

Coleta e Sistematização de Resultados Econômicos em Nível Familiar

Guia de nove passos recomendados



Salvador, Bahia – janeiro de 2019

Ficha Técnica

Coordenadora do Programa Semear Internacional

Fabiana Viterbo

Gerente Administrativo-Financeiro e Cooperação Sul-Sul

Ruth Pucheta

Assistente Administrativa

Ana Luiza Santos

Assistente de Cooperação Sul-Sul

Esther Martins

Gerente de Gestão do Conhecimento

Aline Martins

Gerente de Comunicação e Monitoramento & Avaliação

Diovanne Filho

Assessor de Monitoramento & Avaliação

Adalto Rafael

Texto

Leandro Bullor

Fotos

Manuela Cavadas

Revisão

Adalto Rafael

Projeto Gráfico e Diagramação

Phábrica de Produções - Alecsander Coelho, Daniela Bissiguini, Ércio Ribeiro, Marcelo Macedo, Paulo Ciola e Kauê Rodrigues

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F981c Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA).

Coleta e sistematização de resultados econômicos em nível familiar : guia de nove passos recomendados – Salvador : Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), 2019

36 p. : gráfs. color., tabs. color

Este manual procura orientar o desenho e a implementação do exercício de monitoramento de resultados econômicos parciais em nível familiar

ISBN 978-92-9072-888-7

1.Resultados econômicos. 2. Agricultura. 3. Agricultura familiar.

I. Título.

CDU 338.43

Índice

Apresentação	4
Introdução	7
Definições.....	10
Responsáveis	11
Guia passo a passo.....	13
Passo 1. Definições-chave	14
Passo 2. Desenho da ferramenta.....	20
Passo 3. Seleção da amostra, planejamento do roteiro e da agenda.....	27
Passo 4. Preenchimento das folhas familiares	29
Passo 5. Levantamento dos dados (nível técnico).....	31
Passo 6. Transferência da informação das tabelas – Preenchimento dos templates (nível técnico).....	34
Passo 7. Comparativas, resumo e automatização do painel	35
Passo 8. Discussão dos resultados (nível técnico)	35
Passo 9. Preparação dos relatórios (nível técnico).....	36


Apresentação

O **Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA)**, em parceria com governos estaduais do Nordeste e com o Governo Federal, possui uma carteira de projetos de desenvolvimento rural que hoje conta com um quadro de seis projetos de financiamento em execução, três deles com o apoio do **Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA)**.

Os projetos Dom Helder Câmara II, Dom Távora (Sergipe), PROCASE (Paraíba), Paulo Freire (Ceará), Viva o Semiárido (Piauí) e Pró-Semiárido (Bahia) compõem essa carteira diversificada, com ampla abrangência por toda a região do semiárido nordestino.

Com uma meta de aumentar a renda, promover a segurança alimentar e diminuir a pobreza do público beneficiário em vários estados da região Nordeste, o FIDA incentiva ações direcionadas, que tem como prioridade o envolvimento de mulheres, jovens e comunidades tradicionais. Paralelo a este trabalho, o FIDA ainda busca realizar ações que vão além do desenvolvimento produtivo nas comunidades atendidas, estimulando o acesso à informação através de ações direcionadas e focadas no conhecimento, visando facilitar o acesso a saberes, inovações e boas práticas contextualizadas para a convivência com o Semiárido.

Assim foi criado o **Programa Semear**, que por seis anos atuou junto aos projetos apoiados pelo FIDA na promoção do desenvolvimento sustentável e equitativo da região. Seu sucesso deu origem a uma



segunda fase, o **Semear Internacional**, com foco no Monitoramento & Avaliação, Comunicação, Gestão do Conhecimento e Cooperação Sul-Sul. Mais especificamente, o PSI tem como foco a capacitação para monitorar e avaliar as políticas públicas e programas de desenvolvimento rural, incluindo a gestão do conhecimento e o diálogo sobre políticas públicas para identificar as melhores práticas e promovê-las para a melhoria contínua. Organizações de agricultores e da sociedade civil irão participar das atividades do Programa, incluindo grupos de mulheres, jovens e comunidades e tradicionais, como grupos indígenas e quilombolas.

Avançando em sua execução, os projetos FIDA no Brasil coletaram diversas informações referentes aos impactos de suas ações, sua maioria relacionada à análise do público beneficiário e execução financeira das ações e planos de negócios. Paralelo a este trabalho, o FIDA propôs uma mudança no tocante à coleta destes dados, mostrando a necessidade de foco específico nas informações econômico-financeiras das famílias e comunidades beneficiárias.

Com o intuito de auxiliar os projetos nesta iniciativa e promover uma melhor sistematização e compreensão destes dados, o Programa Semear Internacional se propõe a promover o desenvolvimento de uma metodologia única para coleta e sistematização de dados econômicos, idealmente pautada num modelo lógico, de fácil comunicação e reprodução, o que pode garantir melhores resultados nos processos de coleta feitos por cada projeto.

Foi com esse interesse em mente que se organizou, nos dias 24 e 25 de janeiro de 2019, a “Oficina para Apresentação de Metodologias de Coleta e Sistematização de Resultados Econômicos dos Projetos FIDA no Brasil”, que contou a presença de membros de diversas organizações, além das áreas de Monitoramento & Avaliação dos projetos FIDA no Brasil.

Nesta oportunidade, foi apresentado um exercício de coleta e sistematização de resultados parciais, realizado pelo consultor Leandro Bullor. Reunimos as principais informações desta apresentação e elaboramos este manual, visando facilitar a aplicação deste exercício na realidade dos projetos FIDA no Brasil, mas também visando a replicação do conhecimento acerca de sistemas de monitoramento e avaliação dentro de um espectro mais amplo.

Introdução



Introdução

Com quantas informações tomamos nossas decisões? Quantas decisões tomamos sem contar com as informações desejadas? Quais decisões não podemos tomar por não termos informação? Essas **são algumas perguntas que indicam a qualidade das decisões a serem tomadas.**

Podemos obter respostas sobre a eficácia ou rentabilidade de nossas ações? Quantas respostas podemos dar com base nos dados obtidos? Temos alguma informação quantitativa do progresso dos resultados para justificar a obtenção de mais financiamento para projetos? Quantas lições aprendidas possuem evidências? **Essas são outras perguntas para avaliar nossa capacidade de prestar contas, comunicar com base nas evidências, avaliar o desempenho do projeto e aprender para melhorar e ampliar as políticas.**

Frequentemente as prioridades na execução financeira e nos investimentos negligenciam a preocupação com as questões mencionadas. Não é fácil encontrar tempo e recurso para monitorar os resultados durante a implementação, e sua utilidade não é clara para os executores, já que haverá uma avaliação de impacto para obter os resultados finais. Os esforços são focados nos relatórios de progresso do Plano Operativo Anual (POA) e do Marco Lógico até o nível dos produtos, mas dificilmente existe evidência sobre o desempenho parcial.

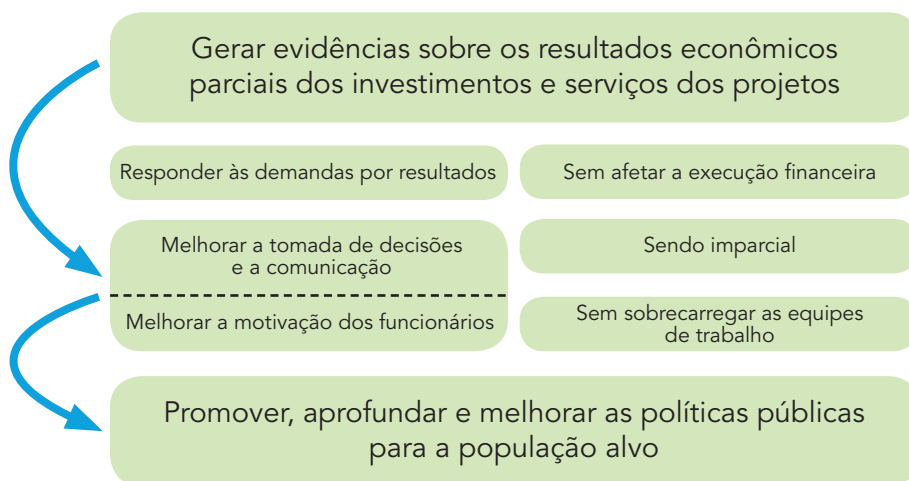
Porém, um exercício rápido, fácil e ágil de **monitoramento de resultados econômicos parciais em** nível familiar, como módulo complementar ao sistema de M&A dos projetos, pode ajudar a responder algumas dessas perguntas. Esse exercício pode apresentar novas oportunidades para implementar recomendações e mudanças-chave orientadas nos resultados e reorientando estrategicamente a implementação do projeto. Além disso, seria possível dar respostas às demandas de prestação de contas de forma mais ágil e rápida, apontando evidência para promover políticas públicas de combate à pobreza rural no Brasil.

