PEA E DNS

Avaliação Final do Programa Empresarial Angolano e da Iniciativa Desenvolvendo Negócios Sustentáveis

Versão Final

Angola, Maio 2014

Programa Empresarial Angolano

DEVELOPMENT CONSULTANTS

Preâmbulo

O presente documento reporta os resultados da avaliação final das iniciativas Programa Empresarial Angolano e Desenvolvendo Negócios Sustentáveis, implementadas em Angola, directamente pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento através do seu escritório no País.

O processo de avaliação iniciou em Setembro de 2013 tendo a missão em Angola decorrido entre 26 de Novembro e 13 de Dezembro do mesmo ano e incluído visitas aos projectos locais desenvolvidos nas províncias do Huambo e Kwanza Sul.

A avaliação foi solicitada pelo PNUD e financiada pela mesma agência.

A equipa de avaliação agradece a todos os que colaboraram na prestação de informação e prestaram contributos cruciais para uma análise rigorosa dos programas em apreço, na expectativa de a partir deles poder retribuir com recomendações efectivas para o futuro.

Índice

Acrónimos e Abreviaturas 4

1 Introdução 5

1.1 Contexto da Avaliação 5
1.2 Objectivos da Avaliação 6
1.3 Metodologia de Avaliação 6
1.4 Estrutura do Relatório 8

2 Factos e Evidências 9

2.1 Programa Empresarial Angolano 9
2.1.1 Governação do PEA 9
2.1.2 Evolução do PEA 10
2.1.3 Área de Intervenção 25
2.2 Iniciativa Desenvolvendo Negócios Sustentáveis 26
2.2.1 Governação do Programa 28
2.2.2 Actividades Realizadas/Resultados Alcançados 29
2.2.3 Área de Intervenção 37

3 Conclusões 38

3.1 Relevância 38
3.2 Eficácia 44
3.3 Eficiência 46
3.4 Sustentabilidade 48
3.5 Impacto 49

4 Recomendações 50

Anexos 52

Anexo 1. *Termos de Referência da Avaliação*
Anexo 2. *Matriz de Avaliação*
Anexo 3. *Lista de Contactos*
Anexo 4. *Documentos de Referência*

Acrónimos e Abreviaturas

ADRA	Acção para o Desenvolvimento Rural e Ambiente
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AHTUB	Associação de Hotelaria e Turismo de Benguela
AIA	Associação Indústrial de Angola
BNA	Banco Nacional de Angola
CCA	*Common Country Assessment*
CIN	Centro de Informação de Negócios
CNUCED *(UNCTAD)*	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento *(United Nations Conference on Trade and Development)*
DIM	Direct Implementation Modality
DNS *(GSB)*	Desenvolvendo Negócios Sustentáveis *(Growing Sustainable Business)*
FMEA	Federação de Mulheres Empreendedoras de Angola
IDIA	Instituto de Desenvolvimento Industrial de Angola
IEL	Incubadoras de Empresas de Luanda
INAPEM	Instituto Nacional de Apoio às Pequenas e Médias Empresas
M&A	Monitorização e Avaliação
MAPESS	Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social
MdE	Memorando de Entendimento
MIND	Ministério da Indústria
MINFAMU	Ministério da Família e Mulher
MINHOTUR	Ministério da Hotelaria e Turismo
MINPLAN	Ministério do Planeamento
MPME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
ODM	Objectivos de Desenvolvimento do Milénio
ONG	Organização Não Governamental
PEA	Programa Empresarial Angolano
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RASM	Rede de Instituições Microfinanceiras
RIS	Rede de Incubadoras do Estado do Sergipe
SDE	Serviços de Desenvolvimento Empresarial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TdR	Termos de Referência
UCAN	Universidade Católica de Angola
UNCDF	United Nations Capital Development Fund
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework

1 Introdução

1.1 Contexto da Avaliação

1. O presente relatório corresponde à avaliação final de dois programas executados pela Representação do PNUD em Angola na modalidade de Implementação Directa (ambos os programas são descritos com maior detalhe no Capítulo 2):

   - **Pograma Empresarial Angolano (PEA)**
     Segundo o Documento de Projecto, o objectivo relevante (*Relevant Oucome*) do PEA era promover o desenvolvimento de um sector de micro, pequenas e médias empresas robusto e diversificado em Angola, como contributo para a Estratégia Nacional de Redução da Pobreza.
     Para atingir este objectivo o PEA deveria desenvolver actividades em quatro domínios principais: (a) melhoria do ambiente para o desenvolvimento de micro e pequenos negócios; (b) expansão da oferta de crédito para o sector; (c) adequação da oferta de formação profissional às necessidades do mercado; e (d) introdução de novas abordagens para a prestação de serviços de desenvolvimento empresarial (*business development services*) ao sector.

     A fase inicial do PEA (2004-2006) foi cofinanciada pelo PNUD (US$ 1 Milhão) e pela empresa ChevronTexaco (US$ 3 Milhões), no quadro de uma parceria público-privada estabelecida em Novembro de 2002 entre o Governo de Angola e a ChevronTexaco's Sustainable Development Company. Não tendo sido possível mobilizar durante esta primeira fase recursos externos adicionais para assegurar a continuidade e expansão das actividades (conforme estava previsto no Documento do Projecto), no período 2007-2008 o PNUD manteve apenas algumas actividades de manutenção com base nos seus próprios recursos. A partir do final de 2008 o PEA passou a beneficiar de um financiamento de € 2 Milhões da Agência Espanhola de Cooperação (AECID), por um período inicial de 3 anos, posteriormente prorrogado de 18 meses até Agosto de 2013.
     Junta-se no anexo 1 a Matriz de Resultados inicial do PEA, já que a mesma nunca foi oficialmente revista.

   - **Desenvolvimento de Negócios Sustentáveis (DNS)**
     Conforme definido no Documento de Projecto, a iniciativa enquadra-se na 4ª área focal do Quadro de Assistência ao Desenvolvimento das Nações Unidas para Angola no período 2009-2013: reforçar o crescimento orientado para os pobres, a gestão macroeconómica responsável, o desenvolvimento rural integrado e a gestão dos recursos naturais para promover a protecção ambiental e a adaptação às mudanças climáticas (*UNDAF Outcome 4*).

     Mais especificamente, o objectivo relevante da intervenção era definido como "melhorar o ambiente de negócios para promover um desenvolvimento do sector privado orientado para os pobres". O projecto insere-se assim na área focal "Redução da pobreza e realização dos ODM" do Documento de Programa 2009-2013 para Angola, em especial na sub-área ii) "Apoio ao desenvolvimento do sector privado, do emprego e do empreendedorismo para um crescimento orientado para os pobres".
     Para atingir este objectivo o projecto deveria intermediar e facilitar a articulação entre grandes empresas, investidores potenciais e parceiros locais para reforçar e expandir o sector das micro, pequenas e médias empresas, contribuindo para a geração de oportunidades de rendimento para os pobres e facilitando o desenvolvimento de novos produtos e serviços para satisfazer as suas necessidades.

     O projecto iniciou as suas actividades em 2011 com financiamento também da AECID (€ 4 Milhões), concedido em paralelo e em condições análogas ao do PEA.
     Junta-se no anexo 2 a Matriz de Resultados inicial do DNS.

2. A partir de 2012, tendo em conta a fonte de financiamento comum e a convergência de objectivos dos dois programas, a Representação do PNUD em Angola decidiu integrar a sua gestão, o que permitiria, além da economia de meios, um melhor aproveitamento das sinergias e complementaridades potenciais entre eles. Neste contexto, e dado que ambos terminaram simultaneamente as suas actividades em 2013, a Representação do PNUD decidiu contratar uma **avaliação final conjunta** dos dois programas.

1.2 Objectivos da Avaliação

3. De acordo com os Termos de Referência (TdR) preparados pelo PNUD (Anexo 1), pretende-se realizar uma **avaliação final baseada em objectivos** (*final outcome evaluation*). Nesse sentido, os TdR especificam que o **propósito** da avaliação é verificar o desempenho global das duas intervenções relativamente aos objectivos fixados nos respectivos Documentos de Projecto e outros relativos à implementação, evidenciando se as mesmas contribuíram efectivamente para (a) introduzir melhorias verificáveis no apoio ao desenvolvimento de um sector robusto e sustentável de micro, pequenas e médias empresas (PEA) e (b) melhorar a geração de oportunidades de rendimento para os pobres, facilitando o desenvolvimento de novos produtos e serviços (GSB).

   Mais concretamente, os TdR especificam que a avaliação deverá:

   - Analisar a relevância dos projectos relativamente às prioridades nacionais, bem como aos objectivos estratégicos do PNUD, do Governo e dos Parceiros.
   - Examinar a eficácia e eficiência da execução doas intervenções, fornecendo aos parceiros uma análise independente da situação de ambos os projectos e da sua contribuição para modificar o ambiente económico em Angola.
   - Avaliar a sustentabilidade dos resultados dos projectos e a sua contribuição para os objectivos, identificando as lições a retirar quanto (a) aos sucessos até à data, (b) aos desafios a considerar em futuras iniciativas e (c) às necessidades do país.
   - Fornecer uma análise de situação que permita evidenciar se a envolvente geral da política económica em Angola permanece favorável à replicação das lições aprendidas até à data.
   - Analisar sucintamente em que medida os projectos foram adequadamente articulados com outras prioridades estratégicas do PNUD, tais como a redução da pobreza, boa governação, prevenção e recuperação de desastres naturais e empoderamento das mulheres.

   O presente relatório visa dar respostas concretas a todas estas questões.

1.3 Metodologia de Avaliação

4. Para dar resposta às especificações dos TdR foi seguida a metodologia previamente definida no âmbito do Relatório de Instalação, com alguns ajustamentos decorrentes do melhor conhecimento dos Programas adquirido pela equipa de avaliação durante a etapa de recolha de dados.

   A avaliação foi essencialmente orientada no sentido de fornecer ao PNUD, ao Governo e aos parceiros envolvidos na execução informação relevante sobre os pontos fortes e fracos dos programas e sobre as lições que podem ser extraídas da sua implementação para melhorar o desenho e as modalidades de coordenação e gestão de futuras intervenções similares.

Nesse sentido foram seguidas as directrizes recomendadas nos principais documentos públicos do PNUD para orientação das avaliações de programas e projectos, designadamente a Política de Avaliação do PNUD[1], o Manual de Planeamento, Monitoria e Avaliação para o Desenvolvimento[2] e, em especial, o Guia para Avaliações Baseadas em Resultados[3].

Neste contexto, foram usados cinco critérios principais para conduzir a avaliação:

Critério	Âmbito da Análise
Relevância	Verificar a coerência e consistência da iniciativa, da sua lógica de intervenção e do método de implementação com: (a) as estratégias e políticas nacionais de desenvolvimento; (b) as necessidades e prioridades dos grupos-alvo e beneficiários visados; (c) os objectivos e prioridades de desenvolvimento humano das Nações Unidas (em especial os ODM); (d) as políticas e objectivos dos parceiros, incluindo os financiadores; e (e) o contexto económico, social e cultural em que as actividades foram desenvolvidas.
Eficácia	Verificar em que medida os resultados obtidos contribuíram para atingir os objectivos previstos, ou seja, para produzir os benefícios esperados em termos de melhoria da situação dos beneficiários e grupos-alvo face à situação de partida. Ou seja, a análise deverá centrar-se essencialmente no uso que os parceiros e/ou os beneficiários fizeram dos resultados obtidos para melhorar a situação problemática de partida. Em complemento, deverá também apurar se e em que medida a não verificação de um ou mais pressupostos poderá ter afectado a realização dos objectivos, bem como as medidas eventualmente tomadas para minimizar os riscos de situações dessa natureza.
Eficiência	Verificar se os resultados esperados foram produzidos tempestivamente, com a qualidade adequada e a um custo razoável, comparativamente a outras abordagens possíveis. Por outras palavras, a avaliação da eficiência deve procurar determinar se: (a) os recursos disponíveis foram usados de forma adequada para desenvolver as actividades previstas; (b) as actividades produziram efectivamente os resultados esperados; e (c) os recursos poderiam ter sido usados de forma economicamente mais vantajosa para atingir os mesmos resultados.
Sustentabilidade	Verificar em que medida os benefícios decorrentes dos programas poderão manter-se e consolidar-se sem apoio externo após o final dos mesmos. Dado ser difícil avaliar directamente a sustentabilidade logo após o final dos projectos, é habitual fazê-lo indirectamente através dos principais factores que a influenciam, designadamente: (a) o grau de apropriação (*ownership*) dos resultados pelas instituições parceiras e/ou os beneficiários e grupos-alvo; (b) os benefícios económicos e financeiros que resultaram para os beneficiários e grupos-alvo e a sua capacidade institucional e de gestão para os consolidar e desenvolver; (c) o apoio politico por parte das autoridades e a existência de uma envolvente legal e regulamentar favorável, bem como de instituições que assegurem a manutenção dos bens entregues e dos serviços prestados; (d) a solidez das parcerias estabelecidas e a probabilidade da sua manutenção após o fim das intervenções; e (e) os aspectos relacionados com a boa governação, a igualdade de género, a preservação do ambiente, a envolvente sócio-cultural, o uso de tecnologias adaptadas, etc.

[1] 'The evaluation policy of UNDP', DP/2011/3, 10 November 2010
[2] 'Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results', UNDP, 2009
[3] 'Outcome-Level Evaluations: A companion guide to the handbook on planning monitoring and evaluating for development results for programme units and evaluators', UNDP, December 2011

Impacto	Em sentido lato, a análise do impacto de um projecto procura verificar os seus efeitos na sua envolvente externa alargada, em particular as suas contribuições em matéria de realização dos grandes objectivos de desenvolvimento. Contudo, dado que o impacto de uma intervenção raramente pode ser avaliado imediatamente após o seu término, uma vez que a obtenção de efeitos observáveis dessa natureza exige normalmente que os benefícios se propaguem para além dos grupos-alvo iniciais, o que habitualmente se verifica no final de um projecto é o seu **impacto potencial**, ou seja, a probabilidade de que a abordagem utilizada possa constituir uma boa prática cuja replicação permita alargar os benefícios a camadas mais vastas da população. Por outro lado, se uma intervenção produziu benefícios imediatos que possam ser imputados aos seus resultados, devem verificar-se também o seu impacto em sentido estrito, ou seja, os seus efeitos em termos de melhoria da situação dos seus beneficiários e grupos-alvo directos. Estas verificações devem incidir sobre todos os efeitos dos projectos, sejam eles directos ou indirectos, previstos ou imprevistos, voluntários ou involuntários.

1.4 Estrutura do Relatório

5. O relatório encontra-se estruturado em 2 capítulos principais:

- Um **primeiro** dedicado à apresentação das evidências relativas às duas iniciativas em apreço - o Programa Empresarial Angolano e a iniciativa Desenvolvendo Negócios Sustentáveis. Nesta primeira secção são reunidas constatações, confirmadas na documentação recolhida e nos encontros mantidos durante a missão conduzida em Angola, que permitirão qualificar o processo de implementação do PEA ao longo do seu período de execução. Esta primeira secção contribuirá, assim, com a base de análise que fundamentará a apreciação dos critérios de avaliação apresentada no capítulo seguinte.

- Um **segundo capítulo** incluindo as conclusões e recomendações da avaliação elaboradas a partir da análise dos cinco critérios de avaliação descritos na metodologia.

2 Factos e Evidências

6. A equipa de avaliação deparou-se com a inexistência de informação organizada para qualquer uma das iniciativas em apreciação, com especial seriedade para o Programa Empresarial Angolano. Para esta situação contribuiu, muito em particular, o facto de não terem sido criados sistemas de monitorização e avaliação; amplamente agravada pela enorme instabilidade da estrutura de gestão do Programa Empresarial Angolano (grande rotatividade dos Coordenadores).

7. Perante esta constatação, a equipa de avaliação teve particular preocupação de, neste primeiro capítulo, registar a informação que permitiu reconstituir a evolução de ambas as iniciativas.

   Esta primeira secção será assim mais exaustiva do que exigido para o exercício de avaliação mas assim considerado útil para que se esclarecesse o referencial a partir do qual são analisados a relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade de ambas as iniciativas.

2.1 Programa Empresarial Angolano

2.1.1 Governação do PEA

8. Segundo o Documento de Projecto, a iniciativa pressupunha um modelo de governação assente na seguinte estrutura de governação:

   - **Comité Director (Steering Committee)** cuja função era supervisionar a implementação do Programa e assegurara a coordenação entre agentes. Previa aprovar os relatórios anuais, rever os relatórios de desempenho e progresso bem como orientar a monitorização e avaliação geral.

     Este Comité previa incluir representantes de diversas instituições-chave[4] e reunir semi anualmente ou, caso necessário, com maior frequência.

   - **Coordenador do Programa** com a responsabilidade de (i) coordenar e acompanhar a implementação das actividades de cada uma das componentes; (ii) assegurar orientação técnica, coerência entre as actividades das componentes e disseminação e informação entre agentes; (iii) assegurar a gestão financeira e controlo de recursos alocados ao Programa; (iv) assegurar a monitorização e avaliação do desempenho geral do programa; (v) desempenhar o papel de promotor do programa nas estratégias de mobilização e recursos e de comunicação.

   - **Backstopping Técnico** compreendia Agências Téncicas das Nações Unidas que colaborariam na implementação do Programa: Fundo das Nações Unidas para o Desenvolvimento de Capital (FNUDC) no caso da Componente 2 (Microfinanças); Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (CNUCED) no caso da Componente 4 (Serviços de Desenvolvimento Empresarial); Organização Internacional do Trabalho no caso da Componente 3 (Formação Profissional).

9. Genericamente o modelo de governação foi sendo desvirtuado ao longo da vida do PEA, em particular após a sua fase inicial. A estrutura do Comité Director revestiu-se de alguma volatilidade e pouco envolvimento das instituições envolvidas. O Backtopping técnico não teve intervenção após a fase inicial do Programa.

[4] No Documento de Projecto referiam-se o Ministério do Planeamento (MINPLAN), Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social (MAPESS), Ministério da Família e Promoção da Mulher (MINFAMU), Ministério do Comércio (MINCOM), Ministério das Finanças (MINFIN), Ministério da Indústria, Ministério das Pescas, Banco Central (BNA), Rede de Instituições de Microfinanças (RASM), Câmara de Comércio e Indústria, Federação de Mulheres Empreendedoras de Angola (FMEA), Chevron-Texaco, entre outras.

2.1.2 Evolução do PEA

2.1.2.1 Acordo de Co-Financiamento PNUD-Chevron Texaco (2004-2006)

10. O Programa Empresarial Angolano (PEA), iniciado em Janeiro de 2004 foi lançado com o **objectivo de promover, em Angola, o desenvolvimento de um sector de micro, pequenas e médias empresas robusto.** O PEA, conforme o Documento de Projecto original, tinha uma **duração de 3 anos** a decorrer no período de **Janeiro de 2004 a 31 de Dezembro de 2006**.

    A iniciativa foi viabilizada através de uma parceria público-privada co-financiada pelo PNUD (US$ 1 Milhão) e pela empresa ChevronTexaco (US$ 3 Milhões) – a colaboração desta última no quadro da Iniciativa de Parceria com Angola lançada pela sua Companhia de Desenvolvimento Sustentável (criada formalmente em Novembro de 2002).

11. A lógica de intervenção do PEA assumiu como premissa o alcance de um consenso em torno de uma visão comum e estratégia nacional para o desenvolvimento do sector, a partir das quais basear-se-ia todo o trabalho de melhoria do ambiente de negócios, expansão de crédito às micro e pequenas empresas, redireccionamento da oferta de formação profissional de acordo com uma abordagem de mercado e introdução de serviços de desenvolvimento empresarial (*business development services providers*); contribuindo, no seu conjunto, para a geração de emprego, incremento do rendimento e, assim, redução da pobreza.

    Alinhada com esta visão, a intervenção desta primeira fase do Programa Empresarial Angolano previa adoptar uma estratégia estruturada em quatro componentes, abaixo apresentadas:

    - **Componente 1: Ambiente de Negócios**
      No âmbito desta componente preconizava-se a criação de uma unidade de investigação que trabalharia na construção de uma base alargada de conhecimento sobre micro, pequenas e médias empresas e sector informal; e o estabelecimento de uma unidade de desenvolvimento de Microfinanças (em parceria com o Banco Nacional de Angola) capaz de assessorar políticos e reguladores, concentrar informação relativa à oferta do Sector, assim como determinar *standards* de transparência e de *benchmark* para a indústria.
      Esta componente incluia, ainda, a capacitação de *stakeholders* e promoção/coordenação do diálogo entre diferentes grupos dos sectores público e privado. Desta forma o PEA pretendia alcançar um consenso relativamente a uma visão de médio prazo para o desenvolvimento do sector das micro, pequenas e médias empresas. Através da implementação de uma estratégia nacional, envolvendo os vários *stakeholders*, pretendia-se a criação de um ambiente de negócios propício ao investimento e crescimento.

