facturas sem requisitos leais exigidos.

Conclusão / Recomendação:

A Gestão da Vinson G & G deve assegurar que as despesas são suportadas por documentos relevantes e fiscalmente válidos. Os documentos devem ser mantidos e arquivados de forma sequencial para permitir o acesso fácil dos mesmos sempre que se julgar necessário.

Comentário da Gestão	Data efectiva da implementação	Responsável pela implementação

3.2 Objectivo 3.2.2: Conduzir uma avaliação dos constrangimentos apresentados pelos beneficiários de subvenções, ou que espera-se que possa existir, identificados ou antecipados, e recomendar programas ou procedimentos para reduzir os mesmos

Trabalho Realizado

a) Obtenção de relatórios submetidos pelos ASCs a USAIDAgriFUTURO Project – escritório do corredor da Beira. De salientar que no Corredor da Beira existem dois ASCs: Phoenix representado por Kevin Gifford e que actualmente assiste a cinco Small Holders (Maria de Conceição, Selemone Bongece, Benjamim Faife, José Meque) e Vinson G&G, representado por Graham Taylor assistindo presentemente a onze Small Holders (Jorge Chomoto Sigauque, Patrequê Sahumbe, Pedro Macufa, Eduardo Rimai Semente, Simão Justino Magura, Jaime Lino Soda, Samuel Maquinasse, Daul Samusson, Tobias Dai, Daniel Piosse e Mário Muchecanhanza). As constatações identificadas são como se segue abaixo.

Constatação: 1

No início da campanha, o ASC Phoenix tinha projectado cerca de sete potenciais Small Holders, mas apenas acabou assistindo a quatro. De referir que dois deles, não receberam nenhuma assistência do ASCs alegadamente por dificuldades de acesso e/ou falta de preparação do espaço planificado para o cultivo. Contudo, o Banco Terra aprovou o valor descoberto e disponibilizou os fundos para a realização das actividades.

Impacto/efeito

A mobilização dos fundos pelo Banco Terra implicou um encargo financeiro para os Small Holders.



Conclusão / Recomendação:

Recomenda-se que seja analisado e caso seja aprovado o mapa preliminar de cálculo da posição de endividamento dos Small Holders junto ao banco, preparado pelo Consultor, se proceda aos necessários ajustamentos e ou reprogramação.

Comentário da Gestão	Data efectiva da implementação	Rresponsável pela implementação

Constatação: 2

Entrega tardia dos equipamentos (tractores) como causa principal do início tardio da campanha agrícola.

Impacto/efeito

O atraso na entrega dos tractores comprometeu significativamente a campanha 2010/2011 e gerou efeitos colaterais (exemplo, as actividades mecânicas foram realizadas em tempos impróprios).

Conclusão / Recomendação:

Para o sucesso da campanha, a gestão do projecto deve assegurar a entrega atempada de todos os recursos (financeiros, materiais e humanos) aos beneficiários.

Comentário da Gestão	Data efectiva da implementação	Rresponsável pela implementação

Constatação: 3

Aumento na taxa de empréstimos bancários de empréstimo de 22% para 25,5% durante o período de Dezembro de 2010 e Junho de 2011 e os custos de produção foram também aumentados (por ex., combustível, salários)

Impacto/efeito

O aumento nas taxas de empréstimo encarece a dívida dos Small Holders e contribui para as dificuldades de reembolso.

Conclusão / Recomendação:

As taxas de juro devem de ser renegociadas. 25,5% é muito alto para qualquer actividade agro - comercial e isso tem contribuído para o défice verificado.



Comentário da Gestão	Data efectiva da implementação	Rresponsável pela implementação

Constatação: 4

Os Small Holders não estão em condições de cumprir com os pagamentos de empréstimos bancários nos prazos estipulados.

Impacto/efeito

O não cumprimento dos prazos de pagamento implicará custos adicionais na reprogramação dos créditos e a não concessão futura de crédito para actividades similares.

Conclusão / Recomendação

A concessão do crédito bancário deverá ser compatível com a capacidade de endividamento dos Small Holders bem como com os planos de negócio aprovados e caso haja alterações, estes deverão ser prontamente ajustados.