Este manual procura orientar o desenho e a implementação do exercício de monitoramento de resultados econômicos parciais em nível familiar. Seu principal objetivo é **fortalecer os sistemas atuais de M&A, através da geração de evidência e o aproveitamento das informações levantadas sobre os resultados econômicos parciais.** Como verificaremos no Esquema 1, responder às demandas por resultados sem afetar a execução financeira, melhorar a tomada de decisões e a comunicação, sendo imparcial, e melhorar a motivação

dos funcionários sem sobrecarregar as equipes de trabalho são os desafios e requerimentos para desenhar e implementar essa metodologia.

Esquema 1. Objetivos e desafios

Fortalecimento do Sistema de M&A atual e aproveitamento da informação



O ponto de partida é **pensar na evidência como uma ferramenta a serviço da transformação social, econômica e institucional nas áreas rurais**, e que será o fator-chave para promover, disseminar e expandir as políticas públicas de combate à pobreza nessas áreas. Sem a evidência, os resultados obtidos não são confiáveis, não podem ser visualizados e não têm potencial de expansão.

O principal valor da evidência é permitir:

- **prestação de contas** mais transparente a todos os órgãos envolvidos;
- melhoria na **qualidade da gestão pública**;
- melhoria na **qualidade das políticas públicas**.

O manual apresenta um caminho de nove passos para desenhar e implementar o exercício. Tem como complemento um arquivo em formato de planilha do Excel com *templates*, exemplos e visualizações possíveis a partir de uma experiência já trabalhada para o Projeto Paulo Freire (PPF), no Ceará. O princípio básico é

que a totalidade do exercício possa se adaptar às necessidades, às capacidades, ao tempo e às possibilidades de cada projeto.

Definições

O que é um exercício de monitoramento de resultados econômicos parciais em nível familiar? Quando se fala de monitoramento, não estamos falando de auditorias, revisões, inspeções, pesquisas ou avaliações. O **monitoramento** é a recolha, a sistematização e a análise do sistema de indicadores durante a implementação do projeto (em progresso). O fator-chave é o momento e a capacidade de identificar o progresso, os desvios e as dificuldades ainda com possibilidades de serem atendidas (antecipar decisões, avaliar desempenho dos parceiros e revisar contratos).

Tip 1. Começar com o fim em mente

Quais indicadores queremos obter? Para que vão ser usados? Quais são dados teremos que preencher nos relatórios ou queremos comunicar? Quais são as hipóteses a verificar ou as decisões que seriam tomadas? A primeira coisa para planejar o exercício é identificar os indicadores finais e seu uso. Se não existir clareza sobre isso, o próprio exercício não será eficaz. Muitas informações podem ser encontradas com a implementação do exercício, mas os indicadores esperados e o uso destes precisam servir de guia para planejar seu desenho e orientar sua implementação.

Quando se fala de **resultados**, não falamos de impactos, produtos, processos ou insumos, mas sim dos objetivos a atingir através dos investimentos. Se é resultado **econômico**, está ligado a rendas, margens de lucro, vendas, valor da produção, quantidades produzidas, entre outros fatores. Efetivamente os resultados não podem ser obtidos automaticamente, após feitos os investimentos e providos os serviços. Em alguns casos, podem se passar muitos anos para atingi-los. Porém, depois de um ciclo produtivo completo, tendo recebido os investimentos e serviços, já se pode compreender como os produtos e sua orientação ou direcionamento foram utilizados para obter os resultados. Por

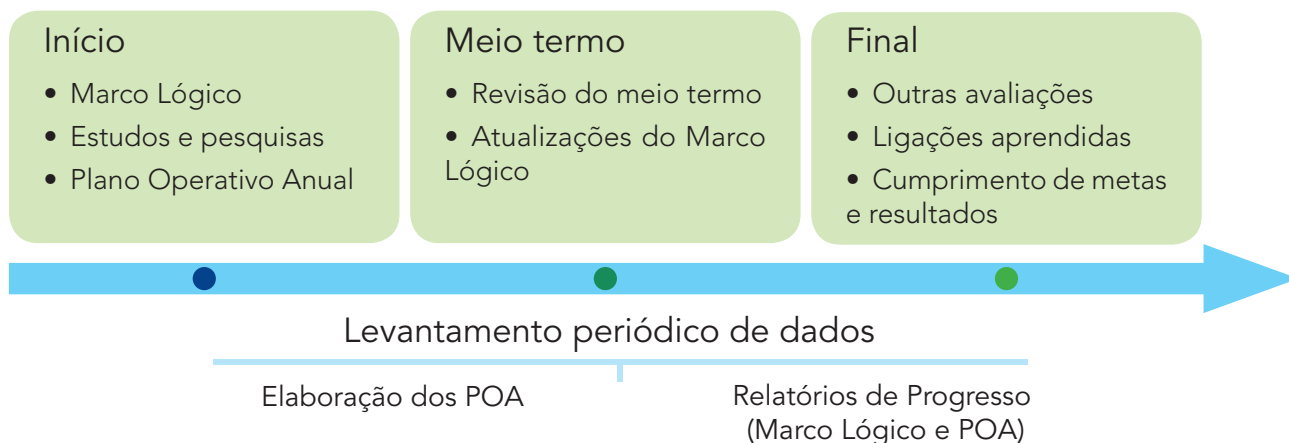
isso são chamados resultados **parciais**. Eles podem ter alguma aproximação com expectativas e indícios ou ficar longe deles, segundo o contexto e a atividade produtiva analisada.

Finalmente, o **nível familiar** refere-se às verificações a fazer, particulares de cada família. Geralmente o contato do projeto com os protagonistas conta com entidades, organizações, cooperativas ou associações intermediárias que

facilitam o acesso à população-alvo. Porém, o valor desse exercício é chegar diretamente em cada família, permitindo verificar também o desempenho dos intermediadores e seu compromisso com a obtenção de resultados.

Esquema 2. Espaço temporal do exercício

Monitoramento dos resultados econômicos parciais em nível familiar



Responsáveis

Este manual foi preparado para as equipes de gestão dos projetos do Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA) no Brasil, em especial para as de coordenação e de monitoramento e avaliação, assim como para as equipes técnicas com interesse em obter e visualizar resultados.

Para o exercício, é necessário identificar um coordenador técnico (que pode ser o responsável em M&A e um responsável das decisões estratégicas, idealmente o coordenador do

Tip 2. O que precisa saber, e não o que seria "bom saber"

Muitas informações que podem ser levantadas têm potencial para ser usadas em análises e pesquisas. Porém, o exercício tem que estar focado nos requerimentos específicos de informação e não nas informações que não tinham utilidade específica no momento do planejamento e da identificação de indicadores. Assim os recursos, o tempo e as energias não serão desviados do objetivo principal.

projeto). Em seguida, sua implementação poderia ser feita pelas equipes do projeto no período planejado ou com apoios externos, em parceria com entidades implementadoras, universidades, organizações, associações ou cooperativas.

Como foi mencionado, o manual tem nove passos para desenhar e implementar o exercício. Como terá que se adaptar às necessidades, às capacidades, ao tempo e às possibilidades de cada projeto, este teria um desenho específico, com soluções para suas próprias demandas, decisões e requerimentos, incluindo o fato de afetar o menos possível as atividades e responsabilidades cotidianas dos projetos. Por isso é importante o critério de quanto mais simples melhor. Também é necessário que as famílias escolhidas para o exercício já tenham ao menos um ciclo produtivo completo, após recebimento dos investimentos. Isso pode ser uma restrição para muitos projetos com uma execução muito concentrada nos anos finais. Nesse sentido, o melhor momento para implementar o exercício seria logo após a revisão de meio termo, e sua frequência pode se ajustar às necessidades de informação e aos recursos disponíveis. Uma experiência vai gerar evidência e aprendizagem para facilitar sua replicação, e pode alimentar o módulo com a periodicidade que seja desejada.