    - **Componente 2: Microfinanças**
      Esta componente procurava intervir sobre o incremento da oferta de crédito para o sector das micro, pequenas e médias empresas através do desenvolvimento da indústria da Microfinança e da implementação de estratégias de *downscaling* da Banca Comercial - previa-se a implementação desta componente em parceria com a unidade de desenvolvimento da Microfinança (prevista criar no Banco Nacional de Angola, conforme referido na componente anterior).

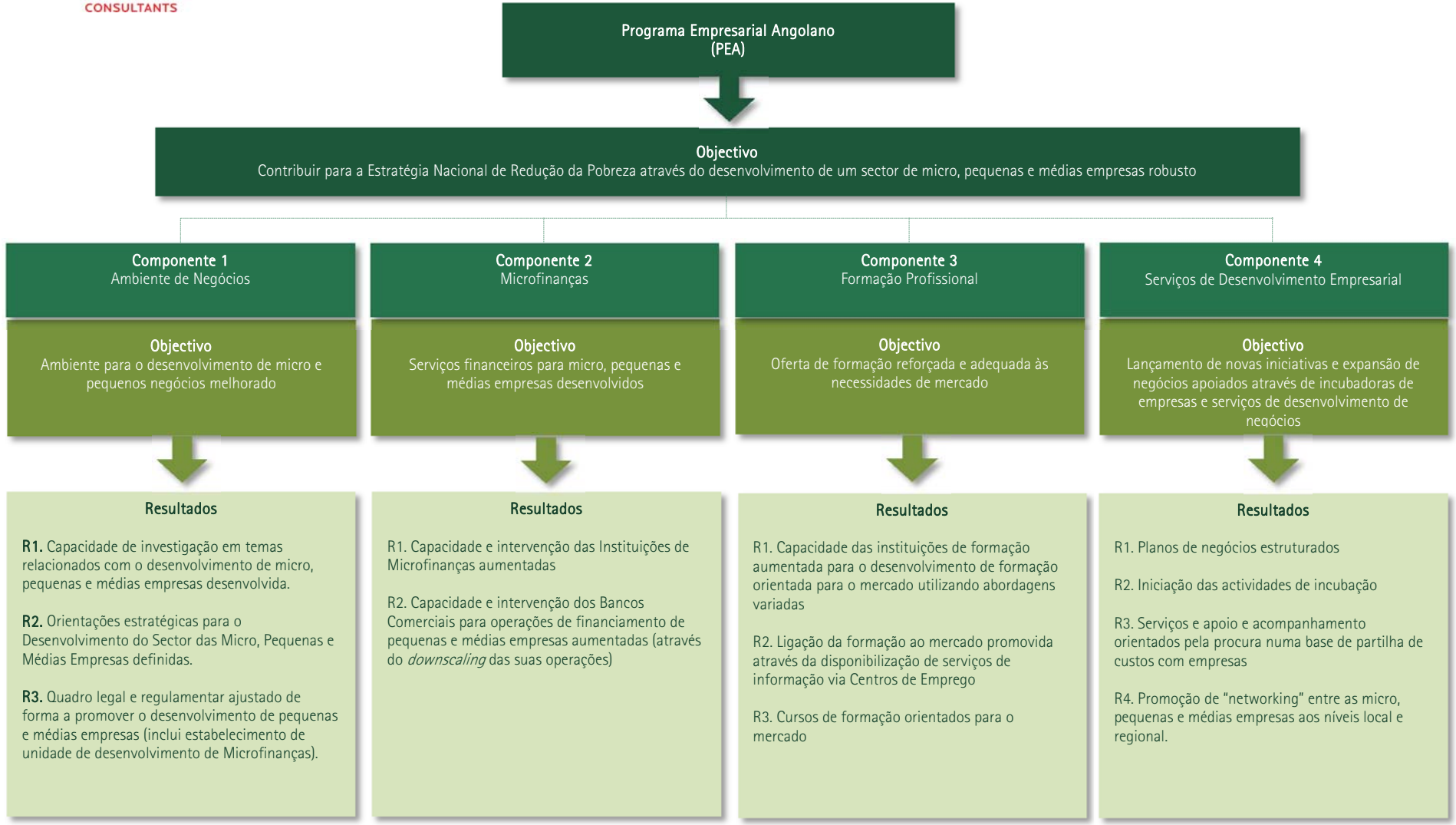
      Várias iniciativas de capacitação e medidas de incentivos para entrantes foram contempladas: visitas a instituições internacionais de Microfinança; apoio especializado a instituições de Microfinanças Angolanas visando identificar os investimentos necessários apara apoiar o crescimento; disseminação em Angola das melhores práticas internacionais na área do desenvolvimento de Microfinança (através de seminários e workshops); desenvolvimento de estudos de mercado e pesquisa de investidores locais para o estabelecimento de parcerias com praticantes de microcrédito visando a criação de novas instituições angolanas de Microfinança; estudos de mercado dedicados à identificação de

oportunidades para a Banca Comercial para explorar os mercados regionais e para o desenvolvimento de novos produtos para as pequenas e médias empresas e subsequente apoio.

- **Componente 3: Formação Profissional**
  Esta componente, visando o reforço da oferta da formação profissional e sua reorientação para o mercado, incluía a realização de um estudo de mercado com o objectivo de rever a qualidade e capacidade das instituições que constituem a oferta de formação profissional, as preferências de formação da população, a procura de trabalhadores qualificados pelas empresas Angolanas. Com base nas conclusões deste estudo preconizou-se a elaboração de um plano de acção visando o reforço do mercado de formação profissional.
  A estratégia a adoptar previa a diversificação da oferta de formação (geográfica e por tipo de cursos), reforço das instituições de formação e estimulo à organização de informação da oferta e procura de formação profissional. Esta última, contribuindo para o aumento do fluxo de informação entre oferta e procura de formação, pretendia encorajar a tomada de decisões de investimento informadas pelos prestadores de serviços e clientes, conduzindo a prazo a uma melhoria na qualidade da formação profissional em Angola.

- **Componente 4: Serviços de Desenvolvimento Empresarial**
  A partir dos resultados de um estudo de mercado de análise da procura de serviços de desenvolvimento empresarial, capacidade dos prestadores de serviços e parceiros locais com potencial para corresponder a esta procura, previa-se financiar quatro prestadores de serviços de desenvolvimento empresarial: uma incubadora a instalar numa Universidade Angolana (ou outra instituição apropriada), um Centro de Negócios a ser lançado através de uma parceria entre o SEBRAE e a CNUCED, localizado em Luanda e outra província; e uma ONG Angolana a ser selecionada com o objectivo de liderar uma estratégia de *downscaling* de serviços de desenvolvimento empresarial orientados para micro-empresas.

A lógica de intervenção do PEA assumia, assim, os contornos sistematizados na figura 1 seguinte.

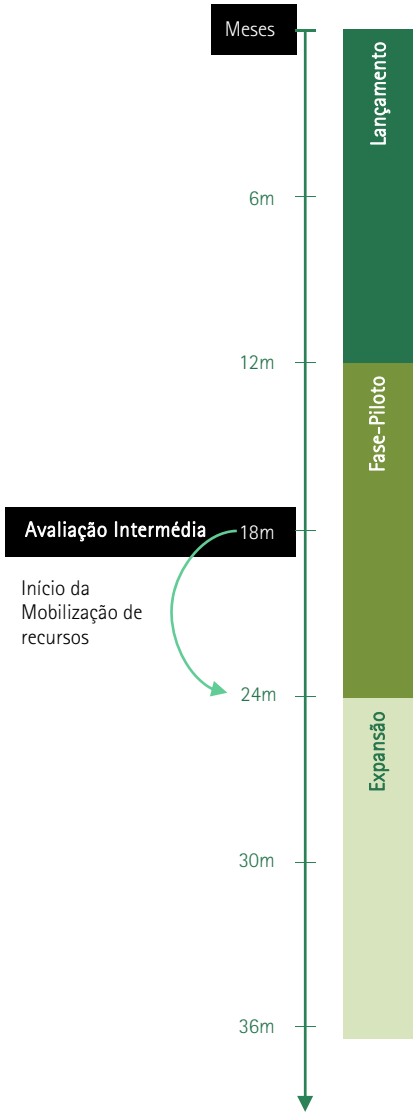

Programa Empresarial Angolano
(PEA)
Objectivo
Contribuir para a Estratégia Nacional de Redução da Pobreza através do desenvolvimento de um sector de micro, pequenas e médias empresas robusto
Componente 1
Ambiente de Negócios
Objectivo
Ambiente para o desenvolvimento de micro e pequenos negócios melhorado
Resultados
R1. Capacidade de investigação em temas relacionados com o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas desenvolvida.
R2. Orientações estratégicas para o Desenvolvimento do Sector das Micro, Pequenas e Médias Empresas definidas.
R3. Quadro legal e regulamentar ajustado de forma a promover o desenvolvimento de pequenas e médias empresas (inclui estabelecimento de unidade de desenvolvimento de Microfinanças).
Componente 2
Microfinanças
Objectivo
Serviços financeiros para micro, pequenas e médias empresas desenvolvidos
Resultados
R1. Capacidade e intervenção das Instituições de Microfinanças aumentadas
R2. Capacidade e intervenção dos Bancos Comerciais para operações de financiamento de pequenas e médias empresas aumentadas (através do downscaling das suas operações)
Componente 3
Formação Profissional
Objectivo
Oferta de formação reforçada e adequada às necessidades de mercado
Resultados
R1. Capacidade das instituições de formação aumentada para o desenvolvimento de formação orientada para o mercado utilizando abordagens variadas
R2. Ligação da formação ao mercado promovida através da disponibilização de serviços de informação via Centros de Emprego
R3. Cursos de formação orientados para o mercado
Componente 4
Serviços de Desenvolvimento Empresarial
Objectivo
Lançamento de novas iniciativas e expansão de negócios apoiados através de incubadoras de empresas e serviços de desenvolvimento de negócios
Resultados
R1. Planos de negócios estruturados
R2. Iniciação das actividades de incubação
R3. Serviços e apoio e acompanhamento orientados pela procura numa base de partilha de custos com empresas
R4. Promoção de "networking" entre as micro, pequenas e médias empresas aos níveis local e regional.

12. O PEA previa uma estratégia de implementação faseada, sustentada nos resultados alcançados por via de iniciativas-piloto. As seguintes fases foram definidas: (1) Instalação, (2) Fase-piloto, (3) Avaliação intermédia, (4) Mobilização de Recursos, (5) Expansão, (6) Avaliação de Impacto.

    A fase de lançamento previa executar os investimentos necessários à implementação das componentes individuais. Esta fase inicial incluía um período de execução de 6 meses a um ano.

    Na sequência do processo de instalação seguir-se-ia o lançamento dos projectos-piloto em cada uma das áreas de intervenção (componentes), de forma a avaliar o potencial de metodologias alternativas, de mecanismos de implementação e de parceiros, na criação de impacto no contexto Angolano. Previa-se que algumas experiências-piloto requeressem ajustamentos ao longo do tempo de forma a alcançarem um modelo adequado para o contexto angolano mas que outras produzissem resultados positivos num prazo entre 6 meses e um ano.

    A avaliação intermédia (a ter lugar aproximadamente 18 meses após o inicio do Programa) pretendia avaliar os resultados alcançados em cada componente (que incluem planos de negócio detalhados e sucessos demonstrados com alguns projectos-piloto) e com base neles desenvolver uma campanha de mobilização de recursos com o objectivo de expandir o programa de investimentos (a executar após o período inicial de 3 anos).



A fase de lançamento do PEA previu:

- contratação e formação de pessoal, instalação e/ou adaptação de sistemas de gestão;
- *stakeholers* chave identificados e desenvolvido um programa de sensibilização (incl. seminários nacionais, cursos, visitas internacionais e arranjos twinning);
- Identificação da instituição de acolhimento do centro de investigação para a área das micro e pequenas empresas e negociação do modelo de co-financiamento;
- Contratados peritos para o desenvolvimento dos estudos de mercado que estão na base das componentes de formação profissional, serviços de desenvolvimento empresarial e micro-crédito (incl. Identificação de instituições potencialmente parceiras);
- Negociação com Banco Nacional de Angola com o objectivo de estabilizar modelo de co-financiamento de uma unidade de desenvolvimento de microfinanças;
- Formação do Comité Director do Programa e primeiras reuniões (coordenação com outros programas, etc.).

O lançamento de projectos-piloto tinha como objectivo avaliar a adequação das instituições parceiras e mecanismos e metodologias adoptados. Os seguintes foram programados:

- 2 Centros de Desenvolvimento Empresaria: em Luanda e em outra Província recomendada pelo Estudo de Mercado;
- 1 Incubadora de Empresas a instalar numa Universidade Angolana;
- Formação profissional a desenvolver por instituições de formação do sector público, privado e ONGs. Várias modalidades de desenvolvimento serão financiadas e testadas (formação "on-the-job", unidades itinerantes, estágios profissionais, bem como instalações tradicionais em um número diverso de localizações geográficas;
- Estabelecimento de parcerias com o fundo dedicado ao financiamento de iniciativas-piloto para os Bancos comerciais com interesse em explorar o potencial de redimensionamento.

A fase de expansão previa investimento, proporcional aos recursos disponíveis, dedicado à replicação e aumento dos projectos-piloto bem-sucedidos.

13. Em Março de 2006, 9 meses antes da data de término do acordo de financiamento assinado com a Chevron, foi conduzida a avaliação intermédia do Programa, data em que se completavam 2 anos de operação (e 27 meses de duração do Programa). Segundo confirma o relatório de avaliação, as seguintes actividades/resultados foram executadas/alcançados:

Área Focal	Actividades/Resultados	Fonte/Data
Ambiente de Negócios	Estudos sobre legislação/regulamentação	Relatório de Avaliação (Março 2006)
	Estudo de diagnóstico do sector MPME (feito por UCAN)	
Microfinanças	Estudos sobre micro-finanças	
	Unidade criada no BNA para definir política de Micro Finanças para as MPME - apoio UNCDF e ACCION International	
	Formação para os parceiros de Microfinanças (Banco Sol e Development Workshop Angola)	
Formação Profissional	Avaliação do sector de formação profissional	
Serviços de Desenvolvimento Empresarial	Estudos sobre incubadoras e serviços de desenvolvimento empresarial	
	Dois Centros de Desenvolvimento Empresarial (Luanda e Benguela) criados - apoio CNUCED/EMPRETEC	
	5 Entrepreneurial Training Workshops (ETW) para pessoal dos Centros + 193 PME clientes	
	Criada a Incubadora de Empresas de Luanda – IEL	
	Campanhas de divulgação/consciencialização nos *media*	
	Visita de estudo ao Brasil (RIS - Rede de Incubadoras do Estado do Sergipe) de 2 técnicos da Incubadora	

14. A avaliação desta primeira fase do PEA concluiu, fundamentalmente, sobre a importância da iniciativa para a tomada de consciência do impacto de um ambiente de negócios propício e, em particular, de um sector de Microfinanças reforçado, para a dinamização das micro, pequenas e médias empresas.

    O mesmo documento referia, ainda, inúmeros problemas aos níveis do desenho do Programa, modelo de gestão e de implementação adoptados, os quais justificariam falhas na eficiência e eficácia do Programa - na tabela seguinte são recordadas as conclusões e recomendações sumariadas.

15. Nestas condições, a missão recomendou que fosse feita uma revisão dos mecanismos de coordenação e gestão do programa, de forma a linearizar a cadeia de comando e clarificar as funções e responsabilidades dos vários parceiros, e que fosse redefinido o âmbito das intervenções, focalizando-as em apenas duas componentes: micro-finanças e serviços de desenvolvimento empresarial.

    Neste contexto propunha-se que a componente de formação profissional (onde as intervenções tinham sido até então praticamente nulas) fosse eliminada e que a contribuição do programa para a melhoria do ambiente de negócios fosse considerada como um resultado "transversal", decorrente essencialmente dos resultados das duas componentes principais. Estas alterações deveriam ser consignadas num Plano de Ação detalhado, a preparar em concertação estreita com os diversos parceiros envolvidos e com o apoio de consultores especializados. O Plano de Acção começou a ser preparado ainda em 2006, mas nunca chegou a ser formalmente adoptado nem deu origem a qualquer revisão do Documento de Projecto.

Tópico	Conclusões	Recomendações
Ambiente de Negócios	**Conclusão 1** O PEA fomentou o interesse no sector da Microfinança e resultou no desenvolvimento de mais instituições e serviços de microfinanças.	**Recomendação 1** Prosseguir *advocacy* e assistência técnica em Microfinança promovendo o envolvimento dos stakeholders-chave (Governo, Bancos – Central e Comerciais – e Actores Não Estatais).
	Conclusão 2 Necessidade de criar mecanismos de promoção efectiva do sector privado.	**Recomendação 2** Prosseguir advocacy e influenciar os decisores políticos no sentido da simplificação a burocracia que actua como constrangimento ao desenvolvimento do sector privado (ex: simplificação do registo legal e outros processos incluindo o acesso a financiamento).
	Conclusão 3 Acesso limitado a financiamento, a formação e a capacitação impede o desenvolvimento do sector das micro, pequenas e médias empresas.	**Recomendação 3** Fomentar a capacitação, formação e acesso a financiamento bem como acções de acompanhamento (qualidade e quantidade).
Objectivos e Desenho do Programa	**Conclusão 4** Relevância do PEA é baseada nas prioridades nacionais (estratégia de combate à pobreza, diversificação económica, promoção do sector privado, etc.) e compromissos internacionais (ODMs).	**Recomendação 4** Assegurar mais sinergias entre o PEA e o Governo e Actores Não Estatais de forma a ajustar o Programa à agenda nacional de desenvolvimento e à realidade local.
	Conclusão 5 Calendário de execução e recursos limitados não permitirão a implementação total do PEA.	**Recomendação 5** ▪ Rever o foco do PEA ajustando-o aos recursos disponíveis e ao calendário de execução e definir prioridades. ▪ Desenhar e implementar a estratégia de mobilização e recursos. ▪ Estender o calendário de execução do PEAe mobilizar os recursos necessários à implementação de todos os objectivos do Programa.
	Conclusão 6 Fraca interligação entre as componentes e relacionamento entre os vários actores resultou em sinergias limitadas entre componentes e poucas ligações institucionais.	**Recomendação 6** Planos de trabalho das componentes devem reflectir interconexões e stakeholders-chave deverão estabelecer relações de trabalho concretas.
	Conclusão 7 O PEA é pouco conhecido por muitos dos *stakeholders*.	**Recomendação 7** ▪ Promover a visibilidade do PEA através da estratégia de comunicação. ▪ Desenvolver estruturas de gestão mais reduzidas de forma a incrementar a eficiência e eficácia.

Governação e Gestão do Programa	**Conclusão 8** A estrutura pesada (muitos comités e reuniões) afectou a eficácia e eficiência da implementação do Programa.	**Recomendação 8** ▪ Estabelecer um comité global composto de parceiros-chave directamente envolvidos na implementação do PEA (Doadores, Implementadores, Peritos, Coordenação). ▪ Envolver doadores a um nível estratégico e definir de forma clara papéis e responsabilidades. ▪ A unidade de coordenação deverá coordenar a implementação global do Programa e não gerir projectos individuais. ▪ Unidades individuais (Microfinanças e Serviços de Desenvolvimento Empresarial) deverão ter mais autonomia para implementar o plano de trabalho orçamentado acordado com o Comité de gestão do PEA. ▪ PEA deverá rever a sua estrutura substituindo a actual abordagem baseada em componentes por uma integrada, centrada em objectivos estratégicos orientada por uma visão, objectivos, estratégias e actividades. ▪ Rever a estrutura da unidade de coordenação, avaliar as necessidades de pessoal e desenhar um organigrama do PEA.
Implementação do Programa	**Conclusão 9** Os resultados do Programa foram afectados pela falta de capacidade dos implementadores tendo resultado na prestação de serviços em qualidade de quantidade insuficientes.	**Recomendação 9** ▪ Promover a capacitação institucional das organizações parceiras nas áreas da gestão, técnica e financeira. ▪ Clientes dos Serviços de Desenvolvimento Empresarial/Microfinanças satisfeitos com a formação mas preocupados com o insuficiente acompanhamento.
	Conclusão 10 Apesar da elevada qualidade as expectativas de formação não foram satisfeitas.	**Recomendação 10** ▪ Seleccionar um prestador de assistência técnica local com as competências técnicas e interpessoais necessárias aos serviços de aconselhamento. ▪ Estabilizar um plano de acção claro e comunicar bem com todos os *stakeholders*. ▪ Capacitar prestadores de serviços directos locais de forma a assegurar a qualidade dos serviços contínuos. ▪ O assistente técnico deverá avaliar as necessidades de capacidade e formação das instituições locais.
	Conclusão 11 Capacidade institucional e visão dos prestadores de serviços directos locais.	**Recomendação 11** Recrutar um perito ou organização com experiência comprovada na capacitação de prestadores de serviços directos locais.
	Conclusão 12 O plano estratégico do PEA não comunicou bem com os *stakeholders*.	**Recomendação 12** *Stakeholders* deverão ser envolvidos na preparação do plano estratégico do PEA e regularmente informados dos progressos alcançados.