Comentário da Gestão	Data efectiva da implementação	Rresponsável pela implementação

3.3 Objectivo de Auditoria 2.3.3: Avaliar a capacidade de liderança dos FOSCs / ASCs e compreensão da capacidade de gestão em matérias de agro-negócios.

Trabalho Realizado

1. Compreensão de antecedentes e experiência em matérias de agro-negócio;
2. Experiência em actividades similares realizadas nos últimos 15 anos;
3. Experiência com os doadores e agências de financiamento;
4. Avaliação do projecto completo apresentado a USAIDAgriFUTURO Project;
5. Avaliação da razoabilidade do fluxo de caixa incluído no plano de negócios;
6. Avaliação dos Curriculum Vitae (CV).

Constatação:

Kevin Gifford tem 23 anos de experiência neste sector; possui um Diploma na cultura do tabaco. Está em Moçambique há mais de 10 anos e actualmente encontra-se no processo final de certificar seus produtos.



O seguinte é a sua experiência em actividades similares:

Description	Timeframe
Virginia Flue Cured Tobacco	8 years
Burley Air Cured Tobacco	16 years
Commercial Maize	19 years
Hybrid Seed Maize production	4 years
Soya bean production	6 years
Sugar bean production	1 year
Ware Potato Production	8 years
Coffee Production	1 year
Forestry Plantations	3 years
Sesame Seed production	1 year
Katambora Rhodes Grass seed production	5 years
Wheat Production	5 years
Citrus Orchards	1 year
Market Gardening (cabbages, rock melons etc)	8 years
Beef Cattle production	20 years
Sheep production	5 years
Field Flowers for export to Holland	1 year
Paprika Production	4 years
Fresh produce Horticulture and Export	3 years



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

Grahan Taylor possui 31 anos de experiência em actividades similares e uma Licenciatura em Agricultura. Formou-se no Gwebi Agrícola College of Zimbabwe. O quadro abaixo descreve a sua experiência em actividades similares.

Description	Timeframe
Large scale tobacco production	20 years
Large scale Coffee wheat, maize and soya bean production	20 years
Beef cattle Production	20 years
Paprika Production	20 years
Timba (Eucaliyptus plantation)	20 years
Large tobacco and cotton out growers scheme	16 year
Large tobacco and cotton out growers scheme	16 years
Biofuel Jatropha production	16 years

Em relação ao Kevin Giffort visitei a sua empresa, a Phoenix, e conclui que a mesma reúne todas as condições necessárias para uma agricultura em grande escala. Possui uma infra-estrutura muito boa e o Kevin Giffort está qualificado para desempenhar as funções de profissional exigidas para liderar um ASC.

No que diz respeito ao ASC Vinson G&G, apesar de não ter sido possível visitar esta empresa, pude reunir com o Grahan Taylor, responsável pela mesma. Do resultado do encontro conclui que este, tal como o Kevin Giffort, também tem boas referências.

Conclusão / Recomendação:

De acordo com as exigência do projecto, Vinson G&G reúne condições de se qualificar e tem todas as habilidades necessárias e conhecimentos para ser um ASC.

3.4 Objectivo 2.3.4 Auditoria: Verificar a validade e a integridade da documentação de suporte para as subvenções, propostas de subvenções ou pedidos de empréstimos Bancários.

Trabalho Realizado

1. Obtenção dos documentos relevantes relativos as subvenções, propostas das subvenções submetidas pelos ASCs e pelos Small Holders ao Banco Terra .



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

2. Discussão com os responsáveis da KKU, com o Sr. Pinto Matavel responsável da Pinto Agro-Pecuária, Sr. Pedro Paulino, responsável da empresa Frutas de Revué, Sra. Utília Mucauro, gestora de Agro-nNgócio junto à filial de Chimoio do Banco Terra, com os responsáveis da Associação Kuchanda, Kuguta, o responsável da empresa Agro-Pecuária de Manica, o Sr. Marvin, com o Sr. Maurício Dengo, responsável da empresa Dengo Comercial, responsáveis do ISPM de Manica, Dr. Massinga e Eng^a Ângela e o responsável da Njerenje, Sr. Kota Benad.

Todos os candidatos a as subvenções solicitadas, apresentaram propostas que reúnem condições de serem viáveis e, juntaram toda a documentação relevante, quer para subvenções, quer para empréstimos. No entanto, o fluxo de caixa apresentado pela Njerenje, relativo aos estudantes, carece de ajustamentos.