Guia passo a passo

O manual inclui nove passos que combinam momentos de definição estratégica e de trabalho técnico. Em cada caso, os responsáveis técnicos e estratégicos decidirão os processos, insumos e produtos do exercício. O trabalho de adaptação deve ser feito pelos projetos. O manual espera orientar o desenho e a implementação do exercício ajustado a cada necessidade.

Guia Passo a Passo



Passo 1. Definições-chave

a. Definir os indicadores a serem vistos como resultado do exercício (gráficos, tabelas, indicadores, cruzamento de informação)

Isso pode ser definido com base em:

- informações específicas demandadas pelos organismos de prestação de contas;
- informações que possam completar os relatórios;
- decisões de planejamento (priorização de municípios, atividades etc.).

Tanto os indicadores quantificáveis como os não quantificáveis podem ser parte do exercício.

• **Indicadores quantificáveis:** têm que ser calculados com base na mesma frequência (mês, ano etc.), com a mesma unidade de medida (R\$, kg etc.) e idealmente durante o mesmo período temporal (anteriores ou posteriores ao projeto).

» Exemplos: lucro mensal da atividade antes e depois do projeto; renda mensal familiar; contribuição das atividades na renda; vendas mensais; custos mensais; tempo de dedicação.

• **Indicadores não quantificáveis:** podem ser uma resposta específica (principais usos do lucro); orientada com opções (vias de financiamento do novo ciclo produtivo); ou do tipo sim/não (substituição de compras externas).

» Exemplos: principais usos do lucro da atividade; vias de financiamento do novo ciclo produtivo; substituição de compras externas.

Muitos indicadores-chave só serão calculados após o levantamento de dados, e com base nas respostas obtidas (aumento da renda, do lucro e da contribuição da atividade na renda familiar com projeto). Assim, os resultados serão em porcentagens ou valores médios.

Unidade de análise: cada tipo de indicador pode ter uma unidade de análise diferente. Por exemplo, os indicadores de margens de lucro, custos ou vendas vão estar relacionados com os dos integrantes da família que executam uma **atividade produtiva apoiada**. Porém, os indicadores de renda, gastos em alimento ou usos do lucro da atividade estarão relacionados ao conjunto das famílias, que podem ou não ter rendas, atividades e situações diferentes entre si.

Frequência: cada indicador deve identificar sua frequência (por mês, por ano etc.). Muitas vezes o levantamento de dados pode ser feito com frequências distintas, mas é importante que ao final tudo seja harmonizado para construir o indicador final.

Segue um exemplo de indicadores selecionados no exercício desenvolvido na missão de supervisão do PPF no Ceará:

Indicadores















<p>Indicadores de resultados econômicos parciais do painel</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none">  Renda familiar com PI (%)  Renda familiar com PI (R\$)  Lucro da atividade (%)  Lucro da atividade (R\$)  Contribuição das atividades na renda (% e pontos)  X% das famílias já superam os impactos previstos no <i>logframe</i> (30%)  Vendas (%)  Vendas (R\$)  Custos (%)  Custos (R\$)  Tempo dedicado (%) <p>Outros Indicadores do Painel</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none">  Principais usos do lucro  Capacidade de pagar o novo ciclo produtivo  Substituiu compras externas de alimento 	<p>Gráficos</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> Resultados na renda por atividade (% e R\$) Resultados na renda por município (% e R\$) Contribuição das atividades na renda por atividade Contribuição das atividades na renda por município Resultados no lucro por atividade (% e R\$) Resultados no lucro por município (% e R\$) <p>Tablas</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> Ranking dos principais usos do Lucro Ranking das atividades mais rentáveis
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 1. Folha de definição dos indicadores

Este é um exemplo dos indicadores de resultado buscados no exercício:

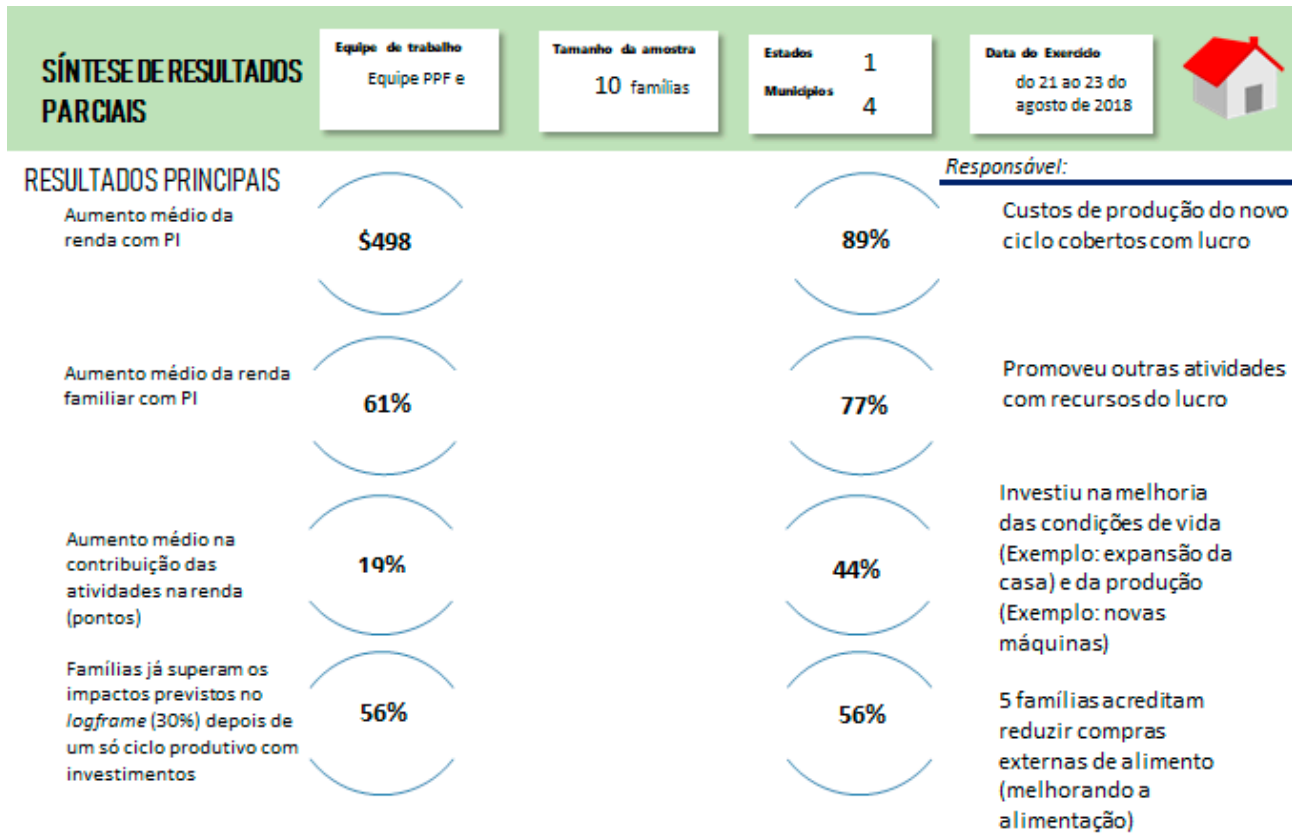
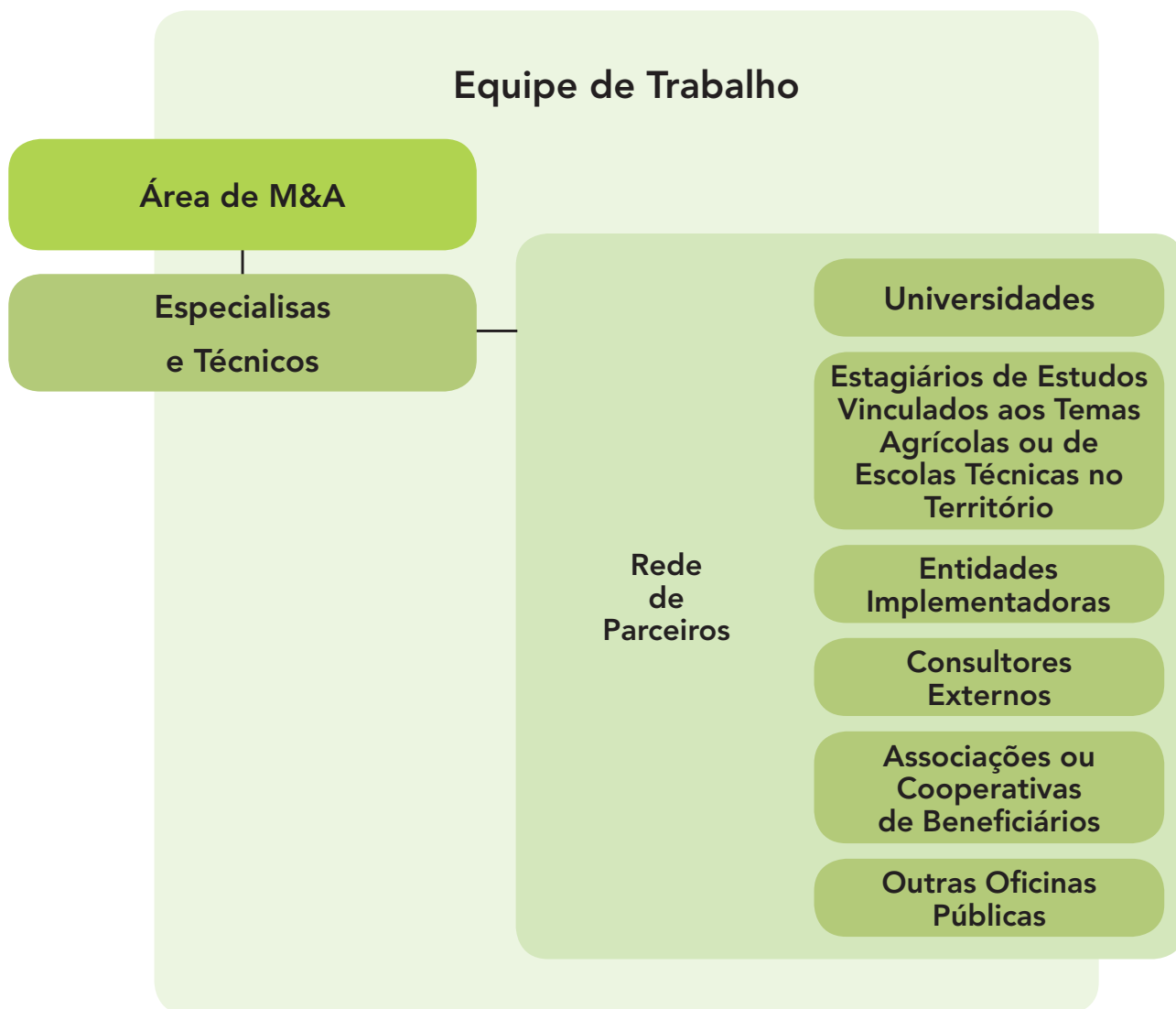