	Conclusão 13 Inadequada monitorização (medir progresso da implementação).	**Recomendação 13** Desenvolver um plano de Monitorização e Avaliação (M&A).
Apoio de *Backstopping* Internacional	**Conclusão 14** Expectativas e resultados não foram alcançados em virtude da falta de presença no terreno das agências de *backstopping* a formação inacabada.	**Recomendação 14** Contratar perito em Microfinanças e consultores de acordo com as necessidades através de processos de concurso.
	Conclusão 15 Necessária mais formação (de formação e certificação) com objectivos, plano, conteúdos e avaliação claros de forma a descentralizar formação de forma eficiente.	**Recomendação 15** ▪ Para cada actor/componente deverá ser conduzido um levantamento de necessidades de formação de forma a produzir um curriculum e conteúdos de formação baseados em necessidades de formação. ▪ Identificar e organizar os formandos de acordo com o seu nível, necessidades e funções que desempenham; e desenvolver a formação e plano de avaliação da formação em conformidade. ▪ Co-financiamento e formação (cash ou géneros).
Estratégia de Parceria e Envolvimento	**Conclusão 16** Fraca interligação entre componentes e relação entre actores assim como fraco envolvimento de *stakeholders* resultaram em sinergias limitadas entre componentes e muito poucas ligações institucionais.	**Recomendação 16** ▪ PEA deverá ter uma Estratégia de Comunicação efectiva que deverá incluir boletins mensais/bi-mensais de actividades e progresso, um website, etc. ▪ Criar um comité composto de representantes de cada instituição parceira. O objectivo deste Comité será: (i) partilhar informação; (ii) estabelecer uma rede; (iii) criar relações institucionais. ▪ Estabelecer foras temáticos trimestrais incluindo *stakeholders*-chave do PEA e fora do âmbito do PEA com o objectivo de criar novas parcerias, oportunidades para o PEA (Serviços de Desenvolvimento Empresarial, Microfinanças) e mobilização de recursos. ▪ A Unidade de Coordenação do PEA deverá estimular, acompanhar e fornecer apoio de backstopping às iniciativas de comunicação e promoção de sinergias.
Resultados e Impacto do Programa	**Conclusão 17** A formação assegurada pelo PEA nas componentes Serviços de Desenvolvimento Empresarial e Microfinanças permitiram a melhorar a performance de muitos beneficiários.	**Recomendação 17** ▪ Aumentar as intervenções de capacitação e melhorar a qualidade dos serviços prestados. ▪ Estabelecer um plano de M&A.
	Conclusão 18 PEA contribuiu para criar e/ou reforçar as estruturas operacionais envolvidas na promoção do sector das microfinanças.	**Recomendação 18** Apoiar o desenvolvimento da política nacional de microfinanças.
	Conclusão 19 A natureza de capacitação do PEA não permite confirmar impacto no curto prazo.	**Recomendação 19** ▪ Promover o conhecimento dos objectivos e resultados (incluindo progresso nos indicadores) do PEA através da estratégia de comunicação. ▪ Mais advocacia por parte dos beneficiários.

Sustentabilidade	**Conclusão 20** A falta de autonomia nas operações do projecto afectou a tomada de decisão e implementação das várias componentes e colocou em risco a implementação do Programa.	**Recomendação 20** Todas as componentes deverão ter uma estrutura, plano de acção e projecções financeiras independentes.
	Conclusão 21 A prestação de serviços de qualidade depende numa maior capacidade de prestadores locais de serviços.	**Recomendação 21** ▪ Aumentar o número de instituições nacionais (públicas, privadas) como implementadores. ▪ Fomentar a capacidade institucional dos parceiros para assegurar a sustentabilidade dos seus serviços.

2.1.2.2 À Procura de um Referencial (2007-2010)

16. Aos 31 de Dezembro de 2006 terminava o acordo inicial de co-financiamento estabelecido entre o PNUD e a Chevron e, apesar da equipa de avaliação não ter tido acesso a informação que o confirmasse, os documentos produzidos durante os dois anos seguintes mantêm referência à participação da empresa, sugerindo, por isso, que ao acordo inicial terá sido concordada uma extensão do prazo de execução.

    Efectivamente, a mobilização de recursos adicionais prevista para o final da primeira fase não deu resultados e a Chevron decidiu não colocar mais recursos no Programa. Por esse motivo, durante os anos de 2007 e 2008 as intervenções do PEA foram essencialmente financiadas com recursos próprios do PNUD, embora algumas intervenções tenham beneficiado ainda dos recursos da Chevron, designadamente para o fornecimento de equipamentos à Incubadora de Empresas de Luanda e ao Centro de Informação de Negócios do MIND/IDIA. Por esse motivo as actividades foram bastante reduzidas e apenas se registaram alguns avanços significativos no domínio dos Serviços de Desenvolvimento Empresarial, tendo o PEA continuado a apoiar a consolidação e funcionamento das estruturas anteriormente criadas.

    No período de 2007-2008 a Coordenação do Programa foi assegurada por três técnicos: 1) Sra Ofélia Eugénio (mantendo a Coordenação do Programa desde o período de execução inicial) que cessou funções aos 31 de Março de 2008; 2) o Sr Xavier Hernandes que (na condição de Offier in Charge) assume a responsabilidade pela coordenação até 1 de Setembro do mesmo ano; 3) a quem se seguiu o Sr. Takao Kikuchi, que manteve esta função até 12 de Fevereiro (data em assumiria a função um novo Coordenador do PEA).

    Durante o período de 2007-2008 não existe informação de ter sido elaborado um quadro lógico que procurasse (re)orientar a intervenção.

17. Em Dezembro de 2008, mais concretamente aos 5 daquele mês, a Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento concede uma subvenção no montante de EUR 2.000.000,00 destinada a financiar as operações do Programa Empresarial Angolano durante um período de 36 meses. Não se conhece o referencial lógico do PEA que esteve na base da aprovação da subvenção.

    A equipa de avaliação teve acesso a uma proposta de programação para o período de 2009-2011 (o Angola Enterprise Program Proposal (Draft), 2009-2011) que contempla um período de execução coincidente com o da subvenção.

    Mais tarde, durante o ano de 2009, coincidindo com a entrada de um novo Coordenador, Sr. Charles Zulu, conhecem-se várias tentativas de reestruturação do PEA (Project Board Meeting aos 4 de Setembro de 2009, Reunião de Planeamento Estratégico do PEA aos 3 de Dezembro de 2009) que viriam ser consumadas no Plano de Acção para 2010 ao qual não foi obtida aprovação dos parceiros e doador (in Relatório de Actividades de 2011 do PEA).

    Segundo menciona o Relatório de Actividades de 2011 do PEA, o ano de 2010 viria a revelar-se um desafio para a gestão do PEA. Não só não havia sido obtida a aprovação do Plano de Acção como terminava no mesmo ano o contrato do então Coordenador do Programa e gestor de uma das suas componentes principais.

    O processo de selecção de um novo Coordenador desenvolveu-se ao longo de todo a segunda metade do ano de 2010 tendo a sua colaboração iniciado em Janeiro de 2011 (ver 2.1.3).

18. Para o período de 2007-2010 o Relatório Progresso 2007-T4, 2008 Milestone Achievements e Relatório Anual de 2009, permitem confirmar a execução das actividades sumariadas na tabela abaixo:

Área Focal	Actividades/Resultados	Fonte/Data
Ambiente de Negócios	Organizado o Primeiro Workshop Nacional sobre o Sector Privado	Relatório Progresso 2007-T4
	Primeiro Fórum Nacional sobre o Sector Privado (Huambo, 26/27 Novembro) – apoio CCI	2008 Milestone Achievements
	Conselho das Associações Empresariais de Angola estabelecido em Novembro 2008 como instância de diálogo público privado.	Relatório Anual de 2009
	Apoio financeiro à participação da FMEA em reunião no Brasil (Agosto 2009)	
	Apoio técnico e financeiro à organização da reunião anual da FMEA (Soyo, Março 2009)	
Microfinanças	Organizado o 1º Workshop Nacional sobre o Micro-finanças	Relatório Progresso 2007-T4
	Organizado o 2º Forum Nacional sobre o Microfinanças (Benguela, 4/5 Novembro 2008)	2008 Milestone Achievements
	Organizado o 3º Forum Nacional sobre o Microfinanças (Luanda, 22/23 Novembro 2008)	Relatório Anual 2009
	6 membros do Comité de Microfinanças receberam formação em Turim (Julho-Agosto 2009)	
	A proposta de Lei de Regulação e Supervisão do Microcrédito foi submetida e aceite pelo Governo	
Formação Profissional	-	-
Serviços de Desenvolvimento Empresarial	Organizado workshop sobre Empreendedorismo e Incubadoras de Empresas (disseminação do modelo de negócios da IEL)	Relatório Progresso 2007-T4
	Formação para empresas clientes da IEL – seminários sobre "Como usar a Internet" (17 empresas) e sobre "Inovação" (18 empresas)	
	Formação em "Plano de Negócios" (organizado em parceria com a CAE para a OIM (Organisation of International Migration)	
	Definidos critérios de selecção e sistema de M&A para provedores de SDE.	
	Preparados Manuais e documentação para provedores de SDE	
	5 provedores de SDE selecionados para a rede	
	Assinado MdE com IDIA para "Centro de Recursos de Pequenos Negócios" - CRPN	
	Remodelação da biblioteca e criação da página de Web do CRPN	
	Lançamento de concurso para a criação do ciber-café do CRPN	
	Organizadas 8 acções de publicidade/disseminação	
	Reforço da capacidade institucional e da qualidade dos serviços (formação e coaching) de provedores públicos e privados de SDE em Luanda (2 grupos), Benguela, Huambo e Huila (organizado por KPMG)	
	Assistência técnica e reforço do pessoal do IEL, incluindo apoio aos clientes (27 empresas)	2008 Milestone Achievements
	Organizados pelo IEL diversos cursos de formação para empresários (205 participantes)	
	Aprovado o Estatuto legal do IEL (Novembro 2008)	
	Estabelecido Centro de Informação de Negócios no MIND com biblioteca, website e café internet – Gestão IDIA (inaugurado 08/08/2008)	
	Com o apoio do PEA, 8.570 empresários locais foram atendidos pelas instituições acima (SDE financeiros e não financeiros)	
	Continuação do apoio ao funcionamento da IEL	

	Organização de acções de formação em serviço e *coaching* para prestadores de SDE nas províncias de Cabinda, Benguela Luanda e Huíla	Relatório Anual 2009
	Continuação do apoio ao funcionamento do CIN (IDIA)	

2.1.2.3 Novas Abordagens (2011-2013)

19. Com a chegada do novo Coordenador, em Janeiro de 2011, Sr Galyson Ferrari dos Santos, é introduzida uma nova lógica de intervenção que propunha recentrar o PEA em torno da criação de uma plataforma de coordenação de iniciativas de desenvolvimento económico inclusivas, justas e sustentáveis; a concretizar em duas fases:

- **Fase de Transição**
  Esta fase cumpriria o objectivo de realinhar o Programa tendo em consideração os novos desafios do contexto angolano e a nova abordagem proposta (Economia Solidária).
  Esta fase de transição desenrolar-se-ia entre Janeiro de 2011 e Junho de 2012 com a proposta de prosseguir a seguintes etapas:
  - Etapa 1: articulação e integração de parceiros;
  - Etapa 2: fortalecimento dos parceiros;
  - Etapa 3: fomento em microfinanças e comércio;
  - Etapa 4: elaboração da Fase II.

- **Fase II**
  A Fase II do PEA pretendia introduzir a nova abordagem para o Programa.

20. Em Março de 2011 era apresentada nova proposta de Documento de Projecto 2011-2013 centrada nas áreas seguintes:
- Disseminação e promoção de nova abordagem baseada na economia solidária/inclusiva;
- Reforço da capacidade institucional de análise, formulação, monitoria e avaliação de políticas públicas de microfinanças;
- Reforço da capacidade institucional e técnica de análise, formulação, monitoria e avaliação de modelos de acesso aos mercados;
- Reforço da capacidade institucional para oferecer serviços de aconselhamento às empresas, através da formação de técnicos e da promoção de alianças institucionais;
- Promoção da responsabilidade social corporativa através da mobilização a articulação de empresas para discussões conceptuais e partilha de boas práticas.

21. Segundo confirma o relatório de progresso, os seguintes actividades/resultados foram executadas/alcançados:

Área Focal	Actividades/Resultados	Fonte/Data
Ambiente de Negócios	Criada Plataforma Nacional sobre Crescimento Inclusivo como fórum de diálogo público-privado em matéria de redução da pobreza e crescimento pró-pobres.	Relatório Anual 2011 e DIM 2011
	Seminário sobre Responsabilidade Social Corporativa em Angola	
	Apoio ao MINFAMU na organização do Fórum Nacional das Mulheres Rurais	
	3 Oficinas de Economia Solidária (Luanda, Namibe e Huambo).	
Microfinanças	Missão ao Brasil sobre micofinanças a economia solidária e workshop preparatório.	
	Seminário Internacional de Micro Finanças (Luanda)	

22. Em 2011 foi criada a Unidade de Economia Inclusiva no PNUD que integrou a gestão das iniciativas Programa Empresarial Angolano e Desenvolvendo Negócios Sustentáveis. A 1ª Reunião do Comité Integrado PEA/DNS realizada em Março 2012 aprovou um novo programa de actividades para 2012-2013:

- Género e Oportunidades Económicas
  a) Fortalecimento institucional FMEA
  b) Formação em gestão de negócios

- Juventude e Oportunidades económicas (DNS)
  a) Dinamização da economia local e Juventude - Projecto-piloto no Cazenga-Zango

- Cadeias de Valores (DNS)
  a) Agricultura urbana e peri-urbana
  b) Fomento do Comércio Justo e Certificação
  c) Fomento do turismo sustentável
  d) Apoio ao sector da soja

- Microfinanças
  a) Estudo do mercado angolano/UNCDF
  b) Fortalecimento institucional da Comissão Multissectorial de Microfinanças
  c) Fomento do acesso ao crédito

- Serviços de Assessoria Empresarial
  a) Fomento a modelos de incubação de negócios
  b) Formação de formadores
  c) Estudo do perfil do sector privado

- Responsabilidade Social Corporativa
  a) Fomento de uma rede angolana
  b) Mapa da responsabilidade social
  c) Realização de seminários
  d) Realização da Conferência Nacional

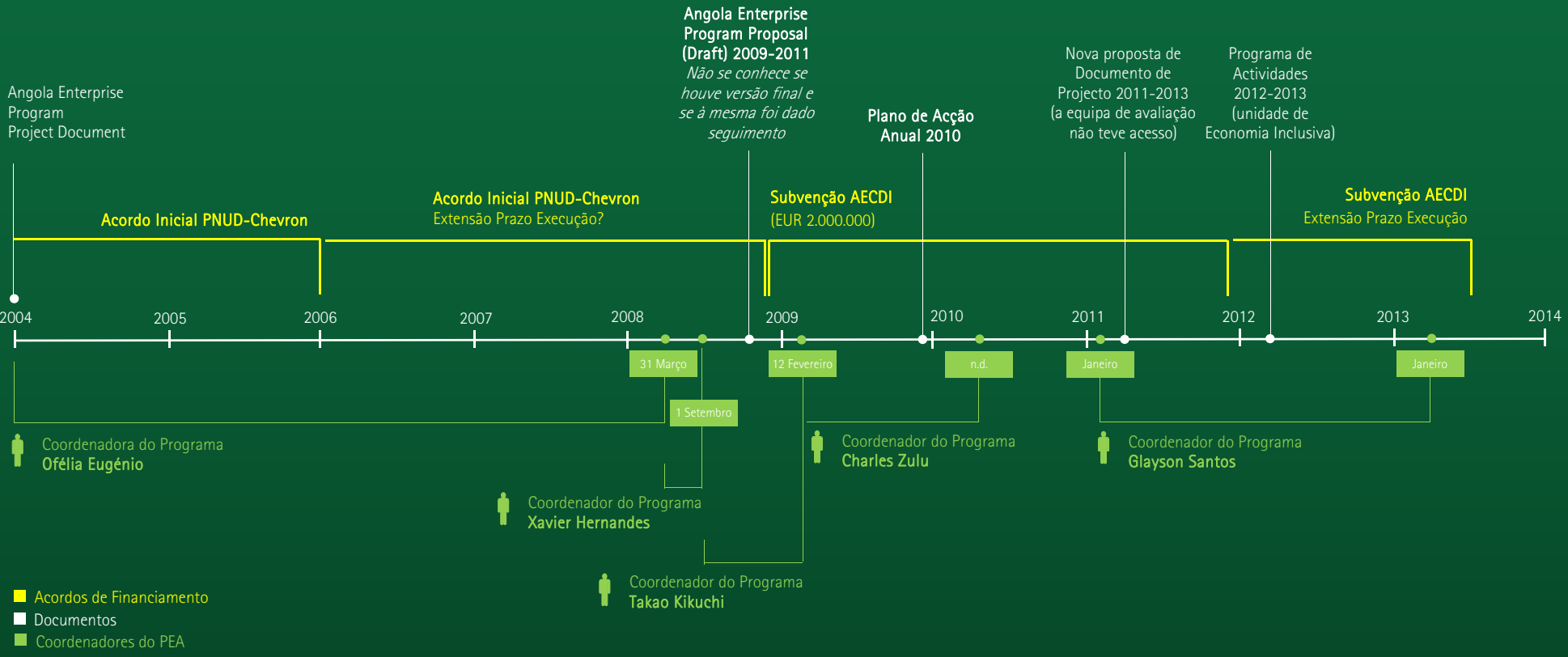
- Fomento da participação do sector privado no processo do Rio+20

23. Praticamente todo o ano de 2012 foi usado para estabilizar as parcerias destinadas a implementar a nova estratégia com base nas acções seguintes[5]:
- Estudo sobre o sector de microfinanças em Angola (colaboração com FINSCOPE);
- Formação profissional de 2000 jovens (colaboração com MAPESS/Dom Bosco - cartas de acordo com Dom Bosco e AIA assinadas em Setembro);
- Reforço institucional da FMEA (Consultor para reforço institucional da FMEA foi contratado e desenhou plano de trabalho para o período Novembro de 2012 – Maio de 2013);
- Estudo sobre o perfil do sector privado em Angola;
- Formação em empreendedorismo (colaboração com AIA);
- Conferência sobre Responsabilidade Social das Empresas.

24. Em Janeiro de 2013 cessa funções o último Coordenador em funções, Sr Glayson Ferrari dos Santos, não tendo a coordenação do Programa sido assegurada por outro especialista até à sua conclusão.

[5] Informação apurada a partir dos documentos: Relatórios Anual 2011 e DIM 2011, Relatórios DIM 2012 (Jan-Out), Relatórios DIM 2012 (Jan-Out), Relatório da reunião do Comité.

2.1.2.4 *Timeline*

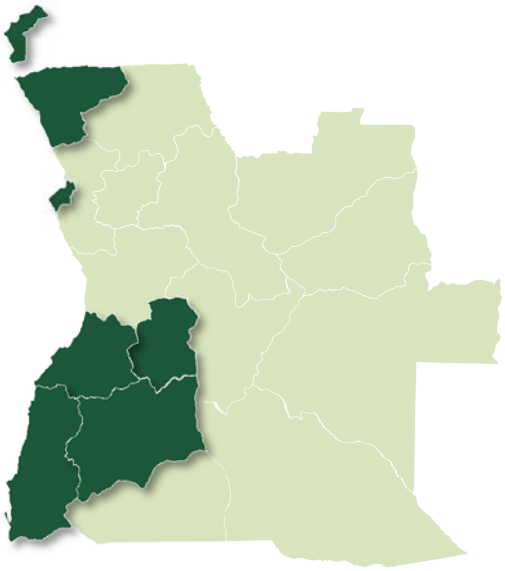


2.1.3 Área de Intervenção

25. A área de intervenção assinalada corresponde às províncias de Angola que se apurou terem sido abrangidas pelo PEA: Luanda, Benguela, Huíla, Huambo, Namibe, Cabinda e Zaire.

    Segundo a informação recolhida, as actividades conduzidas fora de Luanda incluíram fundamentalmente Seminários e acções de formação.

Área de Intervenção do PEA
(Financiamento PNUD-Chevron)



2.2 Iniciativa Desenvolvendo Negócios Sustentáveis

26. A iniciativa Desenvolvendo Negócios Sustentáveis (DNS) é um mecanismo de cooperação desenvolvido pelo PNUD, implementado em diversos países, que tem como objectivo promover o envolvimento do sector privado em projectos de investimento para os pobres, atractivos do ponto de vista comercial e constituindo simultaneamente uma resposta a necessidades locais de desenvolvimento.