Constatação 1:

Informação financeira não fornecida pelos ASCs à USAID AgriFUTURO – escritório do corredor da Beira.

Embora cada um dos dois ASCs tenha uma empresa de contabilidade que procede com os registos das transacções contabilísticas, nenhuma informação financeira é submetida à USAIDAgriFUTURO.

Impacto / efeito

O não envio da informação financeira por parte dos ASCs não permite que a AgriFUTURO – Manica tenha conhecimentos da realidade financeira dos ASCs.

Recomendação / Conclusão

O VCL responsável deve assegurar que todas as informações financeiras são obtidas em tempo útil para a tomada de decisão. Os ASCs devem ser encorajados a prepararem pelo menos numa base mensal e submeter à USAIDAgriFUTURO Project – escritório do corredor da Beira, uma informação financeira fiável que mostre o valor facturado, pago e os saldos das linhas orçamentais aprovadas pelo projecto. Os ASCs deverão manter um controlo adequado e eficiente por cada fornecedor e por cada Small Holder, bem como por cada tipo de insumo adquirido e ou distribuído. Numa base mensal, esta informação deve ser partilhada com todos os interessados, principalmente os Small Holders, dado que a maioria deles não é capaz de preparar a informação financeira. O VCL Responsável deve assegurar que a reconciliação mensal seja realizada entre os valores da contabilidade e de terceiros. Itens de reconciliação devem ser corrigidos em tempo útil.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

Constatação 2:

Nem todos os pedidos para o levantamento do numerário feitos pelos Small Holder possuem as três assinaturas que obrigam ao tal levantamento, nomeadamente: USAIDAgriFUTURO Project - VCL responsável -, o ASC e o Small Holder solicitante.

Impacto/efeito

Encontram-se nesta situação os levantamentos abaixo descritos:

Nr	Name	Type o document	amount	Observation
2	Patreque Sahumba	Cash requisition form	7,000	Document not signed by VG&G
3	Samuel aquinasse	Cash requisition form	12,000	Document not signed by VG&G
5	Pedro Macufa	Cash requisition form	4,000	Document not signed by VG&G
6	Jaime Soda	Cash requisition form	6,000	Document not signed by VG&G
8	Eduardo Semente	Cash requisition form	52,000	Document not signed by VG&G
10	Daniel Samusson	Cash requisition form	27,330	Document not signed by VG&G
	Total		108,330	

Conclusão / Recomendação:

O VCL Responsável deve garantir que as três assinaturas necessárias para o levantamento do numerário estejam sempre presentes no formulário de requisição de caixa. O Banco Terra não poderá pagar qualquer pedido de fundos que não reúna estes requisitos.

Comentário da Gestão	Data efectiva da implementação	Rresponsável pela implementação

Constatação 3:

Da revisão e análise feitas, as propostas submetidas à USAIDAgriFUTURO Project (Concept Paper, Proposta incluindo o plano de negócio, fluxo de caixa e o CV do pessoal chave) conclui que:



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

Frutas de Revué-

A documentação submetida para avaliação vai ao encontro dos requisitos exigidos. O plano de negócio e o fluxo de caixa apresenta projeções consideradas razoáveis. A empresa está devidamente registada e possui um DUAT provisório para 300 hectares.

No entanto, a empresa deverá envidar esforços no sentido de tornar o negócio sustentável e ser capaz de cobrir os seus custos fixos, que podem ser de aproximadamente US \$ 24.000. E para que a empresa possa ter uma viabilidade a longo prazo, deverá gerar receitas suficientes e manter os meios de produção, como por exemplo: maquinaria e equipamentos, culturas de sementes, bem como a melhoria da terra, vedação e plantio de árvores, sistema de equipamento adicional de irrigação, máquinas e eletrificação.

O maior constrangimento é a falta de um bom sistema de irrigação e como resultado as plantas não se desenvolvem em condições ótimas.

O financiamento visa:

- a. ajudar a ter uma sustentabilidade financeira a curto prazo;
- b. produzir frutas (manga) de qualidade;
- c. desenvolver e conduzir as actividades agro-pecuárias de forma a gerar rendimentos que possam cobrir as despesas gerais.