Figura 2. Folha de resultados

Esse exercício dará lugar para que as equipes técnicas possam elaborar a base de dados, a folha para alimentar essa base, assim como as tabelas, os gráficos e os segmentadores de informação do painel de dados (os diferentes critérios de segmentação da informação). Assim será obtida a estrutura principal da ferramenta.

b. Equipe de trabalho e horizonte temporal

A equipe de trabalho pode ser constituída pela área de M&A do projeto, com ajuda dos especialistas técnicos, ou pode ser complementada por parcerias com diferentes atores.



Um cronograma precisa ser definido incluindo datas-chave para parte técnica, levantamento de dados, entrega de informação e discussão estratégica. O critério principal é que os investimentos já estejam implementados com um ciclo produtivo completo.

Os recursos disponíveis para o exercício vão determinar o tempo para que ele seja implementado e para obter os resultados, o tamanho da amostra e a possível cobertura territorial.

Fluxo de Processamento dos Dados Coletados



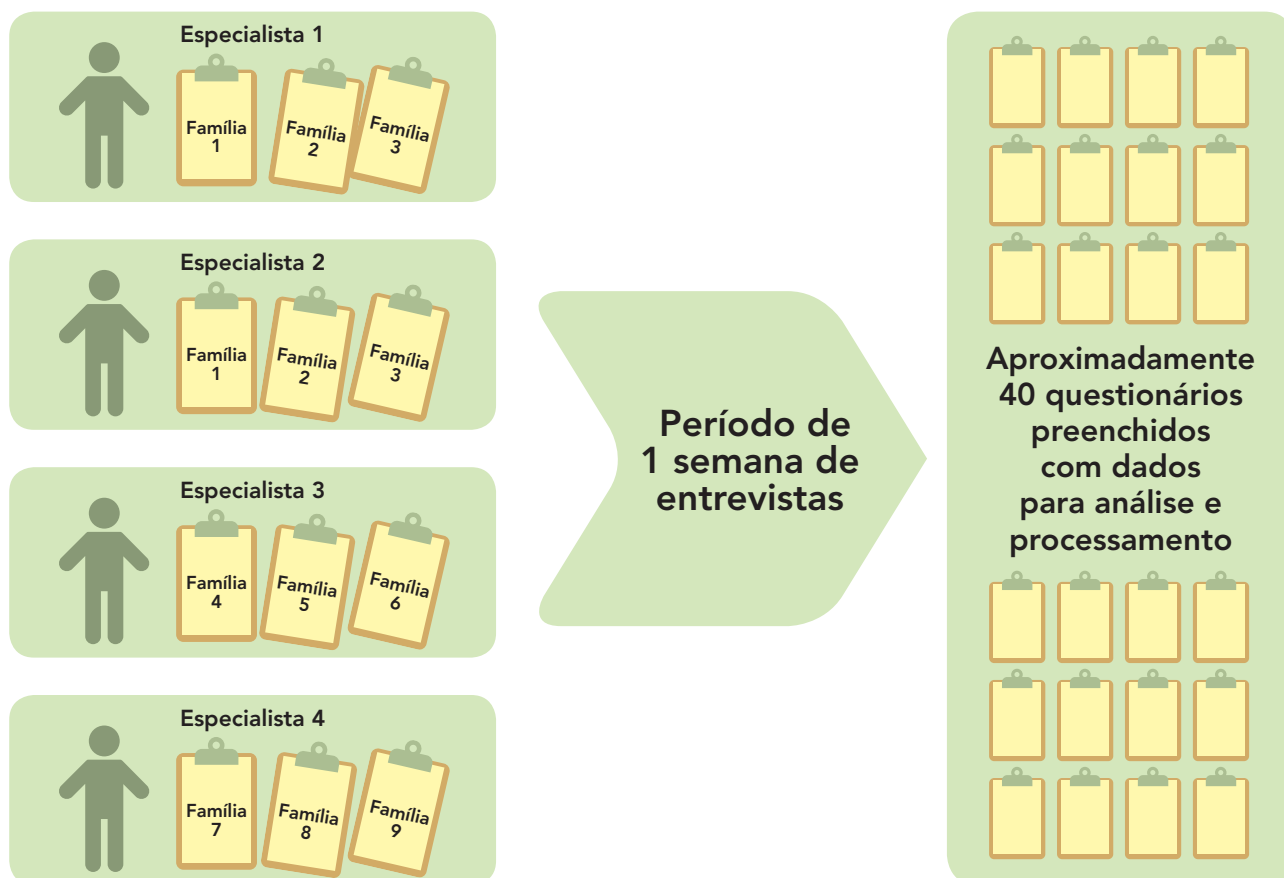
c. Foco territorial

O exercício será implementado com visitas aos beneficiários, e entrevistas semiestruturadas vão constituir a amostra e alimentar a base de dados. Cada pessoa tem uma história para contar e possui experiências de vida que não podem ser quantificadas. O entrevistador vai tentar quantificar uma parte da experiência da pessoa (o vínculo com o projeto e com a atividade produtiva). Para que isso seja mais eficaz, as entrevistas devem ter um roteiro bem organizado, já que esta parte do exercício exige bastante tempo.