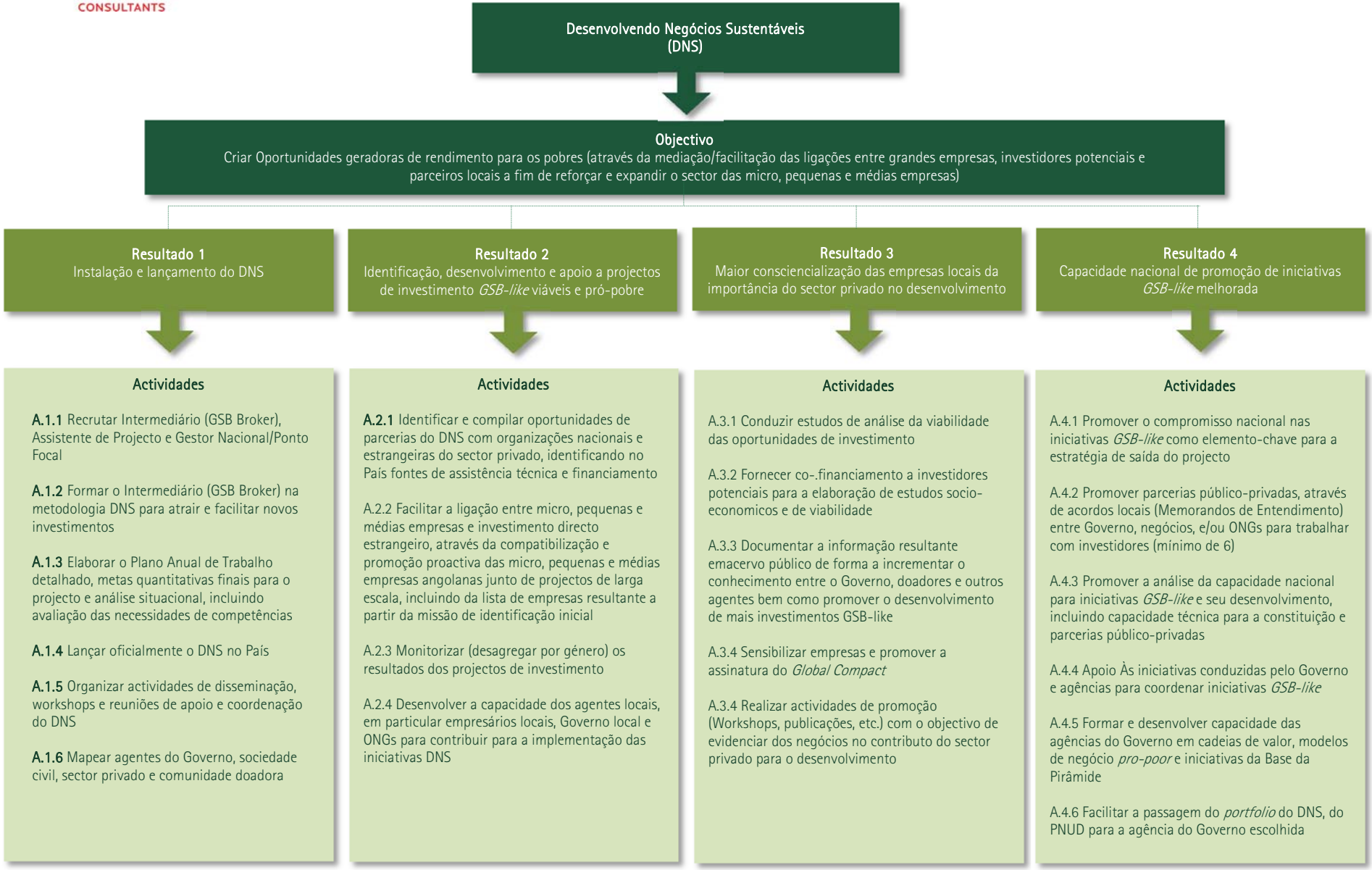
27. O modelo de implementação do DNS pressupõe a intermediação e a facilitação de relações entre empresas de grande dimensão, investidores potenciais e parceiros locais com o propósito de fortalecer e expandir o sector das micro, pequenas e médias empresas, como forma de proporcionar, às populações mais pobres, oportunidades de rendimento e facilitar o desenvolvimento de novos produtos e serviços que dão resposta às suas necessidades.

    Neste modelo o PNUD desempenha um papel de intermediário e facilitador, juntando grandes empresas, empresários locais, representantes do Governo, Organizações da Sociedade Civil e outros doadores.

    A lógica de intervenção do DNS assumia os contornos apresentados no esquema seguinte.

28. Em Angola, a iniciativa DNS contou com um orçamento global de USD 6.125.000,00, oriundo na sua quase maioria da Agência de Cooperação Espanhola (AECID) – USD 5.625.000,00. O montante restante foi contribuição do PNUD (USD 500.000,00).

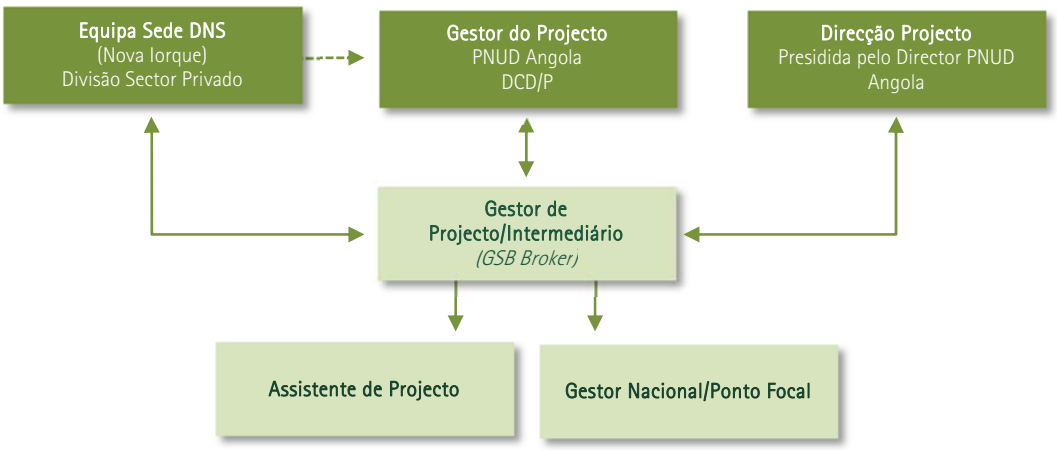
29. A implementação do projecto foi assumida pelo PNUD (Modalidade de Implementação Directa) e teve uma duração de 30 meses decorridos entre Março de 2011 a Setembro de 2013.


Desenvolvendo Negócios Sustentáveis (DNS)
Objectivo
Criar Oportunidades geradoras de rendimento para os pobres (através da mediação/facilitação das ligações entre grandes empresas, investidores potenciais e parceiros locais a fim de reforçar e expandir o sector das micro, pequenas e médias empresas)
Resultado 1
Instalação e lançamento do DNS
Resultado 2
Identificação, desenvolvimento e apoio a projectos de investimento GSB-like viáveis e pró-pobre
Resultado 3
Maior consciencialização das empresas locais da importância do sector privado no desenvolvimento
Resultado 4
Capacidade nacional de promoção de iniciativas GSB-like melhorada
Actividades
A.1.1 Recrutar Intermediário (GSB Broker), Assistente de Projecto e Gestor Nacional/Ponto Focal
A.1.2 Formar o Intermediário (GSB Broker) na metodologia DNS para atrair e facilitar novos investimentos
A.1.3 Elaborar o Plano Anual de Trabalho detalhado, metas quantitativas finais para o projecto e análise situacional, incluindo avaliação das necessidades de competências
A.1.4 Lançar oficialmente o DNS no País
A.1.5 Organizar actividades de disseminação, workshops e reuniões de apoio e coordenação do DNS
A.1.6 Mapear agentes do Governo, sociedade civil, sector privado e comunidade doadora
Actividades
A.2.1 Identificar e compilar oportunidades de parcerias do DNS com organizações nacionais e estrangeiras do sector privado, identificando no País fontes de assistência técnica e financiamento
A.2.2 Facilitar a ligação entre micro, pequenas e médias empresas e investimento directo estrangeiro, através da compatibilização e promoção proactiva das micro, pequenas e médias empresas angolanas junto de projectos de larga escala, incluindo da lista de empresas resultante a partir da missão de identificação inicial
A.2.3 Monitorizar (desagregar por género) os resultados dos projectos de investimento
A.2.4 Desenvolver a capacidade dos agentes locais, em particular empresários locais, Governo local e ONGs para contribuir para a implementação das iniciativas DNS
Actividades
A.3.1 Conduzir estudos de análise da viabilidade das oportunidades de investimento
A.3.2 Fornecer co-.financiamento a investidores potenciais para a elaboração de estudos socio-economicos e de viabilidade
A.3.3 Documentar a informação resultante emacervo público de forma a incrementar o conhecimento entre o Governo, doadores e outros agentes bem como promover o desenvolvimento de mais investimentos GSB-like
A.3.4 Sensibilizar empresas e promover a assinatura do Global Compact
A.3.4 Realizar actividades de promoção (Workshops, publicações, etc.) com o objectivo de evidenciar dos negócios no contributo do sector privado para o desenvolvimento
Actividades
A.4.1 Promover o compromisso nacional nas iniciativas GSB-like como elemento-chave para a estratégia de saída do projecto
A.4.2 Promover parcerias público-privadas, através de acordos locais (Memorandos de Entendimento) entre Governo, negócios, e/ou ONGs para trabalhar com investidores (mínimo de 6)
A.4.3 Promover a análise da capacidade nacional para iniciativas GSB-like e seu desenvolvimento, incluindo capacidade técnica para a constituição e parcerias público-privadas
A.4.4 Apoio Às iniciativas conduzidas pelo Governo e agências para coordenar iniciativas GSB-like
A.4.5 Formar e desenvolver capacidade das agências do Governo em cadeias de valor, modelos de negócio pro-poor e iniciativas da Base da Pirâmide
A.4.6 Facilitar a passagem do portfolio do DNS, do PNUD para a agência do Governo escolhida

2.2.1 Governação do Programa

30. Segundo o Documento de Projecto, a iniciativa pressupunha um modelo de governação assente na seguinte estrutura de governação:

- **Gestor de Projeto (PNUD Escritório Angola):** responsável pela gestão operacional global e coordenação do projecto DNS.
- **Equipa da Sede DNS (PNUD Divisão Sector Privado, NY):** concede apoio global de forma a assegurar *standards* de gestão e salvaguardar integridade e eficácia do projecto.



- ***Gestor de Projecto/Intermediário (GSB Broker)***: responsável pela intermediação de empresas, Governo, sociedade civil, fontes potenciais de financiamento e parceiros de desenvolvimento.
- **Direcção Projecto:** presidida pelo Director PNUD Angola; reúne *stakeholders* locais: empresários locais, Governo, ONGs e doadores de projectos de desenvolvimento do sector privado (ex. PEA).
- **Assistente de Projecto:** responsável pelas tarefas operacionais e administrativas do dia-a-dia relacionadas com a implementação do projecto.
- **Gestor Nacional/Ponto Focal:** responsável por apoiar o *broker* no estabelecimento das ligações institucionais com o INAPEM (Instituto Nacional de Apoio às Pequenas e Médias Empresas).

31. A estrutura de gestão foi redimensionada: dos 3 elementos inicialmente previstos (Gestor de Projecto/Intermediário, Assistente de Projecto e Gestor Nacional/Ponto Focal) apenas 2 foram recrutados (Gestor de Projecto/Intermediário contratado em Fevereiro de 2011 e Assistente de Projecto no último ano de operações).

32. A equipa de avaliação confirmou não ter sido implementado um sistema de monitorização e um sistema de *reporting* adequado. Os documentos de progresso disponibilizados dispõem de pouca informação, são omissos relativamente resultados alcançados e não apresentam indicadores.

2.2.2 Actividades Realizadas/Resultados Alcançados

33. A análise das actividades realizadas e resultados alcançados verificou-se particularmente difícil em virtude do projecto não dispor de um sistema de monitorização e de um sistema de *reporting* adequado.
As informações que de seguida se sistematizam reflectem o entendimento do projecto apreendido durante o trabalho de auscultação e observação *in loco*.

34. O projecto DNS teve início em Fevereiro de 2011, aproximadamente um ano após a data programada (Janeiro de 2010). O primeiro ano de operações contemplou essencialmente as actividades de instalação listadas abaixo.

Área Focal	Actividades/Resultados	Fonte/Data
Gestão	Contratação do Gestor de Projecto/Intermediário (Fevereiro de 2011)	Relatório Anual 2011
	Plano de Trabalho Anual 2011 *Inclui proposta de estratégia de saída e proposta de sectores para projectos DNS (agro processamento, avicultura e turismo), orçamento 2011-2013 e parceiros implementadores (CLUSA, World Vision e CODESPA)* (Documento apresentado em Março de 2011 e aprovado no 4º trimestre)	
	Fórum Responsabilidade Social Corporativa (Junho 2011) (Lançamento oficial do DNS)	
	Procurement dos estudos e da investigação (3 request for proposals foram lançados para iniciar a implementação das cadeias de valor selecionadas: processamento café, produção de soja, criação de aves e desenvolvimento sustentável do turismo)	
	Viagem do Gestor de Projecto/Intermediário (GSB Broker) à África do Sul para participar no Agribusiness Forum (EMRC International and UNDP-RBA) e formação em Sector Privado e Mercado Inclusivo (19-21 Outubro 2011)	

35. A informação constante dos Planos de Trabalho e aquela que é incluída nos documentos disponilizados e confirmada durante as reuniões mantidas em Angola, não permite concluir sobre o processo de selecção dos subsectores-alvo. Inclusivamente, alguns dos sub-sectores abordados diferem dos que constavam do Plano de Trabalho inicial (ex: avicultura referida no Plano Anual de Trabalho para 2011).

    A informação que é apresentada de seguida reporta às iniciativas promovidas pelo DNS e que viriam a desenvolver-se no âmbito de 4 sub-sectores:
    - Agro-processamento (comércio justo para o Café; reforço das Associações e Cooperativas de Pequenos Produtores através da produção e comercialização de soja, nas províncias do Huambo e Bié);
    - Apoio às mulheres na actividade de Processamento de peixe;
    - Reforço da cadeia de valor para a Agricultura Peri-urbana/Agro-processamento;
    - Promoção do Turismo Sustentável em Angola.

36. Para o ano de 2012 previa-se a realização de estudos de detalhe de cada um dos sub-sectores acima com o objectivo de determinar a melhor forma de apoiar no seu desenvolvimento.
A equipa de avaliação não teve acesso a estes estudos.

37. Na segunda metade de 2012, a menos de um ano do encerramento do DNS foram assinados Memorandos de Entendimento com os Parceiros Implementadores de cada um dos projectos seguintes (com AHTUB o MdE foi assinado apenas em Junho 2013):

Área Focal	Actividades/Resultados	Parceiro	Data
Soja	Desenvolvimento da Cadeia de Valor da Soja/Produção de Sementes	IIA/CODESPA	Setembro 2010 -> final 2013
Café	Desenvolvimento da Cadeia de Valor do Café	INCA	Agosto 2012 -> Junho 2013
Processamento Peixe	Desenvolvimento da Cadeia de Valor de Processamento de Peixe	IDPAA	Outubro 2012 -> Julho 2013
Horticultura	Horticultura Urbana e Peri-Urbana para Reduzir a Pobreza e Má-nutrição	FAO	Agosto 2012 -> Agosto 2013
Turismo	**Desenvolvimento do Turismo Sustentável e Diversificação das Actividades Produtivas**	MINHOTUR AHTUB CNUCED	Junho 2013 -> Novembro 2012
n.d.	Desenvolvimento da Academia do Empreendedor e Empresário Angolano	INAPEM	n.d.

n.d Informação não disponível

38. Pela razão apresentada na abertura desta secção, a equipa de avaliação não conseguiu reunir informação sistematizada e organizada sobre os resultados alcançados em cada uma das iniciativas. A sua maioria, inclusivamente, apresentava actividades ainda em curso no momento da missão de avaliação (Novembro-Dezembro 2013).

O trabalho de sistematização que é apresentado de seguida reúne as informações disponibilizadas, não necessariamente o conjunto das que permitiriam caracterizar as iniciativas desenvolvidas.

Projecto Desenvolvimento da Cadeia de Valor da Soja/Produção de Sementes
(Huambo e Bié)

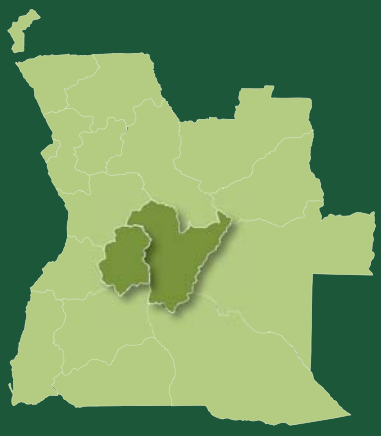
Apesar da elevada procura de soja pela indústria de processamento de alimentos e de alimentação animal, a produção anual em Angola desta cultura é baixa. As condições biofísicas no País são propícias e investigações demonstraram a capacidade para bons rendimentos (1.2 a 2.5 t/hectar) em particular se utilizando germoplasma melhorado.

A soja é uma cultura de rendimento médio, tradicionalmente cultivada por parte dos agricultores, que poderá ter benefícios na regeneração e fertilização da terra, complementar a dieta alimentar e rendimentos das famílias e fornecer alimentação animal para a indústria avícola e de produção animal.

Através do DNS, o PNUD desenvolveu uma parceria com o Instituto de Investigação Agronómica (IIA) – Memorando de Entendimento assinado em Agosto de 2012 por um período de execução de 10 meses e um montante total de USD 543.808,00 – com o objectivo de apoiar cooperativas do Huambo e Bié na produção de comercialização de grãos de soja.

Para a implementação desta iniciativa o IIA contou com a Assistência Técnica da Fundação CODESPA. Cinco cooperativas do Huambo e Bié com quem já trabalhava beneficiaram de apoio nas áreas da produção e comercialização de grãos de soja.
As cooperativas contemplavam, no seu conjunto, um total de 552 membros (beneficiários directos).

Os objectivos definidos para o projecto:
(1) Sistema de multiplicação de sementes nas cooperativas melhorado;
(2) Produção e produtividade dos agricultores melhorada, aumentando não apenas a produção por hectar mas também a área plantada pelas cooperativas e seus membros;
(3) Tecnologia de armazenamento incrementada (com recurso a tambores de óleo reciclados);
(4) Competências de venda das cooperativas aumentadas;
(5) Sistema de gestão das cooperativas melhorado.



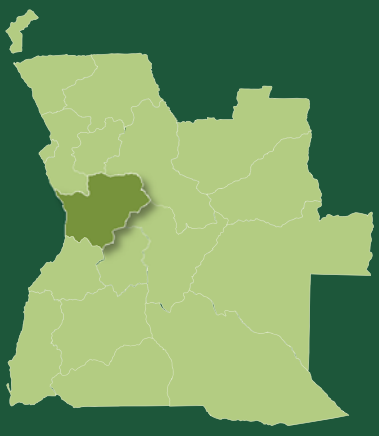
Ao longo dos 10 meses de vida da iniciativa foram desenvolvidas actividades de apoio à multiplicação de sementes de soja (para consumo e comercialização), à melhoria da produção de soja com níveis acrescidos de produtividade e ao armazenamento do grão (de forma a reduzir as perdas e possibilitar vendas a preços mais elevados).

O período de vida curto do projecto penalizou a implementação das actividades de capacitação e apoio na área da gestão e comercialização não foram implementadas que acabaram por não ser executadas.

Desenvolvimento da Cadeia de Valor do Café
(Kwanza Sul)

Angola dispõe de potencial biofísico para a produção e café, em particular de Robusta Amboim com qualidades para ser comercializado a preços *premium*.
A zona do Amboim é aquela onde a exploração e café apresenta níveis mais elevados devido ao sistema da incorporação das comunidades nas antigas fazendas. A produção de café enfrenta diversos problemas sobre os quais o Instituto Nacional do Café tem vindo a actuar.

O projecto de "Apoio ao Relançamento da Produção e Agronegócio Cafeícola na Província do Kwanza Sul" tem como propósito apoiar a produção cafeícola e, simultaneamente, melhorar o agronegócio nas exportações agrícolas familiares e nas associações e cooperativas de cafeicultores. O parceiro implementador da iniciativa foi o INCA através do qual foram apoiadas cooperativas dos municípios de Amboim, Quilenda e Cassongue.