O *Concept Paper* apresentado faz uma abordagem precisa e clara, e é razoável quanto ao seu âmbito. Aborda com clareza os motivos da solicitação do apoio financeiro com vista a alavancar o negócio. O plano de negócio e o fluxo de caixa reflectem uma projeção realizável.

Dado a qualidade do balanço que me foi facultado, não me foi possível efectuar algumas análises financeiras uma vez que a mesma inclui dados de outras actividades, pelo que a s da empresa não foi objecto de análise. De acordo com as Demonstrações Financeiras facultadas, em 22010 esta empresa teve um prejuizo no valor de 336.509 MT.

De salientar que o proprietário do empreendimento trabalha a tempo inteiro como Acessor numa ONG e ocasionalmente tem visitado (duas vezes por semana) os campos de plantio de mangas sendo a gestão diária feita por um dos trabalhadores sénior.

Pinto Agro-Pecuária

A documentação submetida para avaliação vai ao encontro dos requisitos exigidos. O plano de negócio e o fluxo de caixa apresenta projeções consideradas razoáveis. A empresa está devidamente registada e possui um DUAT provisório. O proprietário tem outras actividades empresariais, como uma empresa de construção civil, e devido à escassez de fundos, a actividade agro-pecuária tem-se desenvolvido de forma lenta e como resultado, não consegue produzir rendimentos suficientes para realizar



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

investimentos como é o caso de aquisição e instalação de um sistema de irrigação. Grande parte dos custos operacionais têm vindo a ser financiados pelos rendimentos obtidos noutras actividades.

Foram plantadas árvores de mangas em trinta hectares mas, apenas oito hectares começaram a produzir manga em 2009 e esperava-se que outros dez hectares começassem a produzir em 2010.

Pinto Agro-Pecuária recebeu um apoio da Technoserve que facilitou o fornecimento de sementes de manga. Devido ao fato de não existir um sistema de irrigação instalado, as mangas produzidas não têm qualidade para serem exportadas e a sua venda no mercado interno tem sido difícil devido a concorrência.

O financiamento visa:

- a. tornar a primeira moçambicana a produzir mangas com qualidade para exportação.
- b. A instalação do sistema de irrigação irá ajudar a reduzir os custos de transição e aumentará significativamente a produção e qualidade.
- c. criar oportunidades de emprego para as camadas desfavorecidas, sobretudo as mulheres.

O Concept paper apresentado faz uma abordagem aceitável, e prova ter conhecimento das condições exigidas. O plano de negócio é consistente com o fluxo de caixa e apresenta projeções possíveis de serem realizadas. Aborda com clareza os motivos da solicitação do apoio financeiro com vista a alavancar o negócio.

Pinto Agro-Pecuária é uma empresa devidamente registada e apesar de ter uma contabilidade organizada, as respectivas Demonstrações Financeiras não me foram facultadas, e devido a esta limitação de âmbito, não pude proceder a análise dos rácios financeiros.

Devido a necessidade de gerir outras actividades em paralelo, o proprietário do empreendimento tem visitado ocasionalmente (duas vezes por semana) o local e a gestão diária é delegada a um dos trabalhadores sénior.

No passado, tanto o Pinto Agro-pecuário como Frutas de Revué tinham um acordo de cavalheiros com a EAM -Empresa Agrícola de Manica,- que vinha comprando toda a produção das duas empresas para posterior exportação. A nova gestão da empresa EAM não tem apostado na fruta destas duas empresas conforme acontecia no passado e, como consequência, grandes quantidades de mangas acabam por se estragar por falta de compradores e de mercado.

Para se tornar sustentável as referidas empresas devem ser capazes de colocar seus produtos para o mercado de exportação e não valer de terceiros.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

Conclusão/ Recomendação

Pedro António Armando Paulino – proprietário de Frutas de Revué e Pinto Matavel – proprietário da Pinto Agro-Pecuária, possuem ambos uma vasta experiência no cultivo e produção de frutas e especificamente na produção da Manga.

Pinto Matavel é formado em engenharia Civil e Pedro António A. Paulino é formado em Gestão.

AgriFUTURO deve receber pelo menos anualmente Demonstrações Financeiras para efeitos de análise e como forma de acompanhamento das actividades.