Por isso, é recomendável focar em uma ou poucas regiões com base nos roteiros possíveis, utilizando o tempo disponível, e que as entrevistas possam ser realizadas pelas equipes de trabalho definidas no ponto **b**. O foco territorial tem como objetivo separar para outra vez as regiões que não podem ser parte do mesmo roteiro estabelecido pelas equipes. Quanto maior for a equipe de implementação (definida no ponto **b**) ou a disponibilidade de tempo, maior será a flexibilidade para definir o foco territorial, podendo assim expandir-se a amostra.

d. Tamanho da amostra

O tamanho da amostra está ligado às possibilidades das equipes de trabalho para a coleta de informação, assim como à representatividade do exercício. Um tamanho mínimo de quarenta a cinquenta casos já seria suficiente para comparar os segmentos (municípios, atividades etc.). Uma pessoa, em uma semana, seria capaz de realizar aproximadamente dez a doze entrevistas (duas a três por dia). Assim, uma equipe de levantamento de dados poderia ser formada por pelo menos três pessoas, durante uma semana, para que a base de dados possa ser analisada. O ideal seria obter uma amostra de pelo menos cinquenta entre 75 casos escolhidos. O mais importante, porém, será a **aleatoriedade da amostra**, o que possibilitará um exercício credível.



Passo 2.

Desenho da ferramenta

Com a definição dos indicadores, dos gráficos e tabelas desejados e do tamanho da amostra, será possível trabalhar no desenho da ferramenta em Excel e dos documentos para o levantamento de dados.podem ou não ter rendas, atividades e situações diferentes entre si.

A ferramenta é dividida em três partes:

1ª Parte	2ª Parte	3ª Parte
Visualização para comunicação, tanto externa quanto interna (painel, apresentação dos resultados e possivelmente um mapa com links para navegar no arquivo);	Preenchimento dos dados com base no levantamento (que deve ser feito por cada entrevistador), a partir dos respectivos questionários;	Base de dados global, que será trabalhada para obter os resultados da visualização.

Com o desenho da primeira parte (lembrando de começar com o fim em mente), já podem ser feitos os questionários, as tabelas para preencher os dados e a base de dados.

a. Desenho da visualização e painel de dados

A primeira ação pode ser definir o visual da apresentação dos resultados (Figura 2) e do painel de dados a ser alimentado, resultado final do exercício (Figura 3).

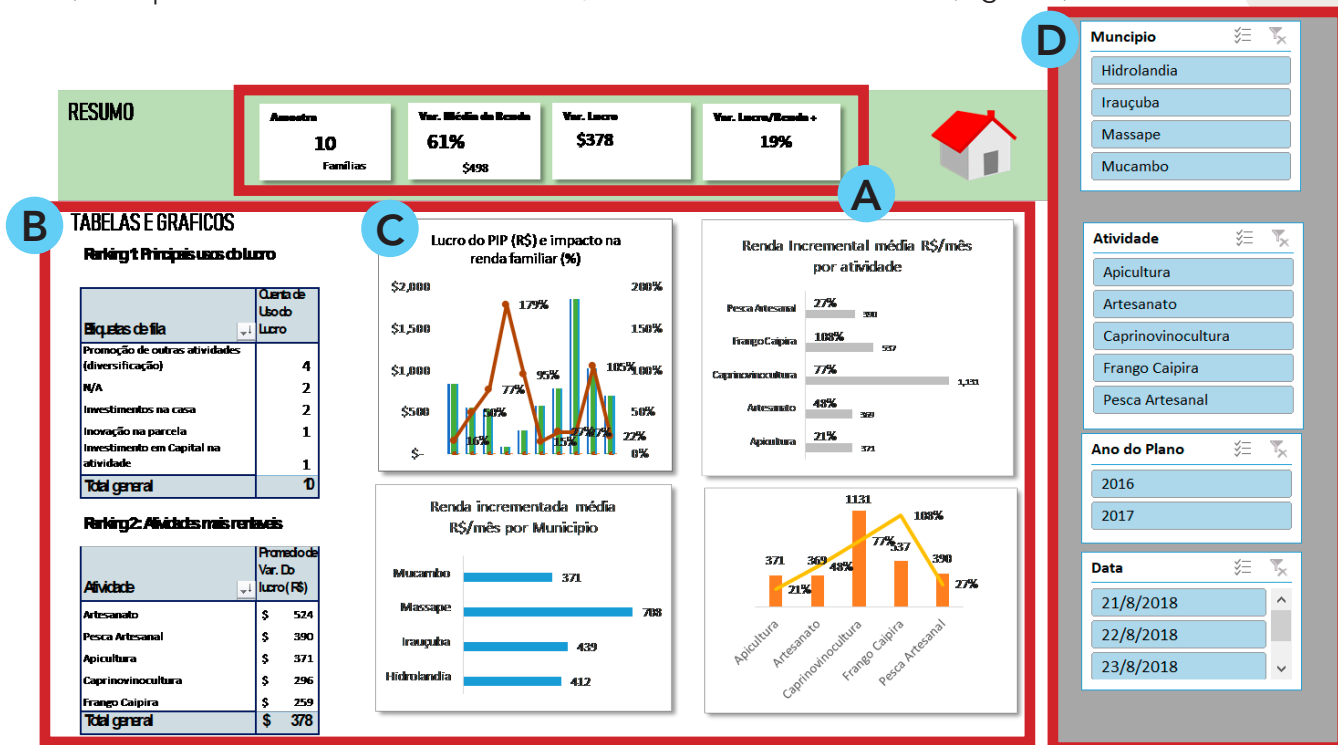


Figura 3. Exemplo de painel de dados

O painel de dados deverá conter:

A. os principais indicadores de resumo;

B. as tabelas escolhidas;

C. os gráficos escolhidos;

D. os segmentos selecionados (município, ano, atividade, data de colheita).

Todos os elementos poderão ser feitos a partir da base de dados global, com tabelas dinâmicas no Excel e a segmentação de dados, configurada para que todos os resultados se atualizem.

b. Desenho da base de dados

A base de dados deve agrupar, uma por uma, as famílias entrevistadas, incluindo todas as informações necessárias para obter os resultados desejados.

Além da numeração geral (família 1, família 2, família 3 etc.) ou dos identificadores gerais (nome do plano de investimento), a base deve ter os segmentos desejados (por exemplo, município, data de colheita, atividade, ano do plano, entidade, ciclos produtivos com investimentos, entre outros) e as informações com as quais serão feitos gráficos e tabelas.

Sobre a base de dados global serão feitas tabelas dinâmicas, que podem cruzar dados quantitativos e qualitativos, a fim de obter os resultados desejados. É muito importante que cada dado da base tenha como premissa as informações preenchidas e verificadas por cada técnico responsável. Ver exemplo da base de dados na Figura 4.

As informações quantitativas são, por exemplo, renda familiar mensal depois do projeto; renda familiar mensal antes do projeto; margem de lucro mensal da atividade apoiada antes e depois do projeto; e o cálculo das diferenças (em R\$ e em %). Também é possível incluir outros cruzamentos (margem de lucro, renda antes e depois, diferenças com os valores esperados no marco lógico etc.), assim como outras informações qualitativas, por exemplo, uso da margem de lucro da atividade, ou outras variáveis com resposta sim/não.