Os objectivos definidos para o projecto:
(1) Aumento da produção de café nos municípios do Amboim e Quilenda;
(2) Criação de condições para melhoria da qualidade do café produzido;
(3) Disseminação de boas práticas agrícolas no seio dos cafeicultores;
(4) Fomento da produção de café arábica no município de Cassongue;
(5) Criação de bases legais para certificação internacional do café amboim, como marca de café angolano;
(6) Fortalecimento das associações e/ou cooperativas existentes e formação de novas;
(7) Revitalização do agronegócio cafeícola no seio familiar, nas associações e cooperativas visando a obtenção de renda e melhoria das condições de vida dos intervenientes;
(8) Desenvolvimento de capacidades técnicas do INCA e dos cafeicultores envolvidos.

O projecto incluiu três componentes: 1) assistência técnica pra reforçar a produção de café; 2) gestão das associações e cooperativas; 3) marketing e agronegócio
Relativamente à primeira componente sabe-se que as formações sobre produção de café permitiram a construção de 5 estufas para produzir mudas de café (com capacidade para 940.000 mudas de café), construção de estufas de 45 cooperativas sob a gestão das cooperativas, produção de 1.300.000 mudas de café que serão plantadas durante a época das chuvas.

Segundo a informação disponibilizada no 2º relatório trimestral de 2013, 2050 toneladas de café foram produzidas.

Segundo confirma o Relatório de Actividades relativo aos meses de Junho e Julho de 2013, no âmbito da iniciativa foram celebrados contratos com um comerciante por três cooperativas agrícolas, Carlahongo, Sangue do Povo e Kipeta, estando ainda previstos outros dois contratos de duas outras cooperativas, Bumbo e Donga. Os primeiros três contratos orçaram em 2.454.000,00 AKZ. Na cooperativa de Kipeta prevê-se a inserção de médio cafeicultores da Kilenda que se encontram desprovidos de recursos financeiros para a realização da colheita de café.

Foram efectuados contactos com a UTZ Certified com o objectivo de obter a certificação de café de qualidade. Durante esta fase de certificação os standards internacionais estão a ser implementados no terreno.

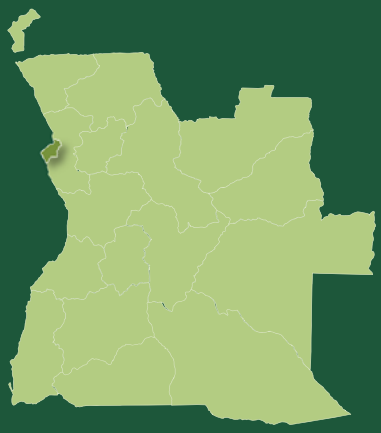
Estão a ser dados os primeiros passos em matéria de comercialização mas a duração do projecto não permitiu consolidar esta área de competência.

Desenvolvimento da Cadeia de Valor de Processamento de Peixe
(Luanda)

No âmbito do DNS, o PNUD estabeleceu uma parceria com o Ministério das Pescas/Instituto de Desenvolvimento da Pesca Artesanal e Aquacultura (IDPAA) com o objectivo de apoiar mulheres processadoras de pescado no desenvolvimento de oportunidades de negócio. Entre as duas Instituições foi assinado, em Outubro de 2012, um Memorando de Entendimento que contemplou um período de execução de 10 meses – Outubro de 2012 a Julho de 2013 - e um montante total de USD 600.000,00 (dos quais USD 400.000,00 financiamento do DNS).

Os objectivos do projecto:

(1) Organização e estrutura das cooperativas melhorada e reforçada;
(2) Responsabilização e planeamento através da preparação de planos de negócios e de pedidos de empréstimo reforçados;
(3) Desenvolvimento da actividade de processamento de peixe de acordo com boas práticas e condições de higiene;
(4) Rendimento de 250 mulheres processadoras de pescado incrementado;
(5) Competências dos técnicos em processamento de peixe melhoradas tendo em vista a instalação de centros de processamento de peixe nos municípios de Belas e Quissama;



O projecto incluiu três componentes: 1) processamento de peixe, 2) formação em criação de cooperativas e associações, 3) formação sobre elaboração de planos de negócios.

Nos municípios de Belas e Quissama, nas áreas do Buraco e Cabo Ledo, duas cooperativas de mulheres processadoras de pescado receberam formação e beneficiaram de novas infra-estruturas e equipamentos adequados ao processamento e comercialização de peixe, respeitando os requisitos e usos sanitários exigidos por lei, e eliminando práticas menos correctas com consequências graves para a saúde pública.

Cada mulher beneficiou ainda de crédito no valor de 250 mil kwanzas para continuar a trabalhar, a ser pago num prazo de dois meses.

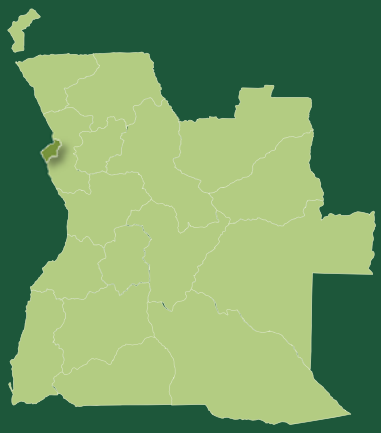
Horticultura Urbana e Peri-Urbana para Reduzir a Pobreza e Má-nutrição
(Luanda)

A iniciativa "Horticultura Urbana e Peri-urbana para Reduzir a Pobreza e Má-nutrição" promovida no âmbito do DNS sucedeu ao projecto "Acesso a água para Agricultura Irrigada Urbana e Peri-urbana em Luanda" implementado pela FAO com financiamento da Cooperação Espanhola. Na sequência do trabalho desenvolvido no âmbito deste último, o Ministério da Agricultura e Governo Provincial de Luanda solicitaram o apoio da FAO para valorizar e consolidar os resultados alcançados.

A assinatura do Memorando de Entendimento entre o PNUD e FAO previu 11 meses de execução de um projectou que visou contribuir para o aumento da disponibilidade de alimentos e melhor acesso a frutas e vegetais frescos dos beneficiários, como forma de reduzir as despesas com alimentação e obter um rendimento através da venda das frutas e vegetais aos consumidores urbanos.

Os seguintes objectivos específicos foram preconizados:

(1) Instalação de uma rede de distribuição de água para beneficiar os horticultores da Cooperativa de Santiago em Funda e cobrir uma área de 54 ha;
(2) Avaliação de demonstração, técnica e económica das "unidades de cultivo intensivo em estufas" como potencial projecto de investimento para os jovens formados em Formação Vocacional "Cidade Jovens de Sucesso" em Cabiri;
(3) Em cooperação com a instituição educacional de ADPP, instalar e gerir um centro de Formação e Demonstração (CTD) combinado com a colaboração de um centro de apoio financiado por um fundo renovado para capacitar as famílias urbanas para cultivarem as suas frutas e vegetais no quintal;
(4) Consolidar e expandir a demonstração da micro-horta e o centro de formação (Arnaldo Janssen) e criar uma unidade de produção na área vizinha disponível de 1.28 ha (185x69m) (sujeita à disponibilidade de água);
(5) Consolidar as actividades de horta no centro para pessoas idosas (Centro de Acolhimento de Idosos do Beiral) com sistemas de irrigação de baixa pressão. (sujeitos à disponibilidade de água);
(6) Estabelecer um ponto de venda de vegetais (quiosque), eventualmente na FUNDA da Cooperativa de Santiago, para permitir a concentração da colheita e obter melhores preços de produção.



Desenvolvimento do Turismo Sustentável e Diversificação das Actividades Produtivas
(Luanda, Bengo, Malange, Benguela, Huíla, Namibe, Kuando Kubango)

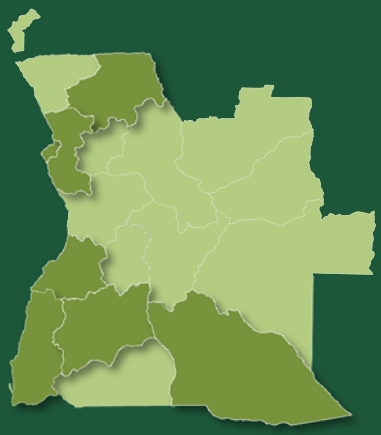
A intervenção do DNS no sector do Turismo foi implementada directamente pelo PNUD com recurso à contratação de um Consultor, Nuno Fortunato numa primeira fase e Alba Fernández na fase final. Incluiu três iniciativas que se descrevem abaixo:

(1) Capacitação dos stakeholders nacionais para apoiar o crescimento do sector do turismo (assessoria técnica da CNUCED e MINHOTUR). Esta iniciativa compreendeu a realização de 8 workshops/Seminários dos quais conhece-se a informação dos seguintes:

- 3 edições do Workshop em "Turismo Sustentável para o Desenvolvimento Local": uma Menongue (Kuando Kubango), outra em Malanje e a última no Namibe (77 participantes dos quais 21 mulheres);
- 1 Workshop em "Capacidades Produtivas, Crescimento Económico e Redução da Pobreza em Países em Desenvolvimento. O exemplo de Angola" em Luanda (77 funcionários do Governo de Angola participaram no workshop, 59 dos quais (22 mulheres) completaram-no com sucesso, incluindo (8) Directores Nacionais;
- 2 edições do Workshop em " Gestão de Projectos de Turismo Sustentável", uma em Luanda e outra em Benguela (no primeiro 60 gestores dos sectores público e privado participaram no workshop de 5 dias - 39 completaram-no com sucesso e receberam certificado; no segundo 29 participantes (9 mulheres) participaram, 11 dos quais trabalham no sector privado
- (operadores de turismo, agências de viagens, hoteis, etc.);
- Seminário de formação itinerante para formadores de guias, "Promover os Destinos Turísticos. Interpretando e Guiando" desenvolvido nas províncias de Luanda, Bengo, Benguela, Huíla e Namibe (22 participantes dos quais 6 mulheres);

(2) Realização de Materiais Promocionais de Apoio ao Desenvolvimento do Turismo em Benguela;
Iniciativa desenvolvida pela Associação de Hotelaria e Turismo de Benguela.

(3) Elaboração do Plano Director do Turismo KAZA.
O "Plano de Desenvolvimento do Turismo na área do Okavango-Zambeze (PDT ATFC KAZA)" foi elaborado para o Ministério da Hotelaria e Turismo por um Especialista recrutado e contratado pelo PNUD.



INAPEM
(Luanda)

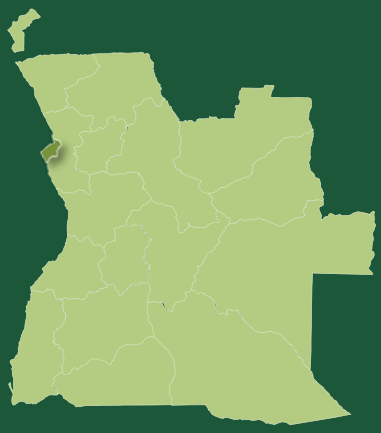
O DNS apoiou o INAPEM (Instituto Nacional de Apoio às Pequenas e Médias Empresas) na condução de um estudo visando elaborar o "Documento de Orientação Estratégica para o Desenho e Instalação de Academia do Empreendedor e Empresário Angolano".

O estudo foi conduzido por uma empresa seleccionada pelo INAPEM: Mulemba Austral Consultores.

O trabalho iniciou em Junho de 2013 e o ultimo produto foi entregue em Outubro. As únicas duas tarefas que ficaram por executar foram:

(1) Workshop para apresentação dos resultados do estudo;

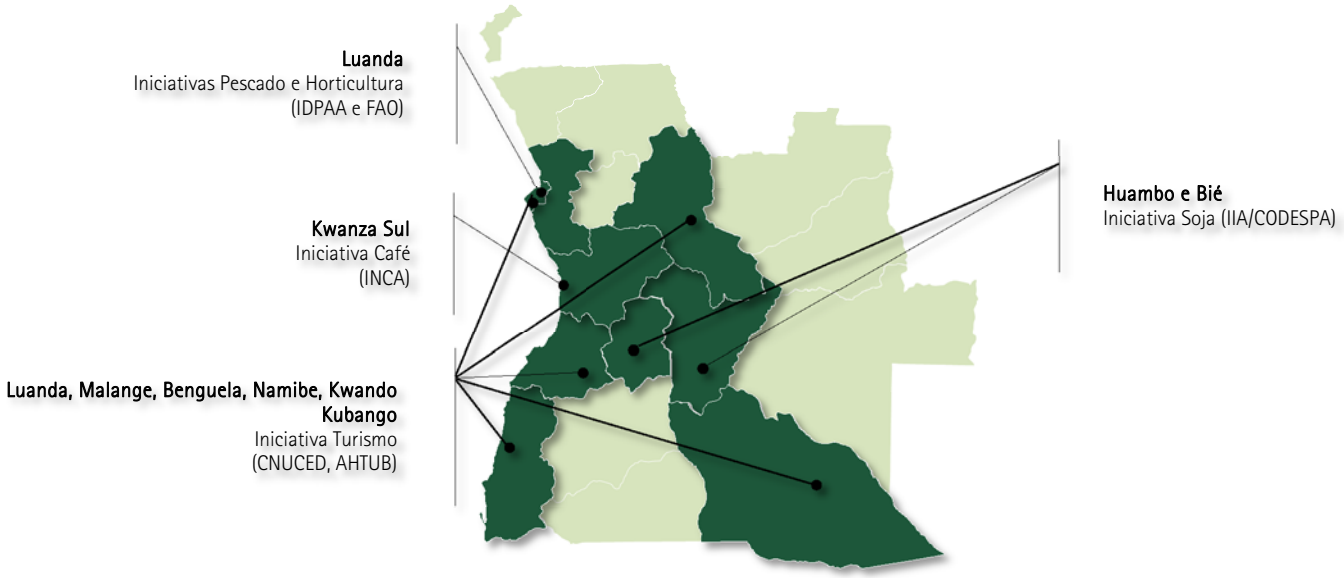
(2) A edição da versão final da brochura, com a inclusão dos logos, PNUD, INAPEM.



2.2.3 Área de Intervenção

39. No global, o projecto DNS incluiu iniciativas desenvolvidas em oito províncias de Angola, a saber: Luanda, Kwanza Sul, Benguela, Malange, Bié, Huambo, Namibe e Kwando Kubango.

Área de Intervenção do DNS



3 Conclusões

40. No presente capítulo apresentam-se as principais constatações da equipa de avaliação relativamente a cada um dos critérios mencionados na Matriz de Avaliação (anexo 2), bem como as recomendações que decorrem das mesmas.

41. No caso dos dois projectos em avaliação, a análise efectuada está limitada à informação disponível e à recolhida durante a missão de terreno, o que em razão da inexistência de um sistema de monitorização compromete necessariamente o detalhe das conclusões apresentadas de seguida.

3.1 Relevância

42. De acordo com a Matriz de Avaliação e o quadro resumo incluído no capítulo 1, procura-se neste ponto verificar, por um lado, a coerência das iniciativas com os objectivos e prioridades das estratégias e políticas de desenvolvimento do Governo, das Nações Unidas e dos restantes financiadores e, por outro lado, a adequação e consistência do seu desenho e modalidades de execução relativamente aos problemas e necessidades dos grupos-alvo, à sua capacidade de absorção e apropriação dos resultados e à capacidade institucional, técnica e de gestão dos parceiros executores para conduzirem as actividades previstas.

43. Relativamente ao primeiro grupo de questões, ambos os programas tinham como objectivo principal **contribuir para a redução da pobreza em Angola**, através do fomento de um sector dinâmico de micro, pequenas e médias empresas (MPME) portadoras de novas oportunidade de emprego e rendimento para os segmentos mais pobres da população.

    De um ponto de vista "macro", a redução da pobreza é um objectivo estratégico plenamente assumido pelo Governo de Angola, pelo Sistema das Nações Unidas e pelos doadores bilaterais, pelo que a este nível a relevância dos Programas encontrava-se, assim, assegurada à partida.

    Por outro lado, a escolha do sector das micro, pequenas e médias empresas (MPME) como foco das duas intervenções estava também fortemente ancorada, tanto nas estratégias e políticas de desenvolvimento do Governo, como do Sistema das Nações Unidas, com destaque para o PNUD, e dos restantes doadores.

44. No que se refere ao Governo de Angola, o desenvolvimento do sector privado e, em particular, das MPME, era considerado em todos os documentos oficiais publicados durante a preparação e execução dos programas, designadamente a Estratégia de Combate à Pobreza, a Estratégia de Longo Prazo "Angola 2025" e os sucessivos Planos Nacionais de Desenvolvimento e Programas de Governo, como um pilar fundamental para o futuro desenvolvimento económico e social do país. Assim, não só a relevância das intervenções, mas também a sua oportunidade, estavam asseguradas à partida, já que pelos seus objectivos, pelas áreas de intervenção escolhidas e pelos resultados esperados se inseriam claramente nos esforços que o Governo vinha desenvolvendo para fomentar e apoiar uma nova dinâmica de desenvolvimento do sector privado.

45. Quanto ao Sistema das Nações Unidas, todos os documentos programáticos em que as intervenções se basearam, designadamente o *Common Country Assessment* (CCA) de 2002 e os *United Nations Development Assistance Framework* (UNDAF) de 2005-2008 e 2009-2013, consideram o desenvolvimento de um sector dinâmico de micro e pequenas empresas como um instrumento da máxima importância para melhorar as oportunidades de emprego e rendimento para os pobres, além de contribuir para fomentar um crescimento económico mais equilibrado e inclusivo e reduzir a excessiva dependência económica do petróleo. Além disso, ambos os programas se inseriam, embora de forma mais assumida no caso do DNS, aos princípios da iniciativa Pacto Global das Nações Unidas (*Global Compact*), lançada em 2000, já que seguiam uma lógica de parceria entre empresas e parceiros locais públicos e privados como forma de promover a responsabilidade social corporativa e criar redes locais de apoio ao desenvolvimento. Portanto,

a relevância dos programas relativamente aos objectivos estratégicos e políticas de cooperação das Nações Unidas e das suas agências, designadamente o PNUD, estava também assegurada à partida.

46. No que se refere aos restantes financiadores (Chevron e AECID), as suas motivações e objectivos foram de natureza diferente:

- No caso da AECID (co-financiador de ambas as iniciativas AEP e DNS), o Plano Director da Cooperação Espanhola para o período 2005-2008 considerava Angola como um país prioritário e a "promoção do tecido económico e empresarial" com um sector de intervenção também prioritário, destacando neste domínio o "apoio à micro e pequena empresa e às empresas de economia social", o "fortalecimento dos sectores produtivos", o "fortalecimento das capacidades institucionais" e o "apoio às cooperativas de comércio justo". Ambos os programas se enquadravam nestas linhas prioritárias de intervenção e se assumiam, assim, como relevantes no âmbito dos objectivos, políticas e estratégias da Cooperação Espanhola. Contudo, é importante referir que no Plano Director 2009-2012 Angola tinha passado a ser considerado um país de 2ª prioridade e que, a partir de 2013, a AECID iniciou uma retirada progressiva do país, no âmbito de um processo de concentração que visa melhorar a eficácia da cooperação espanhola, em geral.

- A intervenção da Chevron (co-financiador AEP) insere-se na sua política de responsabilidade social, através da qual financia projectos de cooperação nas áreas da educação e saúde, meio ambiente (mudança climática, água potável, biodiversidade e eficiência energética) e desenvolvimento económico, neste último caso dirigidas em especial à promoção das pequenas e médias empresas (empreendedorismo, incubadoras, formação profissional e acesso ao crédito e aos mercados). O PEA estava, portanto, perfeitamente alinhado com a política da empresa cobrindo todos os temas económicos acima referidos. Contudo, é igualmente importante referir que actualmente as actividades da Chevron em Angola se concentram essencialmente na área da saúde.

47. Em conclusão, **considera-se demonstrada a coerência de ambas as iniciativas relativamente aos objectivos e prioridades das estratégias e políticas de desenvolvimento do Governo, das Nações Unidas e dos restantes financiadores.**

48. Contudo, a simples análise da informação recolhida feita no capítulo anterior mostra que os objectivos e resultados inicialmente visados foram atingidos apenas parcialmente, o que, na opinião dos avaliadores, pode ser explicado por algum desajustamento do desenho das intervenções face à situação real dos beneficiários e grupos-alvo, bem como da envolvente político-institucional e do ambiente de negócios em Angola.

Na verdade, as abordagens utilizadas no PEA e DNS correspondiam, em grande medida, à replicação e adaptação à realidade angolana de "boas práticas" testadas com sucesso pelo PNUD noutros países que, embora enfrentando problemas de desenvolvimento complexos, possuíam já estruturas económicas, sociais e empresariais relativamente estabilizadas. Contudo, não era essa (e não é ainda hoje) a situação em Angola, onde as MPME e os pequenos empresários continuam a ser um sector relativamente marginal no processo de crescimento económico, debatendo-se com enormes dificuldades e obstáculos decorrentes, quer da envolvente em que actuam, quer das suas próprias limitações em termos de cultura e capacidade empresarial.