As duas empresas acima referidas, no passado tinham um acordo tácito com a empresa Agrícola de Manica – EAM, que previa a assistência técnica e compra de produção para posterior exportação. Acontece porém, que a nova gestão da EAM nem sempre compra a manga a partir destas duas empresas, fazendo como que conseqüentemente, resulte em perdas de grandes quantidades de manga que se acabam deteriorando devido a falta de mercado.

Para se tornarem sustentáveis, Frutas de Revué e Pinto Agro-Pecuária devem reduzir a dependência e conseguir o acesso ao mercado local bem como colocar a sua produção para exportação.

Kurima Kunopheza Urombo, Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Limitada (SCRL) - KKU

A KKU dedica-se à comercialização do milho fornecido pelos membros das empresas do primeiro grau. Para o efeito conta com três supervisores, cujo papel é de supervisionar o processo de compra que passa pela avaliação da qualidade do milho fornecido, e gestão dos fundos para o efeito de compra e transporte dos postos de venda para o armazém.

O pedido de financiamento prende-se com a necessidade de um investimento complementar para o início das actividades de comercialização das cooperativas, para o desenvolvimento da cadeia de valor de milho nas províncias de Manica e Sofala, tendo como objectivo primário mas não só, a campanha de comercialização agrícola (2010/2011). As cooperativas estão geograficamente situadas nos distritos de Gondola e Sussundenga, província de Manica e Gorongosa, província de Sofala.

A cooperativa recebeu um apoio da Emabixada dos Países Baixos cerca de 700.000 euros para construção de armazéns nos distritos de Gondola e Sussundenga, província de Manica e Gorongosa, província de Sofala. Sussundenga, Gondola e Gorongosa.

Para além deste financiamento em forma de subvenção, também se prevê a concessão de um crédito no valor de 11.500.000,00 Mts proveniente do Standard Bank para fazer face a comercialização agrícola.

A KKK beneficia-se de um apoio técnico e de gestão da APAC, que consiste no estabelecimento, apoio e promoção de cooperativas orientadas para o negócio, facilitando os produtores a terem acesso a mercados garantidos e favoráveis, a melhorarem o seu nível de vida e a tomarem o controlo dos destinos da sua própria economia.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

Conclusão e Recomendação

A KKK possui uma gestão considerada padrão e conta com um apoio técnico da APAC, entidade com larga experiência nesta cadeia de valor, que é o milho. Para além do milho, a APAC tem vindo a apoiar a produção e comercialização do arroz. Nestes termos recomendo que seja concedido o valor da subvenção solicitada.

PrioFoods - Potencial ASC

Priofoods é uma empresa Agro- Pecuária com diversas operações no centro de Moçambique. Detém cerca de 25.000 hectares em forma de concessões distribuídas pelos distritos de Nhamatanda, Búzi, Gondola e Barué.

As actividades agro-pecuárias comerciais começaram em 2008, e em 2009/10 a Priofoods tinha cerca de 2.500 hectares em produção de diversas culturas, tais como, girassol, milho, soja, feijão, sorgo e batata.

- Milho, sorgo e batata teve como destino o mercado de multiplicação de sementes. A Priofoods estabeleceu contratos com os maiores comerciantes de Moçambique nomeadamente a PANNAR e a SEMOC.
- Está em curso a instalação de uma fábrica de extração de óleo comestível em Nhamatanda, a partir do girassol.
- A empresa conta com o apoio da ADIPSA para as suas actividades nos distritos de Gondola e Nhamatanda.

A Priofoods é provedor de serviços de mecanização a várias instituições da região Centro, como a Companhia Nacional Algodoeira, Instituto Superior Politécnico de Manica, Direcção Provincial da Agricultura de Sofala e Direcção Distrital das Actividades Económicas de Nhamantanda, Unitrans e produtores de cana.

O objetivo macro é facilitar o acesso a sementes de qualidade, a mecanização e insumos, a fim de se obter um crescimento significativo nas áreas de produção e rendimento dos agricultores.