N°	Data	Município	Caso	Plano do Investimento	Ano do Plano	Ciclos com Investimentos	Atividade	Ano do investimento	Var da renda (SR)	Var da renda (%)	Dif com Marco Lógico (SR)	Var. Do lucro (SR)	Lucro/Renda Sem	Lucro/Renda Com	Var. Lucro/Renda
1	21/8/2018	Irauçuba	Família 1	Boa Vista II	2016	1	Artesanato	2017 Investimento er	259	0	-14%	259	39%	47%	9%
2	21/8/2018	Irauçuba	Família 2	Boa Vista II	2016	1	Frango Caipira	2017 Promoção de ot	618	0	20%	468	8%	30%	23%
3	22/8/2018	Massape	Família 3	Trapiá	2017	1	Caprinovinocult	2017 Investimentos n	1131	1	47%	296	17%	21%	4%
4	22/8/2018	Massape	Família 4	Trapiá	2016	1	Frango Caipira	2017 Promoção de ot	374	2	149%	94	0%	16%	16%
5	22/8/2018	Massape	Família 5	Trapiá	2017	1	Frango Caipira	2017 Promoção de ot	619	1	65%	215	11%	23%	11%
6	22/8/2018	Mucambo	Família 6	Poço Verde	2016	0	Apicultura	2017 Inovação na p	268	0	-15%	268	18%	28%	11%
7	22/8/2018	Mucambo	Família 7	Poço Verde	2016	0	Apicultura	2017 N/A	473	0	-3%	473	18%	35%	17%
8	23/8/2018	Hidrolândia	Família 8	Santa Teresa do	2016	1	Pesca Artesanal	2017 N/A	390	0	-3%	390	100%	100%	0%
9	23/8/2018	Hidrolândia	Família 9	Santa Teresa do	2016	1	Artesanato	2017 Promoção de ot	552	1	75%	952	14%	95%	81%
10	23/8/2018	Hidrolândia	Família 10	Santa Teresa do	2016	1	Artesanato	2017 Investimentos n	295	0	-8%	360	25%	43%	17%

Figura 4. Base de dados

c. Desenho das tabelas para preencher com as informações levantadas

As tabelas devem ser selecionadas com base nos indicadores de resultados econômicos a serem visualizados. Se queremos visualizar margem de lucro da atividade e renda familiar, por exemplo, podemos usar as tabelas das Figuras 5 e 6:

Tabela 1a

Item	Unidade	Familia X- Municipio Y Atividade
SEM PROJETO		
Custos <i>*Custos incluindo mao de obra (H)</i>	\$R/familia / frequencia	A
Vendas	\$R/familia / frequencia	B
Margem	\$R/familia / frequencia	$C = B - A$
COM PROJETO		
Custos <i>*Custos incluindo mao de obra (I)</i>	\$R/familia / frequencia	D
Vendas	\$R/familia / frequencia	E
Margem	\$R/familia / frequencia	$F = E - D$
Aumento %	%	$G = (F - C) / C$
Mao de obra sem	\$R/familia / frequencia	H=Tempo(días ou horas/Mes ou Ano) x Valor do tempo (R\$XX) SEM PROJETO
Mao de obra com	\$R/familia / frequencia	I=Tempo(días ou horas/Mes ou Ano) x Valor do tempo (R\$XX) COM PROJETO
Margem	\$R/familia / frequencia	F x frequencia
Renda familiar pela atividade (com Mao de obra)	\$R/familia / frequencia	J = F + I
		<i>*Margem + Mao de obra</i>

Figura 5. Exemplo de tabela para cálculo de margem de lucro

Tabela 2

Item	Atividade- Família X- Município	Detalhes
	\$R/Frequencia	
Bolsa Familia	K= \$R_____	Tem/ Nao tem /(\$R)x (Quantos)
Aposentadoria	L= \$R_____	Tem/ Nao tem / (\$R)x (Quantos)
Atividade sem projeto	C (Tabela 1a)	Tabela 1a
Atividade com projeto	F (Tabela 1a)	Tabela 1a
Mao de obra sem projeto	H (Tabela 1a)	X horas/días por /frequencia/ (X \$R/hora ou día)
Mao de obra com projeto	I (Tabela 1a)	X horas/días por /frequencia/ (X \$R/hora ou día)
Outras atividades	M= Soma das rendas das outras atividades N= Soma das outras rendas	Renda (outra atividade 1): \$R_____ Renda (outra atividade 2): \$R_____ Renda (outra atividade 3): \$R_____ Ex: Salarios / Ajudas / Remessas
Outras rendas (ajudas. etc)	O= Soma da reducao de compras	\$R__ / semana ou mes (Produto 1) \$R__ / semana ou mes (Produto 2)
Reducao das compras com projeto (\$R)	P=X%	Sem projeto das outras atividades /%)
% outras atividades que já estava fazendo	Q=X%	Sem projeto das outras rendas /%)
Renda monetaria familiar sem projeto	$R=K+L+C+H+M \times P+N \times Q$	Cálculo
Renda monetaria familiar com projeto	$S=K+L+F+I+M+N+O$	Cálculo
Diferença (\$R)	$T=R-S$	Aumento da renda
Diferença (%)	$U=T/R$	% aumento da renda
Pessoas ativas por familia	Numero	Para Cálculo de renda per cápita

Figura 6. Exemplo de tabela para cálculo da renda

As tabelas (Figura 6) poderiam ser preenchidas pelos entrevistadores com base nas informações levantadas nos questionários (A). Pelo indicador de margem de lucro da atividade, os principais focos das perguntas são: custos, vendas e tempo. Para renda familiar cabem perguntas mais complexas, já que os integrantes da família podem ser muitos, e as fontes de renda são diversas.

O exercício pode ser feito preenchendo uma folha por família. Em cada folha de Excel é importante preencher uma linha com as mesmas informações daquelas na base de dados, para facilitar a harmonização da informação (B).

DADOS						
Data	Município	Caso	Plano de Investimento	Investimentos recebidos	Ano do Plano	Atividade
21/8/2018	Itaócuaba	Família 1	Bos Vista II	3500	2016	1 Artesanato
21/8/2018	Itaócuaba	Família 2	Bos Vista II	3500	2016	1 Frango Capira

Item	Unidade	Atividade	
		Artesanato Família I- Bos Vista II	Frango capira Família II- Bos Vista II
SEM PROJETO			
Lucro	SR/ família / mês	498	191
Vendas	SR/ família / mês	640	210
Margem	SR/ família / mês	141	19
COM PROJETO			
Lucro	SR/ família / mês	800	248
Vendas	SR/ família / mês	1.040	660
Margem	SR/ família / mês	240	412
Aumento %	%	20%	208%
Mão de obra sem	SR/ família / mês	480	75
Mão de obra com	SR/ família / mês	640	150
Margem (sem Mão de obra)	SR/ família / ano	2.880	4.944
Renda familiar (com Mão de obra)	SR/ família / mês	840	562
	SR/ família / ano	10.080	6.744

Item	Artesanato Família I- Bos Vista II	Detalhe	Frango capira Família II- Bos Vista II	Detalhe
	SR/Mes		SR/Mes	
Bocha Família		Não tem	170	SR 85 por família
Aposentadoria	980	Tem	980	Tem
Atividade sem projeto	141	Veja acima	19	Veja acima
Atividade com projeto	240	Veja acima	412	Veja acima
Mão de obra sem projeto	480	3 dias por semana SR 40	75	30 min hora/ dia / mes SR 40
Mão de obra projeto	640	4 dias por semana SR 40	150	1 hora / dia / mes SR 40
Outras atividades	0		0	
Outras rendas (aluguel, etc)	0		0	
Redução das compras com projeto	0		150	Compras SR 500 Banco + SR 150
Redução das compras com projeto	0%		30%	
% das outras atividades que já tinha	0%		0%	
% das outras rendas que já tinha	0%		0%	
Renda familiar sem projeto	1601		1244	
Renda familiar com projeto	1.869		1862	
Diferença (SR)	255		210	
Diferença (%)	16%		50%	
Pessoas ativas por família	3		3	

Figura 7. Exemplo da folha a ser preenchida por cada família

d. Desenho dos questionários

Os questionários (Figura 7) devem incorporar uma parte descritiva geral e introdutória (A); uma parte com as perguntas quantitativas (B); e uma parte com perguntas qualitativas ou abertas (C). É recomendável utilizar fotos para corroborar os dados, porém sempre com o consentimento do beneficiário (D).

QUESTIONÁRIO TIPO			
Verificação da Família	1-	Nome / Sobrenome	
	2-	Beneficiário / Membro da família	
	3-	Plano de Investimento	
	4-	Município	
	5-	Atividade principal	
	6-	Pessoas por família	
	7-	Tempo de assessoria técnica recebida	
	8-	Entidade	
Informação do Plano	9-	Investimentos recebidos	
	10-	Formulação do Plano	
	11-	Ciclos Completos de produção depois dos investimentos	
	12-	Contrapartida da família	
		Monto	
		Mes/Ano	
		Detalhe	
		Monto	
		Mes/Ano	
		Detalhe	
VENDAS	13-	vendas sem projeto	
	14-	Vendas com projeto	
	15-		
CUSTOS	16-	Custos sem projeto	
	17-	Custos com projeto	
	18-		
USO DO TEMPO	16-	Uso do tempo na atividade antes	
	17-	Uso do tempo na atividade agora	
	18-		
RENDAS	16-	Renda antes	
	17-	Renda agora	
OUTROS INDICADORES	16-	Compras externas	
	17-	Uso do lucro	
	18-	Financiamento do novo ciclo	

IMAGEM 1

IMAGEM 2

IMAGEM 3




Figura 8. Exemplo da estrutura do questionário

Passo 3.