O peso real destas condicionantes parece ter sido subavaliado durante a preparação dos programas, o que poderá ter conduzido à formulação de objectivos e resultados excessivamente optimistas face aos recursos e tempo disponíveis, obrigando os gestores dos programas, durante a execução, a um esforço permanente de adaptação das actividades à envolvente em que estavam a ser executadas. Para tentar compreender melhor esta situação, importa recordar aqui brevemente o processo de criação do sector privado angolano e a estrutura empresarial dele resultante.

49. No início da década de 1990, o Governo de Angola iniciou um processo de transição do modelo de economia centralmente planeada que tinha sido adoptado após a independência, para uma economia de mercado, onde o sector privado deveria ser chamado a desempenhar um papel determinante. Contudo, devido à prevalência da situação de guerra civil, ainda que de forma intermitente, durante toda a década de 90, os progressos alcançados nesse período foram lentos e pouco expressivos.

    O processo acelerou-se com a pacificação e estabilização do país decorrente da assinatura do acordo de paz em Abril de 2002, ao qual se seguiu um período de forte crescimento económico impulsionado pelo aumento sustentado das receitas petrolíferas e por políticas mais adequadas de gestão das finanças públicas, que permitiram uma progressiva estabilização dos equilíbrios macroeconómicos. O desenvolvimento do sector privado passou, assim, a ter um lugar mais relevante no discurso e nos documentos oficiais, tendo sido produzida diversa legislação visando regular e promover a sua participação na economia e criadas algumas instituições para incentivar e apoiar esse processo, em especial no que se refere ao fomento das MPME. Podem destacar-se, neste domínio, a publicação da Lei do Investimento Privado de Dezembro de 2002 e a criação da ANIP - Agência Nacional para o Investimento Privado e do GUE - Guichet Único da Empresa, ambos em 2003 (o INAPEM – Instituto Nacional de Apoio às Pequenas e Médias Empesas tinha sido criado já no início dos anos 1990).

50. Contudo, é importante notar que a própria Estratégia de Longo Prazo "Angola 2025" apontava para um modelo de desenvolvimento económico em duas fases: uma primeira, até 2015, em que a procura externa de recursos naturais, em bruto ou transformados, seria o principal motor do crescimento e a mais importante fonte de recursos para viabilizar a conclusão do processo de reconstrução nacional e o lançamento das bases necessárias à modernização da economia e ao aumento de produtividade dos factores de produção; a partir daí, entrar-se-ia numa fase de desenvolvimento económico sustentado, dinamizado pelo aumento da procura interna decorrente do crescimento demográfico e da melhoria do nível de vida da população e assente numa diversificação produtiva baseada em acréscimos de competitividade e inovação.

    Assim, o processo de crescimento económico de Angola ao longo das duas últimas décadas continuou a ser caracterizado pelo enorme peso das receitas petrolíferas no financiamento do Estado e da própria economia e pelo esforço de investimento público exigido pela reconstrução de infraestruturas económicas e sociais e outras acções de mitigação dos efeitos do conflito armado. Dado que as receitas do petróleo são controladas pelo Governo, directamente ou através da Sonangol, este acabou por, de certa forma, "administrar" o próprio desenvolvimento do sector privado através de uma alocação de recursos que privilegiou os grandes investimentos em infraestruturas associados à reconstrução nacional e os grandes projectos ligados à exploração de recursos naturais, em especial o petróleo e gaz natural, bem como à criação dos serviços de apoio necessários (banca e serviços financeiros, importação/exportação, telecomunicações, etc.).

    Este processo apoiou-se largamente em parceiros técnicos e financeiros externos, mas viabilizou o surgimento de um primeiro grupo de grandes empresários nacionais que se associaram a esses parceiros, geralmente com o apoio dos poderes públicos. Assim, o peso do Estado na economia continuou a ser enorme, não só através de poderosas empresas públicas e participadas e de grandes contratos de obras públicas, mas também por via da negociação de grandes projectos de investimento e da influência exercida por alguns grupos económicos privados de média a grande dimensão, muitos deles participados ou controlados por individualidades próximas do Governo. O frágil sector das MPME ficou praticamente à margem deste processo, em que as principais iniciativas dinamizadoras da economia tinham uma dimensão muito além da sua capacidade e se comportavam como actividades "de enclave", em muitos casos sem qualquer articulação significativa com o restante tecido económico.

    Neste contexto, apesar da importância atribuída no discurso oficial ao desenvolvimento do sector das MPME, a sua prioridade política real era de facto reduzida, dado o seu papel claramente secundário no modelo de crescimento adoptado. Por esse motivo, as políticas e medidas tomadas pelo Governo para fomentar e apoiar o seu desenvolvimento consistiram frequentemente em intervenções isoladas e dispersas,

executadas por instituições distintas e sem grande articulação entre si, com pouco peso político e fraca capacidade institucional.

51. Por outro lado, a enorme dependência das receitas petrolíferas originou também distorções macroeconómicos e a nível da estrutura de preços internos que actuaram no sentido de favorecer as importações de bens em detrimento da sua produção local, o que contribuiu também fortemente para desencorajar o investimento privado em actividades produtivas.

    Esta situação parece estar actualmente a alterar-se, em grande medida devido às consequências da forte redução das receitas petrolíferas ocorrida em 2008/2009, que vieram evidenciar as vulnerabilidades aos choques externos de um modelo económico quase exclusivamente assente na exploração de recursos minerais. As preocupações com o desenvolvimento de uma economia mais diversificada e menos dependente do exterior são, assim, claramente assumidas no Plano Nacional de Desenvolvimento 2013-2017 que, logo na introdução, afirma que *"após o grande esforço que foi realizado para reconstruir o País destruído por décadas de guerra, Angola entrou na fase de Modernização e de Sustentabilidade do Desenvolvimento, centrada na Estabilidade e Crescimento e na valorização do Homem Angolano."* Nesse sentido o Governo iniciou já um processo de reforma do enquadramento legal, regulamentar e institucional das actividades económicas que aponta para uma intervenção mais estruturada, consistente e coordenada dos poderes públicos na construção de um novo modelo de crescimento económico mais diversificado, na melhoria do ambiente de negócios e na criação de mecanismos mais eficazes de incentivo e apoio ao empreendedorismo e às MPME.

    Contudo, é um facto que até hoje os pequenos e médios empresários privados têm actuado numa envolvente que, apesar das medidas que foram sendo tomadas, se manteve claramente adversa às suas actividades, como mostram as análises comparativas publicadas regularmente por organizações internacionais em matéria ambiente de negócios, competitividade e transparência, em que Angola surge sistematicamente numa posição muito desfavorável face a outros países com um nível comparável de desenvolvimento económico.

52. Por todos estes motivos, o sector empresarial angolano apresenta hoje uma estrutura bastante desequilibrada e distorcida, na qual se podem identificar quatro grandes grupos de empresas:

    a) Um número reduzido de grandes empresas, na sua maioria com capitais públicos, parceiros estrangeiros e participações de grandes empresários privados, com forte apoio e influência política, que representam a maior parte da produção e das exportações do país, mas têm uma reduzida participação no emprego, tanto directa como indirectamente, dada a sua fraca articulação com o restante tecido empresarial.

    b) Um número também relativamente pequeno de empresas de pequena a média dimensão com origem genuinamente empresarial e concorrencial, que se concentram principalmente nos sectores do comércio e dos serviços (hotelaria, restauração, imobiliário, etc.), com uma muito menor participação nos sectores produtivos (indústria transformadora, construção e obras públicas, agricultura e pescas). Este segmento, que nas economias mais avançadas representa a maior parte da produção e do emprego e desempenha um papel também muito relevante em matéria de exportações e inovação tecnológica, sobrevive com grandes dificuldades numa envolvente jurídico-institucional ainda muito desfavorável para o exercício das suas actividades, enfrentando também, no que toca ao comércio, uma concorrência muito forte do sector informal e, no que se refere à produção, uma estrutura de preços e custos que favorece claramente a importação em detrimento da fabricação local. Nestas condições, conjugadas com a falta de tradição e cultura empresarial, não é de estranhar que sua taxa de mortalidade se mantenha elevada e que, apesar das medidas de promoção e apoio tomadas pelo Governo, o seu crescimento tenha sido lento ao longo das últimas duas décadas.

    c) Um vasto sector informal, constituído quase na totalidade por trabalhadores individuais dedicados essencialmente ao pequeno comércio e serviços, mas com presença também em alguns sectores produtivos, que representa hoje a maior parte do emprego e a principal fonte de rendimento da

população angolana residente em zonas urbanas e periurbanas. Este segmento poderia constituir um "viveiro" importante de novos empresários e empresas formais de pequeno porte, mas tem um acesso muito limitado aos programas públicos de apoio e incentivo às MPME e desconfia fortemente da burocracia estatal e dos custos oficiais e "oficiosos" inerentes à mesma, oferecendo por isso grande resistência à formalização. Por outro lado, embora estes operadores tenham já, pela natureza das suas actividades, algumas noções básicas de gestão empresarial e comercial, a sua transformação em verdadeiros empresários implica formas de apoio integradas, que não passam apenas pela facilitação da burocracia, pela formação técnica e de gestão e pela criação de mecanismos adaptados de acesso ao crédito e a serviços especializados, mas implicam também um acompanhamento permanente que os oriente e ajude na sua inserção no sistema formal.

d) Um segmento também vasto de pequenos produtores rurais, independentes ou organizados em associações comunitárias e cooperativas, que se dedicam essencialmente a uma agricultura de subsistência, por vezes complementada, em especial nas áreas de influência dos centros urbanos, por algumas culturas de rendimento. Nas zonas rurais mais afastadas, a quase total ausência de infraestruturas e de redes de distribuição e comercialização torna muito mais difícil, quer a produção de culturas de rendimento, quer o simples escoamento de eventuais excedentes da agricultura familiar. A transformação destes produtores em pequenos empresários agrícolas e das suas propriedades em explorações de natureza comercial é ainda mais difícil que no caso do sector informal urbano, implicando formas de apoio ainda mais integradas que abarquem todas as etapas e facetas das suas actividades e permitam romper com velhos hábitos fortemente arreigados. Apesar dos muitos programas de desenvolvimento rural realizados por iniciativa do Governo ou dos doadores, estes produtores encontram-se ainda, na generalidade dos casos, num estádio pré-comercial e quase totalmente desprovidos das infraestruturas e dos serviços necessários a uma produção eficiente orientada para o mercado.

53. Tanto o PEA como o DNS, pelo seu objectivo comum de fomentar o desenvolvimento de um sector dinâmico de MPME portadoras de novas oportunidades de emprego e rendimento para os segmentos mais pobres da população, tinham os três últimos segmentos como grupos-alvo potenciais das suas actividades. Contudo, os dois programas adoptaram abordagens diferentes, embora complementares, o que contribuiu para que os seus grupos-alvo acabassem por ser também diferentes:

- **O PEA baseou-se numa estratégia de natureza mais "meso" e "transversal"**, orientada para promover um ambiente favorável ao desenvolvimento das MPME, designadamente através da melhoria da oferta de formação profissional e de serviços financeiros e não financeiros adaptados às suas necessidades. Os principais beneficiários directos das suas actividades foram instituições intermédias prestadoras desses serviços, na sua maioria organismos públicos, que receberam principalmente acções de capacitação e reforço institucional. Contudo, muitos empresários e empresas enquadrados no grupo b) foram também apoiados pelo programa, quer directamente através de acções de informação, formação e apoio técnico organizadas directamente pelo PNUD, com o apoio de parceiros externos e locais, quer através de serviços prestados pelas instituições intermédias apoiadas pelo projecto.

  Na opinião dos avaliadores, os problemas encontrados na execução desta componente, que serão analisados como maior detalhe no âmbito dos critérios seguintes, têm a ver principalmente com as fragilidades institucionais, técnicas e financeiras das instituições intermédias beneficiárias e com a insuficiência da capacitação que lhes foi proporcionada pelo Programa, que ficou muito aquém do que seria necessário para que elas pudessem prestar às empresas e empresários clientes serviços de desenvolvimento empresarial com a eficiência e qualidade desejáveis. Contudo, algumas dificuldades ficaram também a dever-se à fraca capacidade de absorção e aproveitamento desses serviços por parte dos próprios empresários e empresas clientes.

- **O DNS adoptou uma abordagem de natureza mais "micro" e "vertical"**, orientada para intermediar e facilitar a articulação entre agentes económicos e reforçar, assim, as relações intersectoriais e interindustriais, designadamente através da integração de micro e pequenas empresas nas cadeias de

fornecimento de bens e serviços de empresas de maior dimensão. Devido às dificuldades de trabalhar com o sector informal urbano, os principais beneficiários do programa foram associações comunitárias e cooperativas enquadradas no grupo d), que receberam um apoio mais permanente e integrado, prestado por diversos parceiros nacionais e internacionais que assinaram memorandos de entendimento com o PNUD.

Neste caso os principais problemas decorreram, na opinião dos avaliadores, da fase claramente pré-comercial em que essas associações e cooperativas se encontravam, que implicava uma reduzida capacidade de absorção do apoio do projecto em áreas de natureza empresarial e comercial, e da natureza dos problemas com que ainda se debatiam, mais ligados à produção do que propriamente ao escoamento e comercialização dos produtos. Esta situação dificultava o estabelecimento de parcerias estáveis com empresas formais dos grupos a) e b), dada a impossibilidade de assegurar fluxos de produtos com a qualidade e regularidade por elas exigidas, pelo que os gestores e executores do programa foram forçados a "baixar" o nível das intervenções previstas para se ajustarem às necessidades reais dos beneficiários, focando-as mais nas questões produtivas, com prejuízo para o objectivo principal de estabelecer parcerias estáveis, numa base comercial, com empresas mais estruturadas e de maior dimensão.

54. Estes foram, na opinião dos avaliadores, os factores que influenciaram mais negativamente a obtenção dos objectivos e resultados previstos. Contudo, a modalidade escolhida de implementação directa pelo PNUD pode ter causado igualmente alguns problemas na execução, devido principalmente ao elevado número e diversidade dos parceiros envolvidos e das acções a desenvolver, que conduziu ao estabelecimento de estruturas complexas para a gestão dos programas, com vários níveis de decisão e riscos de dispersão e sobreposição de competências, o que tornou difícil uma adequada coordenação e articulação das actividades.

55. Em conclusão, apesar da coerência de ambas as iniciativas com os objectivos e prioridades das estratégias e políticas de desenvolvimento do Governo, das Nações Unidas e dos restantes financiadores, bem como da boa qualidade intrínseca dos documentos de projecto em termos da articulação entre objectivos, resultados e actividades, os avaliadores consideram que **a adaptação das abordagens-padrão PEA e DNS do PNUD à realidade angolana subestimou o peso de várias condicionantes decorrentes da situação política, económica e social do país, em particular no que se refere à capacidade de absorção e apropriação dos resultados pelos beneficiários e grupos-alvo e à capacidade institucional dos parceiros que executaram as actividades, o que veio a afectar negativamente a relevância das intervenções. Por outro lado, a escolha da modalidade de implementação directa pelo PNUD e o estabelecimento de estruturas de coordenação e gestão dos programas complexas e pouco articuladas podem ter contribuído para agravar esta situação**.

3.2 Eficácia

56. Conforme a Matriz de Avaliação e o quadro resumo incluído no capítulo 1, a análise da eficácia pretende confirmar em que medida os resultados alcançados contribuíram para atingir os objectivos preconizados, isto é, para produzir os benefícios esperados em termos da melhoria da situação dos beneficiários e grupos-alvo face à situação de partida.

57. No que toca ao Programa Empresarial Angolano, os factos evidenciados no capítulo anterior confirmam a ineficácia do Programa. Efectivamente, com a conclusão do prazo de execução estipulado pelo Acordo inicial, assinado entre o PNUD e a Chevron, e após a saída da sua primeira Coordenadora, a liderança do PEA esteve a cargo de quatro responsáveis que se sucederam durante os cinco anos de implementação seguintes; com estes, a lógica de intervenção foi sendo, a cada momento, recentrada, sem que alguma delas tivesse sido de facto apropriada pelo PNUD e, assim, comandado o processo.

    Na origem deste percurso sinuoso, a equipa de avaliação identifica:

    a) **Desenho desadequado do Programa inicial.** Uma análise ao enquadramento lógico inicial permite verificar que as 5 componentes do PEA corresponderam a 5 sub-projectos, cada uma delas focando-se num objetivo próprio. Entre elas não foi estabelecida qualquer relação e assim omissa, ao conjunto, uma estratégia única. Como consequência:
        - desenho excessivamente ambicioso do programa face ao contexto (fraca capacidade de absorção dos parceiros), tal como mencionado na análise da relevância, e face ao tempo e recursos disponíveis;
        - fraca articulação e colaboração entre as várias componentes do programa, impedindo a adequada exploração de sinergias e complementaridades;

        Este facto, para além de evidente no Documento de Projecto foi uma das conclusões enunciadas na avaliação intermédia, conduzida em Maio de 2006, e uma dos motivos que originou a proposta de reestruturação do Programa.

        A ambição do desenho inicial do PEA condicionou em muito os resultados alcançados na primeira fase e esteve na origem dos esforços de reestruturação que viriam a ser empreendidos pelos vários Coordenadores que se seguiram.

    b) **Ausência de estratégia lógica estável.** Sem um rumo estável e esforço comum, o Programa acabou por revelar-se um somatório de trajectórias não concluídas. Mediante a dedicação a resultados esperados que, como se referiu, foram sendo alterados, o alcance dos objectivos do PEA ficou comprometido.

        As inflexões no Programa foram-se sucedendo com a total conivência do PNUD e sem que a Agência tivesse assegurado a direcção técnica do Programa.

58. A iniciativa Desenvolvendo Negócios Sustentáveis, tal como mencionado no capítulo anterior, desenvolve-se a partir de uma base de intermediação e facilitação de relações entre empresas de grande dimensão, investidores potenciais e parceiros locais com o propósito de fortalecer e expandir o sector das micro, pequenas e médias empresas, como forma de proporcionar, às populações mais pobres, oportunidades de rendimento e facilitar o desenvolvimento de novos produtos e serviços que dão resposta às suas necessidades.

    Apesar da tipologia de iniciativas promovidas não corresponder às identificadas no exercício de mapeamento, parte dos resultados alcançados estão em linha com os esperados no quadro da categoria *"Potentially GSB-Like"* (iniciativa planeada ou implementada que origina potencial para criar oportunidades de negócio para os pobres, mas que ainda não se encontra nessa situação, mesmo que parcialmente, uma vez que as ligações ainda deverão ser construídas).

A análise de cada uma das iniciativas permitiu confirmar que:

- **Os projectos de Desenvolvimento da Cadeia de Valor da Soja/Produção de Sementes e de Desenvolvimento da Cadeia de Valor do Café**, contribuíram para a criação de oportunidades de negócio para as cooperativas envolvidas. No caso das cooperativas abrangidas pelo projecto de desenvolvimento da cadeia de valor de soja verificou-se que a produção de semente e de soja foi totalmente comercializada e com acréscimo de valor relativamente às culturas tradicionalmente produzidas. A cooperativa visitada durante a missão de terreno transmitiu pretender aumentar a área de cultivo.

  Quanto às cooperativas de café, relativamente a pelo menos uma delas, foi confirmado existir ligação contratual com intermediários e que, inclusivamente, um dos compradores estaria disposto a avançar com um crédito de colheita que seria potencialmente liquidado através de produto.

- **A iniciativa Desenvolvimento da Cadeia de Valor de Processamento de Peixe** mostrou que as mulheres abrangidas conseguiram aumentar as oportunidades de negócios e, a partir do rendimento gerado pagar, praticamente, o montante de crédito concedido pelo projecto.

- **As iniciativas Horticultura Urbana e Peri-Urbana para Reduzir a Pobreza e Má-Nutrição, Desenvolvimento do Turismo Sustentável e Diversificação das Actividades Produtivas e Desenvolvimento da Academia do Empreendedor e Empresário Angolano** divergem da lógica do DNS (com excepção para a iniciativa Centro de formação Cidadela Jovens de Sucesso-Cabiri desenvolvida no âmbito da primeira iniciativa mas ainda assim com muitas fragilidades), razão pela qual não contribuíram para a eficácia do Programa.

As três primeiras iniciativas contribuíram para originar potencial para criar oportunidades de negócio junto das cooperativas de pequenos agricultores (caso das iniciativas dedicadas ao desenvolvimento da cadeia da soja e café) e de mulheres processadoras de peixe.

As restantes, não tendo acompanhado o espirito do DNS, levantam dúvidas sobre se o processo de selecção e se o mesmo foi efectuado de forma a, adequadamente, identificar oportunidades de intermediação e facilitação de relações entre empresas de grande dimensão, investidores potenciais e parceiros locais.