Ao tornar-se num ASC a Priofoods tem como objectivos:

- Aumentar o número de Small Holders comprometidos com a produção de soja nas suas zonas operacionais;
- Aumentar a área designada para as culturas praticadas;
- Aumentar o acesso à mecanização e boas práticas agrícolas através da transferência de conhecimento;
- Aumentar os rendimentos das comunidades
- Comprar a produção local, garantindo o mercado para a cultura de soja de forma atraente e sustentável para os Small Holders, e, simultaneamente, criar lucros para a empresa.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

A PrioFoods assiste a associação SIWAMA numa área de 89,5 hectares em Gondola, Sussundenga edistrito de Manica, cobrindo aproximadamente cerca de 45 pessoas.

SIWAMA é uma associação que agrega outras 54 pequenas associações representando mais de 1.000 Small Holders de quatro distritos do corredor da Beira, nomeadamente, Nhamatanda, Gondola, Manica e Sussundenga.

O objectivo da associação é o de incentivar os seus membros a participarem em actividades de agro-negócios, cujos benefícios traduzem-se na partilha e divisão dos lucros obtidos nas várias cadeias de valor. SIWAMA busca parcerias com outros agricultores e com grandes empresas de comercialização de produtos agrícolas, como forma de acesso a competitividade nos mercados e com vista a obter preços favoráveis.

Projecto Njerenje

O projecto Njerenje encontra-se envolvido na experimentação do método de agricultura em bloco. O projecto tem 6 anos de actividades agro-pecuárias em Moçambique, província de Manica e anteriormente no Zimbabwe onde adquiriu experiência ao longo de 30 anos em Agro-Negócios.

Kota Bernade, dono do projecto, revela um bom conhecimento de contabilidade, marketing, suprimentos e um elevado nível de competências organizacionais.

Para a execução do projecto é requerido um valor estimado em \$ 213, 800, sendo que: (i) uma subvenção de 75.000 dólares para aquisição de um o trator; (ii) fundos próprios de \$ 24.800; e, (iii) Processo de empréstimo com a John Deere no valor de \$ 114.000.

O plano financeiro do Njerenje concentra-se principalmente em prestação de serviços e Geração de rendimento através de taxas de serviço e taxas de administração de modo a garantir um serviço e manutenção de máquinas e equipamentos, cujo crescimento projetado irá permitir a compra adicional de equipamentos.

ISPM - A operação comercial

O Instituto compromete-se, anualmente, efectuar actividades agrícolas, dos quais o plantio de culturas, como parte integrante dos cursos leccionados , proporcionando ferramentas de treinamento e educação. A acção enquadra-se no processo de formação dos jovens estudantes agricultores do futuro. Nesta actividade a renda produzida ajudará a compensar os custos administrativos do colégio e permitir a continuidade.

Deste modo o estudante fica preparado para no futuro rentabilizar a sua própria actividade agrícola



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

Agro-Pecuária de Manica

A documentação submetida a USAID AgriFUTURO Project para avaliação do projecto a financiar vai ao encontro dos requisitos exigidos. O plano de negócio e o fluxo de caixa apresentam projeções consideradas razoáveis. A empresa está devidamente registada e possui um DUAT provisório.

A empresa identificou cerca de dez Small Holders, com quem pretende trabalhar, na qualidade de ASC.

Do resultado da análise feita respeitante a Gestão e as Demonstrações Financeiras concluí que reúne condição para ser apurado como um ASC.

De realçar que o Sr. Mervyn Coller tem larga experiência neste sector; já foi proprietário de uma farma na África do Sul onde esteve mais de uma década, e tem vindo a desenvolver várias culturas que se encontram dentro das cadeias de valores do presente projecto.

Sementes Nzara Yaperá, Lda

A documentação submetida a USAID AgriFUTURO Project para avaliação do projecto a financiar vai ao encontro dos requisitos exigidos. O plano de negócio e o fluxo de caixa apresentam projeções consideradas razoáveis. A empresa está devidamente registada e possui um DUAT provisório.

Sendo um ASC, a empresa identificou catorze Small Holders mas numa primeira fase pretende colaborar com apenas dez.

Esta empresa solicitou igualmente apoio financeiro para concluir a construção de uma fábrica de processamento da semente de milho e aquisição de uma máquina para o processamento das sementes e das informações feitas pelo senhor Peter a empresa investiu cerca de USD 68.000.