Seleção da amostra, planejamento do roteiro e da agenda

Uma vez tomadas as decisões-chave, com as equipes planejadas, o tamanho da amostra definido e a ferramenta desenhada, é possível selecionar a amostra e planejar o roteiro e a agenda.

A seleção da amostra é a fase mais importante para garantir que o exercício tenha valor. Existem dois critérios principais para atingir esse objetivo:

- **Critério 1 – Temporalidade do exercício:** todas as famílias já terão ao menos um ciclo produtivo completado após recebimento dos investimentos; o levantamento de dados já deve ter referência ao ano específico, utilizado durante a entrevista. Porém, como o mais importante é verificar os resultados dos investimentos, o protagonista já deve ter um ciclo produtivo com os investimentos para poder atingir evidências.

- **Critério 2 – Aleatoriedade da amostra:** fator fundamental para dar credibilidade e legitimidade ao exercício. Pode ser obtida usando o Excel, filtrando na tabela global somente os beneficiários que receberam o investimento há pelo menos um ano.

Outra estratégia seria selecionar um fator aleatório associado à cada família e depois selecionar as primeiras quarenta ou cinquenta. Ou, ainda, poderia ser feita a partir do recorte territorial para assegurar a factibilidade do roteiro. O importante é contar com uma base de dados que contenha todos os beneficiários escolhidos. Uma alternativa pode ser a seleção aleatória de organizações, associações ou planos de negócio (já filtradas pelos critérios mencionados), seguida da seleção aleatória de alguns casos dentro das organizações/associações ou planos.

Restam algumas considerações para o planejamento do roteiro:

Considerações para o Planejamento do Roteiro

combinar, se possível, o roteiro de visitas ao campo dos técnicos com o dos especialistas em M&A;

combinar, se possível, o roteiro de visitas ao campo dos técnicos com o dos especialistas em M&A;

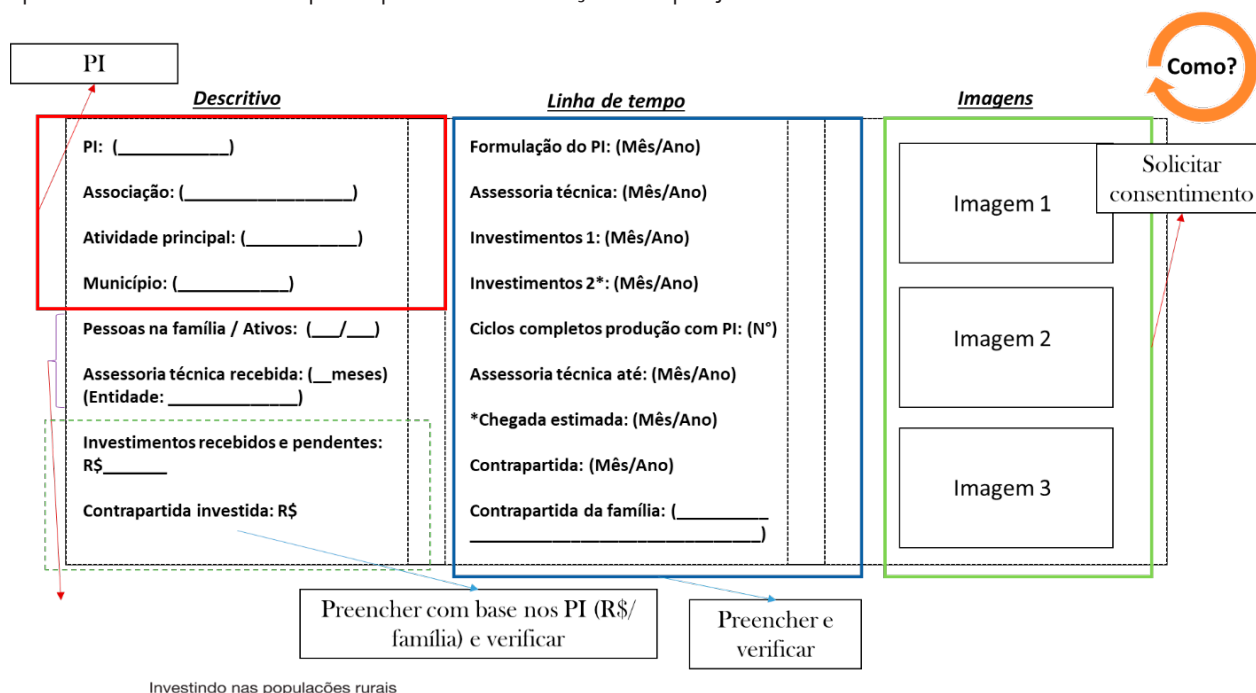
caso não seja possível coordená-lo direto com as famílias, fazê-lo diretamente com os representantes jurídicos dos planos de investimento ou com os líderes das associações ou organizações envolvidas.

Passo 4.

Preenchimento das folhas familiares

Uma vez que a amostra foi escolhida, pode-se iniciar o preenchimento das folhas familiares com informações já existentes (sem necessidade de consulta em campo). Essa etapa facilitará o contato com o beneficiário e agilizará o levantamento de dados.

As folhas podem ser preenchidas pelas equipes técnicas especialmente designadas para o exercício e podem ser complementadas com apoio de outras áreas. A descrição tem como objetivo contextualizar os números levantados. Sem a contextualização, as histórias e mudanças não poderão ser compreendidas, já que são os momentos principais de vinculação do projeto com a família.



Investindo nas populações rurais

Figura 9. Instrutivo para preenchimento das folhas

<u>Descritivo</u>	<u>Linha de tempo</u>	<u>Imagens</u>
<p>PI: PI de Pesca Artesanal, Galinha Caipira, Criação de Suínos e Corte & Costura</p> <p>Associação: Associação Comunitária Manoel Costa Sobrinho</p> <p>Atividade principal: Pesca Artesanal</p> <p>Município: Santa Teresa do Silvino</p> <p>Pessoas na família / Ativos: (5/3)</p> <p>Assessoria técnica recebida: 24 meses Entidade: CETRA</p> <p>Investimentos recebidos e pendentes: R\$ 5.500 / R\$ 3.500</p> <p>Contrapartida investida: R\$ 40.000</p>	<p>Formulação do PI: Outubro 2016</p> <p>Assessoria técnica: Novembro 2016</p> <p>Investimentos 1: Março 2018</p> <p>Investimentos 2*: Pendente</p> <p>Ciclos completos produção com PI: 1</p> <p>Assessoria técnica até: Outubro 2019</p> <p>*Chegada estimada: Setembro 2018</p> <p>Contrapartida: Junho 2018</p> <p>Contrapartida da família: Mão de obra nas construções e 2 máquinas</p>	

Figura 10. Exemplo 1 das folhas preenchidas

<p>Família VII - Hidrolândia Santa Teresa do Silvino e Zé Lima</p> <p>Atividade do PI: Pesca artesanal</p> <p>Formulação do plano: Junho 2016</p> <p>Investimentos recebidos: Canoas/Rabeta (R\$ 2.900), insumos (R\$ 1.454)</p> <p>Assessoria técnica recebida: CETRA (3 anos)</p>	<p>Imagem</p> <p>A</p>	<p>Resultados quantitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renda adicional (R\$): R\$ 390 / mês • % Aumento da renda : 27% • % Aumento da participação da atividade na renda: 0% • Renda mensal familiar com projeto (R\$): R\$ 1850
		<p>Resultados qualitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilização das rendas (a pesca não era uma atividade estável)

Figura 11. Exemplo 2 das folhas preenchidas na ficha final familiar (somente parte A)

Passo 5.