3.3 Eficiência

59. A avaliação da eficiência deve procurar determinar se: (a) os recursos disponíveis foram usados de forma adequada para desenvolver as actividades previstas; (b) as actividades produziram efectivamente os resultados esperados; e (c) os recursos poderiam ter sido usados de forma economicamente mais vantajosa para atingir os mesmos resultados.

60. Conforme referido no Capítulo 2, o programa começou a ser executado com base na abordagem preconizada no Documento de Projecto e concluiu algumas actividades com resultados efectivos, com destaque para a criação de dois Centros de Desenvolvimento Empresarial (Luanda e Benguela) e de uma incubadora de empresas (Luanda), a realização de alguns estudos prévios nas áreas de intervenção do projecto (avaliação da capacidade dos parceiros implementadores, situação do sector das MPME, legislação e regulamentação de enquadramento, micro-finanças, incubadoras e serviços de desenvolvimento empresarial, situação a nível da formação profissional, ...), bem como para a organização de diversas acções de formação dirigidas, quer ao reforço técnico e institucional de organizações intermédias prestadoras de serviços às empresas, quer directamente aos empresários e empresas.

    Contudo, o desenvolvimento das actividades confrontou-se desde o início com dificuldades de diversa natureza, que provocaram atrasos e desvios face ao inicialmente programado e condicionaram significativamente a eficiência da intervenção.

    Algumas dessas dificuldades foram já mencionadas na secção precedente e estão reflectidas no relatório da avaliação intermédia de Março de 2006, sendo de destacar as seguintes:

    a) desenho excessivamente ambicioso do programa face ao tempo e aos recursos disponíveis;
    b) estrutura de gestão do programa excessivamente pesada e com uma definição pouco clara de competências e responsabilidades;
    c) fraca articulação e colaboração entre as várias componentes do programa, impedindo a adequada exploração de sinergias e complementaridades;
    d) capacitação insuficiente para colmatar as fragilidades técnicas e institucionais das entidades implementadoras e dos empresários – necessidade de complementar a formação com acções de acompanhamento que obrigaram ao desvio de recursos, inicialmente programados para a implementação de outras actividades.

    A partir de 2008, com a volatidade na estrutura de gestão e ausência de direcção técnica por parte da agência implementadora, as dificuldades acentuaram-se. Abaixo revisitam-se alguns dos factos principais, também mencionados no ponto anterior:

    a) Estrutura de gestão instável, incluindo vários Coordenadores de Projecto desde 2008 - o último Coordenador (Glayson F. Santos) manteve-se em funções desde Janeiro de 2011 até Janeiro de 2013 (antes da conclusão do Programa que permaneceu os últimos meses sem Coordenador);

    b) Programa sem referencial lógico desde 2006, o que conduziu a que as actividades desenvolvidas fossem sendo modificadas em função do rumo que cada Coordenador procurou dar ao Programa.
    A partir de 2011 é introduzido o conceito de "Economia Solidária" e recentrada toda a intervenção do PEA em função da criação de uma plataforma de coordenação de iniciativas de desenvolvimento económico inclusivas, justas e sustentáveis a partir da qual propunha-se definir o PEA II (que nunca aconteceu). A partir de 2012, assiste-se à implementação de um conjunto de actividades que de alguma forma procuram dar continuidade à intervenção iniciada com o PEA em 2004.

    Os problemas encontrados demonstram que os recursos disponíveis não foram utilizados adequadamente. Para além de terem sido desviados para a execução de actividades que não estavam previstas, foram-no

sem um enquadramento lógico estável e portanto sem assegurar a produção de resultados condizentes com uma mesma estratégia.

61. À semelhança do PEA, a iniciativa Desenvolvendo Negócios Sustentáveis foi implementada através da Modalidade de Execução Directa. Do processo de implementação salientam-se as seguintes conclusões principais:

- Estrutura de gestão insuficiente: a estrutura de gestão foi redimensionada. Das 3 pessoas inicialmente previstas (GSB Broker, Project Assistant e National Officer/Focal Point), 2 foram recrutadas (sendo que o Project Assistant apenas no último ano do projecto).

- Atrasos no início de execução deixaram um prazo muito curto para a implementação dos projectos: Memorandos de Entendimento com Parceiros Implementadores assinados no final de 2012 (AHTUB em Junho 2013) com término previsto para Agosto 2013 (prazo que foi posteriormente estendido até ao final de Outubro). Com o início tardio do DNS (praticamente um ano após a data prevista) para implementar todas as actividades listadas nos MdE (que não foram ajustados ao calendário disponível) as últimas actividades previstas (sobretudo apoio na área da comercialização) ficaram penalizadas.

Apesar destes constrangimentos, o DNS promoveu 3 iniciativas com resultados importantes em matéria de novas oportunidades de negócio para os beneficiários envolvidos. Tal como mencionado no ponto anterior as restantes, não tendo acompanhado o espirito do DNS, levantam dúvidas sobre se o processo de selecção e se o mesmo foi efectuado de forma a, adequadamente, identificar oportunidades de intermediação e facilitação de relações entre empresas de grande dimensão, investidores potenciais e parceiros locais.

3.4 Sustentabilidade

62. A sustentabilidade avalia em que medida os benefícios decorrentes dos programas poderão manter-se e consolidar-se sem apoio externo após o final dos mesmos.

63. Globalmente, a sustentabilidade dos dois projectos foi prejudicada pela fraca capacidade dos parceiros envolvidos. No caso das iniciativas desenvolvidas e mantidas sob o respaldo de parceiros institucionais com capacidade foi assegurada sustentabilidade por via da capacidade dos próprios Relativamente ao PEA, inscrevem-se nesta situação, por exemplo, a Incubadora de Empresas (Luanda), que no seio do MAPTESS se manteve operacional, e os Centros de Formação Profissional Dom Bosco nas províncias de Luanda, Benguela, Moxico e Kwanza Norte.

64. Quanto ao DNS, o pouco tempo disponível não permitiu consolidar áreas-chave como a da gestão das cooperativas e ligação aos circuitos de comercialização. Esta constatação é particularmente pertinente, no caso das iniciativas que demonstraram ter alcançado alguns resultados - o caso das iniciativas de Desenvolvimento da Soja, Café e de Processamento de Peixe - mas que necessitarão da continuidade de apoio para garantir a sustentabilidade dos benefícios gerados.

3.5 Impacto

65. Em sentido lato, a análise do impacto de um projecto procura verificar os seus efeitos na sua envolvente externa alargada, em particular as suas contribuições em matéria de realização dos grandes objectivos de desenvolvimento.

66. Não existe ainda possibilidade de aferir o impacto das iniciativas desenvolvidas uma vez que os projectos terminaram há muito pouco tempo.

    No que toca ao impacto potencial, contudo, e atendendo ao que foi referido conclusões da análise da sustentabilidade pode concluir-se que, em algumas iniciativas houve um impacto directo nas comunidades envolvidas que decorre dos resultados alcançados. Não sendo estes sustentáveis e não existindo continuidade no apoio, o impacto directo gerado perder-se-á no curto prazo.

4 Recomendações

67. As recomendações que de seguida se apresentam decorrem precisamente da leitura dos grandes problemas identificados e analisados no contexto dos critérios precedentes.

a) **Melhorar a preparação dos projectos.** Desde logo, uma boa preparação dos projectos pressupõe uma análise do contexto, incluindo dos níveis e hierarquia de problemas que apresenta. O Programa Empresarial Angolano e o projecto Desenvolvendo Negócios Sustentáveis são iniciativas que vêm sendo desenvolvidas pelo PNUD em Países com economias em etapas de desenvolvimento diferenciadas. São estratégias *prêt-à-porter* para realidades que, mais das vezes, requerem soluções ajustadas.
No caso do PEA, por exemplo, colocavam-se ao mesmo nível áreas de intervenção cujo desenvolvimento, para o contexto de Angola à data, partia de pressupostos apenas verificáveis mediante o alcance de resultados em algumas delas. Perdeu-se o *timing* e enquadramento que permitiriam a sua eficácia.

Na análise da relevância, desenvolvida no ponto 3.1, as fragilidades do contexto são evidenciadas e, com estas, percetíveis as condicionantes que deveriam ser atendidas aquando da sua preparação.

Na linha desta recomendação inclui-se também a necessidade de análise da capacidade dos parceiros implementadores, a qual, à luz do modelo desenvolvido pelo PEA e DNS, se revelava absolutamente crucial para garantir as capacidades técnica e financeira que permitiriam (no caso do PEA às empresas e empresários, no caso do DNS às cooperativas) prestar o apoio com a eficiência e qualidade desejáveis.

Por outro lado, considera-se absolutamente vital uma correcta construção dos objectivos específicos do Programa ou Projecto (isto é, o beneficio gerado para o grupo-alvo) de forma a garantir um adequado alinhamento de toda a estratégia de intervenção. O caso do PEA é um bom exemplo das consequências da inexistência de um propósito definido. Tendo-se assumido com o objectivo de promover o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas (objectivo geral), o desenho do Programa foi orientado para várias áreas de interveenção (correspondendo às componentes) com um espectro de intervenção que se revelou demasiado ambicioso para os recursos disponíveis.

b) **Estabilização dos stakeholders antes do arranque dos Projectos.** A experiência do DNS mostra a importância de considerar a clarificação dos *stakeholders* numa fase prévia ao arranque dos projectos: o processo de identificação, no caso do DNS, prolongou-se mais do que o previsto tendo consumido tempo de execução e, assim, condicionado a conclusão das actividades (os projectos desenvolvidos contaram com menos de um ano para a sua implementação).

Para ultrapassar este constrangimento sugere-se que a identificação dos stakeholders possa constituir uma fase prévia dos projectos.

c) **Assegurar direcção estratégica dos projectos por parte do Implementador.** Também em linha com o que foi concluído previamente recomenda-se que qualquer que seja a instituição implementadora, preveja na mecanismos internos de direcção dos projectos, que permitam garantir a qualidade (onde se inclui, entre outros, o alinhamento) da implementação. Na modalidade de implementação adoptada para o PEA e DNS esta questão revelou-se por demais premente. Em ambos os casos, com uma gestão contratada tornou-se por demais evidente a importância do PNUD assegurar a direcção dos projectos. No caso do PEA, por exemplo, entre outros objectivos, a existência deste mecanismo teria permitido preservar a memória do projecto e alinhamento das várias coordenações.

Esta direcção estratégica não pode nem deve ser confundida com os comités de direcção mais alargados que foram previstos em ambas as iniciativas e que, como não poderá deixar de ser, estão mais vocacionados para a direcção política dos projectos.

A inexistência verificada de sistemas de monitorização em ambos os projectos é bem o sintoma

d) **Continuidade do apoio às iniciativas desenvolvidas (sobretudo DNS).** Algumas das iniciativas do DNS mostraram impacto potencial mas a sua verificação obriga a criação de bases de sustentabilidade. De forma a permitir preservar o investimento efectuado junto das iniciativas do DNS que demonstraram capacidade de produzir resultados, recomenda-se manter o apoio.

e) **Economia privada angolana informal encontra-se a grande maioria localizada na periferia urbana** e é nesta que se concentra também grande parte da pobreza de Angola. Recomenda-se que próximas iniciativas, com o mesmo objectivo do DNS, possam abranger também esta população.

Anexos

Anexo 1. Termos de Referência da Avaliação
Anexo 2. Matriz de Avaliação
Anexo 3. Lista de Contactos
Anexo 4. Documentos de Referência

Anexo 1.
Termos de Referência da Avaliação

Annex 4

Terms of Reference for the Final Evaluation of the Angolan Enterprise Programme (AEP) and the Growing Sustainable Business Initiative (GSB) Projects

Background

The United Nations Development Programme (UNDP) is the UN's global development network, advocating for change and connecting countries to knowledge, experience and resources to help people build a better life. The UNDP Angola Country Office supports Angola in its achievement of the Millennium Development Goals (MDGs) by enhancing national capacity for pro-poor growth and accountable governance. Among other initiatives UNDP Angola supports national development efforts in poverty reduction and inclusive growth through The Angolan Enterprise Program (AEP) and the Growing Sustainable Business (GSB).

The Angola Enterprise Programme (AEP) was established in 2004 and was formulated through a public-private partnership with Chevron to support entrepreneurship development and employment creation. Recently, the project has benefited from funding from the Spanish Agency for International Development Cooperation (AECID). The AEPs main objectives are: i) the enabling environment, ii) institutional development, and iii) beneficiary support. The project seeks to promote Inclusive Economy through efforts to diversify the Angolan economy away from the oil and diamond sectors.

The Growing Sustainable Business (GSB) was established in 2009 to promote public-private partnerships that enable the private sector to engage in specific pro-poor investment projects that are both, commercially attractive and address local development needs. The overall goal of the project is to broker and facilitate linkages between large businesses, potential investors and local partners, to strengthen and expand the local MSME sector, contributing to income generation opportunities by the poor, and facilitating the development of new products and services.

The two programme support initiatives operationally terminate this year. In accordance with the UNDP programme management requirement, a final outcome evaluation of the programmes is required. This will provide a veritable source of lessons learning and feed into the design of the successor programme to respond to the National Development Plan (NDP 2013-2017). UNDP is therefore looking for a consultancy firm with the expertise and experience to undertake the evaluation.

Objective of Consultancy

The main purpose of the final evaluation is to assess overall performance against the project objectives as set out in the Project and other related implementation documents of AEP and GSB. Specifically, the evaluation is expected to:

- Assess projects relevance to national priorities, as well as UNDP and Government and partners' strategic objectives.

- Assess the effectiveness and efficiency of the projects by providing stakeholders with an independent assessment on the status of both projects. Their contribution in changing the economic environment in Angola.
- Assess the sustainability of the projects results and consider projects contributions to outcomes identifying and learning about (a) successes to date and (b) challenges to be addressed in future initiatives (c) assessment of the country needs.
- Provide market assessment to present main signs of whether the broader economic policy environment in Angola remains conducive to replication of the lessons being learnt to date.
- Provide a brief assessment of the extent to which the project was successfully mainstreamed with other UNDP strategic priorities, such as poverty alleviation, improved governance, the prevention and recovery from natural disasters, and the empowerment of women.
-

Evaluation approach and method

The evaluation must provide evidence-based information that is independent, credible, reliable and useful. The evaluations expected to follow a participatory and consultative approach ensuring close engagement with government counterparts, in particular AECID country focal points, steering committee, project team, and key stakeholders. The evaluation shall conduct a field mission to Huambo, and Gabela (Kwanza-Sul) and including specific project sites in Luanda. The evaluation is expected to use semi- structured interviews as a means of collecting data on the relevance, performance and success of the project.

The evaluator will review all relevant sources of information, such as the project document, project reports, including: Annual Reports, project budget revisions, progress reports, focal area tracking tools, project files, national strategic and legal documents, and any other material that s/he may consider useful for evidence based assessment. A week prior to the evaluation mission, the evaluator will submit an inception report with a further elaboration on the intended approach & methods, consistent with this TOR; planned timing for carrying out the evaluation mission; requests for any additional participatory techniques; and any additional project background information not included with this TOR.

The AEP and GSB projects are key components in UNDP country programming. As such, the objectives and outcomes of the project should conform to UNDP country programme strategies. The evaluator will offer their assessment of the extent to which the project is achieving targeted goals and progressing towards the contribution to national development outcomes. Key findings that should be brought out in the evaluations include whether the project has demonstrated: a) verifiable improvements in support for the development of a vibrant and sustainable micro, small and medium enterprise sector (MSME sector- AEP) b) demonstrated progress contributing to income generation opportunities by the poor, and facilitating the development of new products and services (GSB).

Duration of consultancy, deliverables and Payment Structure

The consultancy is expected to take a maxim of 30 working days between July and August 2013.

Reporting Arrangements

The selected Consultancy firm will report to UNDP through established procedures.

The selected consultancy firm shall deliver the following products:

Deliverable	Time	Payment
Inception report	5 days	15%
First draft report	10 days	35%
Final evaluation report and PPT presentation	10 days	50%

UNDP shall pay the Consultant upon acceptance of the above-indicated deliverables.

Profile of the firm

- At least five (5) years of relevant experience in Angolan context.
- Knowledge of private sector segments (value chains, MSME, BUE, GUE).
- Proven experience in evaluating development projects.
- The firm should show proof of registration and tax compliancy
- The firm should also provide three references on similar work undertaken.

Qualification and education experience – Lead Expert

The lead expert is expected to have the following qualifications:

- Master degree in economic development, business administration or related social sciences;
- Minimum 10 years of relevant working experience;
- Minimum 5 years of development evaluation experience;
- Knowledge of African development challenges, especially of Angola will be an asset;
- Recent experience with Result-Based Management evaluation methodologies,
- Experience applying participatory monitoring approaches and focal group techniques;
- Competence in microfinance, corporate social responsibility, gender equality and women' empowerment, pro-poor policies development and community development;
- Demonstrable analytical and reporting skills,
- Experience with multilateral or bilateral supported projects,
- One expert will be required to support the leading Consultant

Qualification and Experience - Expert

The expert should have the following qualifications:

- University degree in economics, business administration or related field;
- Minimum 5 years of relevant working experience;
- Minimum 2 years of development evaluation experience;
- Knowledge of Angolan development challenges;
- Experience applying participatory monitoring approaches and focal group techniques;
- Familiar with microfinance strategies, corporate social responsibility, gender equality and women' empowerment, pro-poor policies development and community development;
- Demonstrable analytical and reporting skills,

Languages

Each team member must be proficient in Portuguese and English languages and must demonstrate excellent writing and reading skills in the both languages.

Travel

Part of evaluation will be done in Huambo province and Gabela (Kwanza- Sul Province). Field mission should take a maximum of 5 days, including travel. The firm should cater for all its travel and administrative cost. These should be incorporated in the financial proposal.

Intellectual Property Rights

Any reports, books or other material, graphic, software or otherwise, prepared by the firm for this assignment shall belong to and remain the property of UNDP, Angola

Anexo 2.
Matriz de Avaliação

PEA - Programa Empresarial Angolano DNS – Desenvolvimento de Negócios Sustentáveis			
Critérios	**Perguntas-Chave e Complementares**	**Fontes de Verificação**	**Método de Recolha de Dados**
Relevância	▪ Os objectivos (*outcomes*) dos Projectos estão alinhados com as estratégias e prioridades nacionais de desenvolvimento? ▪ Os resultados (*outputs*) são consistentes com e contribuem para as políticas e programas do Governo nos sectores de intervenção dos Projectos? ▪ No caso de não existirem políticas ou programas sectoriais bem definidos para todos os sectores de intervenção, os projectos contribuíram para o seu desenvolvimento? ▪ Durante a implementação dos Projectos houve alterações na concepção ou execução das políticas governamentais susceptíveis de afectar a sua relevância? Se sim, que medidas foram tomadas para ajustar as iniciativas ao novo contexto?	▪ Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo "Angola 2025". ▪ Plano de Médio Prazo para o período 2009-2013. ▪ Plano Nacional de Desenvolvimento 2011-2012. ▪ Políticas e Programas de Desenvolvimento para os sectores de intervenção do projecto. ▪ Depoimentos de entidades e personalidades intervenientes na preparação e execução dos projectos.	▪ Consulta a documentação geral e sectorial existente junto dos Parceiros Institucionais do Projecto (Ministérios e Instituições Públicas). ▪ Consulta aos relatórios de execução, monitoria e avaliação dos projectos. ▪ Entrevistas com o pessoal do PNUD e dos Parceiros Institucionais do Projecto.
	▪ Os Projectos são consistentes com as prioridades estratégicas do PNUD para Angola? ▪ As lições aprendidas com a implementação de intervenções semelhantes foram devidamente consideradas no desenho dos projectos? ▪ As questões transversais como a boa governação, os direitos humanos, a igualdade de género, o desenvolvimento de capacidades e a protecção do ambiente foram devidamente consideradas na preparação dos Projectos? ▪ As lógicas de intervenção dos projectos e as modalidades de execução foram apropriadas aos contextos político, económico, social e institucional Angolano? ▪ A articulação conceptual entre objectivos, resultados e actividades está claramente explicitada e evidenciada nos Documentos dos Projectos? ▪ Os Planos de Acção Anuais foram adequados para guiar a execução das actividades de forma que os resultados obtidos contribuíssem efectivamente para atingir os objectivos planeados? ▪ Os mecanismos de gestão, monitoria e avaliação dos projectos foram apropriados e suficientes?	▪ Quadro de Assistência das Nações Unidas (UNDAF) para Angola no período 2009-2013. ▪ Documento do Programa de Cooperação (CPD) com Angola no período 2009-2013. ▪ Plano de Acção do Programa de Cooperação (CPAP) com Angola no período 2009-2013. ▪ Documentos dos Projectos ▪ Planos de Acção Anuais dos Projectos ▪ Depoimentos de entidades e personalidades intervenientes na preparação e execução dos projectos.	▪ Consulta aos documentos programáticos do PNUD. ▪ Consulta aos Documentos dos Projectos e aos correspondentes relatórios de execução, monitoria e avaliação. ▪ Entrevistas com membros do pessoal e consultores do PNUD Angola. ▪ Entrevistas com os Parceiros Institucionais do Projecto.