Do resultado da análise feita conclui que esta empresa reúne condições para ser apurado como ASC, contudo, não nos foi possível analisar as Demonstrações Financeiras uma vez que elas não me foram disponibilizadas.

Peter Waziway e sua esposa trabalhou vários anos nas farmas do Zimbabwe onde adquiriu várias experiência em matéria de agro-negócio. Esta empresa possui um risco bem distribuído pois pratica uma agricultura diversificada (milho, soja e gergelim) como também produz plandulas de fruteiras e gado bovino e eucalitos, sendo assim, o seu risco está disperso. A empresa tem profundo conhecimento de desenvolvimento de práticas anuais de agricultura e na campanha anterior, assinou um contrato com Mozseeds e desenvolveu actividades agrícolas numa área de 100hectares para a multiplicação de sementes de milho e teve uma produtividade excelente, cerca de 3.5 toneladas por hectare

Dengo Comercial

Dengo Comercial, é uma empresa que se dedica ao fornecimento de insumos agrícolas e tem uma rede de distribuidores de insumos espalhados pelos distritos de Manica e tem tido contratos com o governo provincial e com a fao para o fornecimento de insumos. Pratica a multiplicação de sementes básicos de



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

milho, gergelim com os agricultores comerciais de média escala e small holders e depois compra, faz a seleção, tratamento, empacotamento e distribui por esta rede de venda de insumos a cadeia de agricultores e, submeteu a documentação solicitando apoio financeiro para a construção de um armazém. Não me foi possível analisar o projecto submetido ao Conselho Municipal solicitando a autorização de construção do armazém, nem me foi apresentado o respectivo DUAT uma vez que o referido processo ainda não foi autorizado.

Do resultado da análise feita conclui que esta empresa reúne condições para obter o referido apoio financeiro, contudo deverá apresentar todos os documentos comprovativos de autorização de construção e da sua comparticipação.

Instituto Superior e Politécnico de Manica – ISPM

O ISPM é uma instituição pública do ensino superior e que tem vindo a colaborar com o projecto Njerenje. Submeteu a documentação solicitando apoio financeiro para a reabilitação do seu laboratório, (com uma gestão independente) mas que ao mesmo tempo vai servir como um local de treinamento prático de estudantes. que em princípio irá beneficiar não só os estudantes mas sobretudo os Agricultores de forma geral da região.

Do resultado da análise feita, concluí que esta instituição reúne condições para obter o referido apoio financeiro. Contudo, deverá ser clarificada a forma como os Agricultores terão acesso ao laboratório, bem como o controlo e procedimentos a serem seguidos no que concerne as receitas.

Associação Kuchanda Kuguta - Dombe

- Esta associação é composta por trinta e seis grupos existentes em várias localidades e cada grupo tem cerca de trinta membros. Cada membro disponibiliza um hectar para a associação. A associação é dirigida por um Conselho de Direcção dirigido por um presidente eleito, o Sr. Paulo Saize, um vice-presidente, o Sr. Samuel Machava e um tesoureiro, o Sr. Simão Basket.
- A associação faz o monitoramento e a supervisão das campanhas através dos técnicos e dos animadores de produção da campanha, ao nível dos grupos e das localidades.
- Em 2009 a associação beneficiou do apoio da Clusa para a organização dos produtores, grupos e associações, capacitação em áreas de associativismo e apoio técnico nas áreas de produção e comercialização.
- A associação guia-se por um manual de procedimentos e regulamento de controlo interno aprovado pelos membros, e procede à escrituração de todas as suas transações contabilísticas.
- Em termos de património, a associação possui um armazém conexo ao escritório, construído na base de um empréstimo cujo valor está ainda em processo de amortização.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIFUTURO
Agribusiness Competitiveness

- Para a comercialização dos seus produtos, firmou um contrato com a empresa Sunmile para as culturas de milho e de gergelim.
- Uma das perspectivas desta associação é a sua transformação em cooperativa, razão pela qual submeteu a sua documentação solicitando apoio financeiro para a concretização do seu projecto.
- Como resultado da análise, considero esta associação com uma estrutura funcional adequada e que é pertinente a sua transformação em cooperativa.
- Do resultado da análise feita, concluí que esta associação reúne condições para se tornar em uma cooperativa.