Relevância (continuação)	▪ Os parceiros locais do projecto, incluindo os grupos-alvo e beneficiários finais, foram claramente identificados e envolvidos na preparação e execução das iniciativas? ▪ Os objectivos e resultados previstos nos Documentos de Projecto correspondem a necessidades reais dos grupos-alvo e dos beneficiários finais? ▪ A definição dos objectivos e resultados esperados foi realista face à quantidade e qualidade dos recursos (inputs) financeiros, humanos e administrativos disponíveis? ▪ Os pressupostos e riscos subjacentes à realização dos resultados e à obtenção dos objectivos foram devidamente analisados?	▪ Documentos dos Projectos. ▪ Planos de Acção Anuais dos Projectos. ▪ Relatórios de execução, monitoramento e avaliação do projecto. ▪ Relatórios de execução das acções desenvolvidas. ▪ Depoimentos de entidades e personalidades intervenientes na preparação e execução dos projectos.	▪ Consulta aos documentos. ▪ Entrevistas com os Parceiros Institucionais do Projecto. ▪ Entrevistas com os parceiros responsáveis pela implementação das acções. ▪ Visitas aos locais das acções e entrevistas com representantes dos grupos-alvo e beneficiários finais.
Eficácia	▪ Existem evidências de que a execução dos projectos possa ter contribuído de forma significativa para atingir os objectivos visados? Quais? ▪ Como e em que grau é que as parcerias estabelecidas e as contribuições de cada um dos parceiros contribuíram para alcançar os objectivos? ▪ Os resultados obtidos traduziram-se efectivamente numa dinâmica de mudança nos comportamentos dos parceiros, grupos-alvo e beneficiários finais e num aumento de eficiência no desempenho das suas actividades correntes? ▪ Que medidas de acompanhamento foram tomadas pelas autoridades nacionais para facilitar a obtenção dos resultados esperados e assegurar a sua tradução em benefícios para os grupos-alvo e os beneficiários finais? ▪ Caso se tenham verificado alterações nos pressupostos iniciais ou na envolvente externa dos projectos, que medidas foram tomadas pelo PNUD e pelos parceiros para minimizar os seus impactos negativos e assegurar a entrega de resultados que, mesmo assim, contribuíssem para alcançar os objectivos previstos? ▪ Foram obtidos alguns resultados colaterais ou inesperados que tenham afectado positiva ou negativamente as contribuições esperadas das intervenções para a materialização dos objectivos? Se sim, que resultados fora messes e que medidas foram tomadas para realçar os seus efeitos positivos ou minimizar os negativos?	▪ Relatórios de execução, monitoramento e avaliação do projecto. ▪ Relatórios de execução das acções desenvolvidas. ▪ Depoimentos de entidades e personalidades intervenientes na preparação e execução dos projectos.	▪ Consulta aos documentos. ▪ Entrevistas com os Parceiros Institucionais do Projecto. ▪ Entrevistas com os parceiros responsáveis pela implementação das acções. ▪ Visitas aos locais das acções e entrevistas com representantes dos grupos-alvo e beneficiários finais.

Eficiência	▪ A modalidade de execução escolhida (DIM), os mecanismos e estruturas de orientação estratégica, articulação interinstitucional e gestão corrente das actividades e os sistemas de informação, gestão financeira e monitoria mostraram-se adequadas às exigências dos projectos, designadamente em termos de: - Negociação e mobilização de parcerias? - Relacionamento e articulação com os doadores, as autoridades, os parceiros institucionais, as entidades responsáveis pela implementação das acções e os grupos-alvo e beneficiários finais? - Preparação e aprovação dos Planos de Trabalho Anuais em tempo útil e qualidade adequada? - Contratação e mobilização dos *inputs* humanos, financeiros e outros previstos em tempo útil e qualidade adequada? - Cumprimento dos calendários de implementação e respeito pelas datas-limite fixadas? - Transparência e rigor da gestão administrativa, orçamental e financeira? - Adequada gestão dos recursos humanos, dos activos e da circulação da informação entre os parceiros? - Entrega dos *outputs* previstos em tempo útil e qualidade adequada? - Elaboração e aprovação tempestiva e em qualidade adequada dos relatórios de execução técnicos e financeiros e de monitoria e avaliação? - Boa gestão de riscos e flexibilidade e rapidez de resposta a mudanças nas circunstâncias internas e externas aos projectos? ▪ As contribuições previstas dos doadores, do PNUD e dos parceiros foram fornecidas conforme planeado? ▪ A assistência técnica contratada apoiou eficazmente a execução das actividades e a obtenção dos resultados esperados? ▪ As relações custos/benefícios dos projectos são comparáveis às verficadas em projectos similares geridos pelo PNUD em Angola e noutros países, tendo em conta as diferenças de contexto e estruturas de preços de mercado?	▪ Sistemas de informação dos projectos. ▪ Relatórios de progresso, monitoria e avaliação dos projectos. ▪ Relatórios de execução das acções desenvolvidas. ▪ Depoimentos de entidades e personalidades intervenientes na preparação e execução dos projectos.	▪ Consulta aos documentos e sistemas de informação do projecto. ▪ Entrevistas com o pessoal do PNUD e dos Parceiros Institucionais do Projecto. ▪ Entrevistas com os parceiros responsáveis pela implementação das acções. ▪ Visitas aos locais das acções e entrevistas com representantes dos grupos-alvo e beneficiários finais.

Impacto	▪ Existem evidências de que os resultados obtidos pelos projectos tenham já contribuído de forma significativa ou possam vir a contribuir no futuro para atingir objectivos visados? Quais? ▪ Os projectos tiveram impactos não previstos ou inesperados a n+ivel dos objectivos visados? Quais? ▪ Os efeitos dos projectos foram ampliados ou reduzidos por factores externos aos mesmos? Que factores foram esses e como actuaram? ▪ Os efeitos do projecto foram facilitados ou condicionados por factores ligados às modalidades de gestão, aos mecanismos de coordenação e articulação ou à participação de determinados parceiros? Como e em que condições? ▪ Os projectos tiveram efeitos significativos em termos de redução da pobreza, geração de rendimentos adicionais para grupos pobres e vulneráveis da população, melhoria do ambiente de negócios, desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas, igualdade de género, etc.? Que efeitos e como foram obtidos ou induzidos?	▪ Relatórios de execução das acções desenvolvidas. ▪ Depoimentos de representantes dos grupos-alvo e beneficiários finais.	▪ Entrevistas com os parceiros responsáveis pela implementação das acções. ▪ Visitas aos locais das acções e entrevistas com representantes dos grupos-alvo e beneficiários finais.
Sustentabilidade	▪ Os parceiros apropriaram-se dos resultados do projecto e continuam a utilizá-los nas suas actividades correntes? ▪ As parcerias estabelecidas no âmbito do projecto mantêm-se activas? ▪ Existem evidências da vontade do Governo, de instituições públicas, de doadores, de agentes económicos e/ou de organizações da sociedade civil em dar continuidade às actividades dos projectos, designadamente incluindo-as nos seus próprios programas? Quais? ▪ Existem evidências de apoio continuado às iniciativas dos projectos por parte dos media e/ou da opinião pública a nível nacional ou local? Quais? ▪ As mudanças introduzidas pelos projectos nas actividades correntes dos grupos-alvo e beneficiários finais foram bem recebidas por eles e pelas comunidades em que se inserem? ▪ Os conhecimentos e habilidades adquiridos pelos grupos-alvo e beneficiários finais contribuíram para melhorias significativas no seu padrão e qualidade de vida sem provocar choques com a cultura e tradições das comunidades em que os mesmos se inserem? ▪ Os grupos-alvo e beneficiários finais beneficiários têm capacidade técnica, administrativa e financeira para manterem e desenvolverem pelos seus próprios meios os conhecimentos e habilidades adquiridos através do projecto?	▪ Relatórios de execução das acções desenvolvidas. ▪ Depoimentos de entidades e personalidades intervenientes na preparação e execução dos projectos, incluindo representantes dos grupos-alvo e beneficiários finais.	▪ Consulta aos documentos e relatórios do projecto. ▪ Entrevistas com os Parceiros Institucionais do Projecto, com os parceiros responsáveis pela implementação das acções e com representantes dos grupos-alvo e beneficiários finais.

Anexo 3.
Lista de Contactos

Instituição	Função	Nome
PNUD	Especialista de Programa, Cluster da Pobreza	José Novais Felix
PNUD	Gestor do Programa DNS/*GSB Broker*	Anastácio Gonçalves Roque
PNUD	Oficial de Programa (PEA/DNS)	Flora Neves
PNUD	Consultor DNS	Alberto Martin
AECID (Cooperação Espanhola)	Coordenador Geral	Josep Puig
Federação de Mulheres Empreendedoras de Angola	Presidente	Maria do Carmo Assis Nascimento
Federação de Mulheres Empreendedoras de Angola	Membro	Antonieta Faria
-	Ex-Consultora GSB Turismo	Nuno Fortunato
-	Ex-Consultora GSB Turismo	Alba Fernández
Associação Industrial de Angola	Cooperação Institucional	Ana Costa
Salesianos de Dom Bosco- and Escritório Salesiano de Desenvolvimento de Angola (ESDA)	Secretário do ESDA	Celso Miranda
FAO	Coordenador Nacional	Jorge Manuel David
FAO	Consultor para o Programa	Matteo Tonini
Instituto Nacional de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas (INAPEM)	Administrador	António Lopes Nicolau
IDPAA	Chefe do Departamento de Apoio às Comunidades	Maria Francisca
Cooperativa Pesca Buraco	Projecto Cadeia Valor Processamento Peixe	*(Vários)*
Cooperativa Pesca Cabo Ledo	Projecto Cadeia Valor Processamento Peixe	*(Vários)*
Fundação CODESPA	Delegado Angola	Borja Monreal Gainza
Instituto de Investigação Agronómica	Director Geral	Mpanzo Domingos
Instituto Nacional do Café	Director-Geral Adjunto	José Mainga
Cooperativa Assango Sede	Projecto Cadeia Valor do Café	*(Vários)*
Ministério da Agricultura	Chefe do Departamento de Hidráulica Agrícola da Direcção Nacional da Engenharia	Jorge David
MAPTESS	Director da Incubadora de Empresas	Jacinto Domingos
MAPTESS	Coordenador do Observatório do Emprego e Formação Profissional	Massunguna Pedro
Cooperativa Chipipa	Projecto Cadeia Valor da Soja	*(Vários)*
Ministério da Família e Promoção da Mulher	Chefe do Departamento de Apoio à Família	Santa Ernesto
Cidadela Jovens Sucesso Cabiri	Director	Miguel Júlio
Cooperativa Santiago	Presidente	Luis

Anexo 4.
Documentos de Referência

A) Documentação Geral

- Governo de Angola, Estratégia Angola 2025
- Governo de Angola, Plano Nacional de Desenvolvimento 2013-2017
- UNDP, Evaluation of Direct Execution, Evaluation Office
- Evaluation Handbook
- Inception Report

B) Documentação PEA

- Government of Angola/UNDP Angola, Project Document: Angola Enterprise Programme-Support to the Development of the Micro Enterprise Sector in Angola (2004)
- Angola Enterprise Programme Mid Term Review/Evaluation (2006)
- AEP Restructuring, A Presentation to the AEP Project Board by Charles Zulu AEP Coordinator
- Interoffice Memorandum, DIM Request-Angola Enterprise Program (AEP) for Poverty Reduction in Angola (2009)
- UNDP Angola, Relatório Anual do Programa Empresarial Angolano Janeiro a Dezembro 2009 (2010)
- AEP Management Responses to the Issues Raised at the AEP Board Meeting on April 15, 2010
- Marco Lógico do Programa Empresarial Angolano, 2011
- Apresentação Programa Empresarial Angolano by Glayson Ferrari-Coordenador Executivo do PEA
- AEP DIM Quarterly Reports (January-March 2011)
- AEP DIM Quarterly Reports (April-June 2011)
- AEP DIM Quarterly Reports (July-September 2011)
- AEP DIM Quarterly Reports (October-December 2011)
- AEP DIM Quarterly Reports (April-June 2012)
- AEP DIM Quarterly Reports (January-March 2013)
- AEP DIM Quarterly Reports (April-September 2013)
- UNDP, AEP Monthly Project Progress Report (July 2012)
- UNDP, AEP Monthly Project Progress Report (August 2012)
- UNDP, AEP Monthly Project Progress Report (September 2012)

- UNDP, AEP Monthly Project Progress Report (October 2012)
- Angola Enterprise Programme, Annual Work Plan and Budget (2013)
- UNDP Angola, AEP Angolan Enterprise Programme e GSB Growing Sustainable Business, Report 2012
- Programa Empresarial Angolano e Projecto Desenvolvendo Negócios Sustentáveis, Relatório da Missão Angola-Brasil sobre Microfinanças e Economia Solidária realizada no Brasil entre 16 e 20 de Maio de 2011
- UNDP Angola, AEP-Angola Enterprise Programme Report 2011
- AEP (Angolan Enterprise Programme) e GSB (Growing Sustainable Business): Report 2012
- Comité Integrado do Programa Empresarial Angolano (PEA) e do Projecto de Desenvolvimento de Negócios Sustentáveis (DNS), Relatório da 1ª Reunião (2012)
- Unidade de Economia Inclusiva/PNUD Angola, Apresentação de apoio à Reunião de Coordenação de Comités de Projectos (2012)
- Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social, Centro Nacional de Formação de Formadores, Relatório de Avaliação da Acção de Formação – Dom Bosco (2013)
- Relatório dos Centros de Formação Profissional Dom Bosco para o Ano de 2012
- Letter of Agreement between the United Nations Development Programme and Escritório Salesiano de Desenvolvimento de Angola (ESDA) on the Vocational Training in 4 Provinces of Angola (Launda, Moxico, Benguela and Kwanza-Norte) Project
- Carta de Entendimento entre o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e a Associação Indústrial de Angola para a Realização de uma Formação aos Delegados Provinciais e Municipais da AIA (2013)
- Carta de Entendimento entre o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e a Associação Indústrial de Angola para a Realização de uma Formação aos Delegados Provinciais e Municipais da AIA (2013)
- AIA-Associação Industrial de Angola, Projecto de Formação e Capacitação, Capítulo I Processo de Formação de Formadores, Maio a Setembro de 2013
- Federação de Mulheres Empreendedoras de Angola, Projecto de Empoderamento das Mulheres Empresariais, Relatório, Província Kwanza Sul (Agosto 2013)
- Letter of Agreement between the United Nations Development Programme and Escritório Salesiano de Desenvolvimento de Angola (ESDA) on the Vocational Training in 4 Provinces of Angola (Luanda, Moxico, Benguela and Kwanza Norte) Project (2013)
- Programa Empresarial Angolano, Projecto Formação Profissional Dom Bosco em 4 Províncias de Angola, Relatório Narrativo Final (Novembro 2012 a Outubro 2013)
- I Forum Nacional sobre Microfinanças, O Núcleo de Microfinanças do BNA e a sua Interligação com o Programa Empresarial Angolano, Dra. Irene Sobrinho Coordenadora do Núcleo de Microfinanças BNA
- I Forum Nacional sobre Microfinanças, O Núcleo de Microfinanças do BNA e a sua Interligação com o Programa Empresarial Angolano, Dra. Irene Sobrinho Coordenadora do Núcleo de Microfinanças BNA

- Draft Outline Contents for the Structure of UNDP Angola Co Private Sector Strategy
- Angola Enterprise Program Strategy Planning Meeting, Meeting Report (December 3, 2009)
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Programa Empresarial Angolano, Relatório de Reunião do Comité Ampliado do Programa 23 de Março 2011
- AEP Project Board Meeting March 23, 2011
- Apresentação A Economia Solidária como Alternativa para o Desenvolvimento Económico Inclusivo e Sustentável by Glayson Ferrari – Coordenador Executivo do PEA (Março 2011)
- Reunião do Comité Ampliado do PEA 2011, Dezembro 2011
- PNUD Angola, PEA-Programa Empresarial Angolano,
- Angola Enterprise Programme, Project Board Meeting September 4, 2009
- Angola Enterprise Programme, 2008 Milestone Achievements
- Annual Work Plan 2010 (AWP)
- Realizações do PEA em 2009 por Charles Zulu
- Angola Enterprise Program, Project Proposal (Draft) 2009-2011 (2008)

C) Documentação DNS

- Adenda a Carta de Entendimento entre o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) em Angola e o Instituto de Investigação Agronómica (IIA) sobre o Desenvolvimento da Cadeia de Valor da Soja do Projecto Desenvolvendo Negócios Sustentáveis
- AEP (Angolan Enterprise Programme) e GSB (Growing Sustainable Business): Report 2012
- Amendment Number 1 to the UN to UN Agency Contribution Agreement between the United Nations Development Programme and the Food and Agriculture Organization of the United Nations, UNFA/ANG/050/UND, Urban and Peri-urban Horticulture for Reducing Poverty and Malnutrition
- Angola GSB Project, Growing Sustainable Business for Poverty Reduction in Angola, Project Organisation and Governance
- Apresentação "Growing Sustainable Business Initiative: Facilitating business and investments to accelerate the achievement of the MDGs", UNDP
- Collaboration between UNCTAD/TFT & UNDP Angola/GSB, Final Implementation Report (2013)
- Comité Integrado do Programa Empresarial Angolano (PEA) e do Projecto de Desenvolvimento de Negócios Sustentáveis (DNS), Relatório da 1ª Reunião (2012)
- GSB (Growing Sustainable Business) Initiative: Report 2011

- GSB (Growing Sustainable Business) Initiative: Year One WorkPlan (2011)
- GSB (Growing Sustainable Business) Initiative: Year Three WorkPlan (2013)
- GSB (Growing Sustainable Business) Initiative: Year Two WorkPlan (2012)
- GSB Project – Tourism Value Chain, Final Report Nuno Fortunato (2013)
- IIA/Fundación CODESPA, Performance Report: Strengthening of small farmers associations and cooperatives through the promotion of soybean production and commercialization, in the provinces of Huambo and Bié
- Letter of Agreement between the United Nations Development Programme and the National Coffee Institute of Angola (INCA) on the Coffee Value Chain Development for the Growing Sustainable Business Project
- Letter of Agreement between the United Nations Development Programme and the Agriculture Research Institute of Angola (IIA) on the Soybean Value Chain Development for the Growing Sustainable Business Project
- Letter of Agreement between the United Nations Development Programme and the Development Institute of Artisanal Fisheries and Aquaculture in Angola (IDPAA) on the Fish Processing Value Chain Development with Women for the Growing Sustainable Business Project
- Letter of Agreement between the United Nations Development Programme and Escritório Salesiano de Desenvolvimento de Angola (ESDA) on the Vocacional
- Ministério da Agricultura, Instituto Nacional do Café, Projecto Desenvolvendo Negócios Sustentáveis, Projecto de Apoio ao Relançamento da Produção e Agronegócio de Café na Província do K. Sul, Relatório de Actividades (Maio-Agosto 2013)
- Ministério da Agricultura, Instituto Nacional do Café, Projecto Desenvolvendo Negócios Sustentáveis, Projecto de Apoio ao Relançamento da Produção e Agronegócio de Café na Província do K. Sul, Relatório de Actividades (Junho-Julho 2013)
- Programa Empresarial Angolano e Projecto Desenvolvendo Negócios Sustentáveis, Relatório da Missão Angola-Brasil sobre Microfinanças e Economia Solidária realizada no Brasil entre 16 e 20 de Maio de 2011
- Project GBS, Monthly Project Progress Reports (June, July, August, September 2012)
- Projecto Desenvolvendo Negócios Sustentáveis, Relatório "Promover os Destinos Turísticos. Interpretando e Guiando", Seminário de formação itinerante para formadores de guias do 19 de Julho a 1 de Agosto de 2013, Províncias de Luanda, Bengo, Benguela, Huíla e Namibe; Dominique Verdugo (Consultora do MINHOTUR e do PNUD Angola), Alba Fernández (Consultora PNUD Angola)
- UN to UN Agency Contribution Agreement between the United Nations Development Programme and the Food and Agriculture Organization of the United Nations, UNFA/ANG/050/UND, Urban and Peri-urban Horticulture for Reducing Poverty and Malnutrition
- UNDP Angola GSB, DIM Quarterly Reports (April-June 2012)
- UNDP Angola GSB, DIM Quarterly Reports (January-March 2013)

- UNDP Angola, Project Document: Growing Sustainable Business (GSB) for Poverty Reduction in Angola (2010)
- UNDP Angola, Trip Report for GSB Project Manager/Broker to the Republic of South Africa (2011)
- Unidade de Economia Inclusiva/PNUD Angola, Apresentação de apoio à Reunião de Coordenação de Comités de Projectos (2012)