Levantamento dos dados (nível técnico)

O levantamento de dados deve ser feito especificamente pelas equipes designadas, antes das perguntas dos pontos críticos. São eles:

- dar liberdade ao entrevistado para falar sobre sua vinculação com o projeto e ouvir as demandas que ele possa ter;
- explicar as perguntas que serão feitas e sua utilidade;
- fazer perguntas segundo os indicadores desejados.

Por exemplo, para margem de lucro e renda, as seguintes perguntas são sugeridas:

Guia para perguntas sobre margem de lucro

Vendas (antes/depois)

- Quantas */unidade/ de /produto/ vende por /frequência/?* (média)
- Quantas */ "/ de /"/ vendeu no último /frequência/?* (proxy):
- Qual é o preço? (média)
- Qual foi o preço? Como isso varia? (proxy)

Custos (antes/depois)

- Quanto gasta para produzir */quantidade acima/?* (média)
- Quais são os principais gastos? Quanto gasta com cada um?
- Quanto gastou no último */frequência/ para produzir /quantidade de cima/?* (proxy)

Tempo necessário (antes/depois)

- Quanto tempo trabalha por */frequência/ para produzir /quantidade de cima/?*
- Quanto tempo trabalhou no último */frequência/ para produzir /quantidade de cima/ do produto?*

Guia para perguntas sobre renda familiar

Rendas complementares (Antes/depois)

- Quanto recebe por /frequência/ em?
- Rendas da atividade produtiva – Qual a renda da /atividade produtiva/?
- Recebe Bolsa Família?
- Recebe aposentadoria?
- Recebe outras ajudas? Quais?

Outras atividades / Outras rendas (Antes/depois)

- Quanto lucro tem por /frequência/ de ...?
- Outras atividades
- Diárias
- Salários

Redução de compras / gastos com projeto

- Há produtos que antes comprava e agora produz?
- Quanto gastava por mês nos produtos?

As informações tratadas são muito sensíveis e podem afetar a privacidade das famílias. Por isso, é necessário fazer uma explicação introdutória sobre a relevância do exercício e o anonimato dos dados. É recomendável que as entrevistas sejam privadas.

As informações não disponíveis nas entrevistas podem ser encontradas em outras fontes (técnicos locais, estatísticas ou relatórios oficiais, outros atores), caso os participantes não possuam conhecimento.

Se os participantes possuem registros de custos, gastos etc., algumas informações podem ser levantadas diretamente desses documentos, sem necessidade de passar pelo processo interrogatório completo.

As perguntas e as respostas dos beneficiários, sozinhas, não preencherão todas as necessidades das tabelas; é preciso codificá-las e trabalhá-las (através de cálculos e estimações verificadas). Para isso, é recomendável usar uma tabela à parte, com as premissas das informações que serão preenchidas nas tabelas principais e que são a intermediação com os questionários. É esse processamento das informações levantadas que será traduzido em indicadores.

O testemunho do beneficiário é a principal fonte de informação, mas poderá ser validada e verificada através do cruzamento de dados e de outras consultas.

Tabela 1b

Unidade	Premissas				
	Vendas	Custos	Detalhe	Uso do tempo	Fonte
Nome da atividade	Sem projeto: Preço / Quantidade / Frequência x Produto Com projeto: Preço / Quantidade / Frequência x Produto	Sem projeto: Preço / Quantidade / Frequência x Produto Com projeto: Preço / Quantidade / Frequência x Produto	Destritivo / Indicadores de melhora produtivos	Sem projeto: X hora/dias por dia/semana/mês Com projeto: X hora/dias por dia/semana/mês	Entrevista dia 10/101 (Outros documentos ou entrevistas)

Figura 12. Exemplo de tabela de premissas para intermediar as informações levantadas e a construção de indicadores

Finalmente, apresentamos alguns problemas que poderão aparecer durante o exercício, especificamente na etapa de levantamento de dados, e algumas possíveis formas de solução:

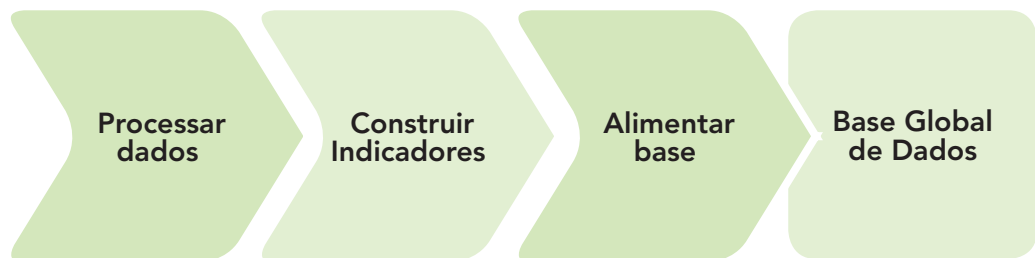
- **Frequência:** os indicadores devem compartilhar a mesma unidade de frequência para serem comparáveis entre si. Para isso, o entrevistador tem que optar pela frequência mais relevante segundo a atividade produtiva e/ou fazer cálculos que permitam harmonizar. Isso é especialmente importante quando as atividades possuem forte diferença em vendas, preços e custos, dependendo de cada estação do ano, ou quando as famílias têm receitas ocasionais instáveis (há de ser harmonizado ao mês ou ao ano).
- **Unidade de medida:** podem ser valores reais (R\$), porcentagens (%) ou unidades de medida dos produtos (quantidade, kg etc.). O uso de valores e porcentagens evita problemas de compatibilidade
- **Unidade de análise:** geralmente será a família, mas também poderia ser a atividade produtiva (exceto renda familiar) ou a cooperativa/associação (no caso de investimentos coletivos cujos protagonistas são associações).
- **Variabilidade no preço dos produtos:** para resolver esse problema, o ideal seria fazer uma média dos preços de venda segundo a quantidade distribuída. Senão, uma média entre os valores mínimos ou máximos no ano já seria mais representativo que o último valor no momento da entrevista.
- **Situação sem projeto:** no caso de uma atividade que não era feita antes pelo beneficiário, é muito difícil saber a renda ou a margem de lucro na situação sem projeto. Um esforço precisa ser feito para reconstruir rendas e ganhos dos protagonistas. Se os valores são obtidos, já poderão ser comparáveis entre si e introduzidos na tabela de premissas.
- **Temporalidade:** possivelmente será difícil para os beneficiários ser precisos sobre datas. Um simples “antes e depois” dos investimentos funciona para começar a obter informações. Porém, apesar de ser possível, é importante entender quanto tempo se passou a partir dos números levantados (um, dois ou três anos).
- **Mão de obra nos custos:** um mesmo critério deve ser aplicado para a situação sem e com projeto quando consideramos, ou não, a mão de obra familiar nos custos. Se for considerada, terá que ser contabilizada no preço de mercado ou com um valor determinado a partir dos levantamentos. Se não for considerada anteriormente nos custos, a contabilização será feita como resultado, nas margens, com a divisão do resultado sobre o tempo requerido (antes e depois).
- **Aclarar possíveis situações de contexto ou choques que podem mudar a dinâmica esperada:** muitas vezes o resultado do projeto, após um choque, apresenta queda nas rendas ou nas atividades produtivas. Porém, a diminuição com as esclarecimentos do contexto poderia não ser um indicador negativo do projeto, já que a avaliação de impacto permitirá verificar que o beneficiário possivelmente foi menos afetado que aqueles que não tinham recebido o projeto. O importante neste caso é fazer as esclarecimentos de contexto que poderiam mudar a leitura do exercício como ele é apresentado.

Normalmente um técnico pode fazer entre duas a três entrevistas por dia, com 1h30 cada.

Passo 6.

Transferência da informação das tabelas – Preenchimento dos templates (nível técnico)

Uma vez construídos os *templates* e levantados os dados, a tarefa seguinte tem como objetivo processar os dados levantados nas tabelas desenhadas e construir os indicadores que irão alimentar a base de dados global. É um trabalho técnico que precisa ser feito com tempo e verificando as informações.



Um técnico pode preparar e processar as informações de duas a três famílias por dia, sem contar a validação e considerando que todos os dados sejam obtidos.



O principal é o critério do técnico e o apoio permanente do responsável do exercício para a tomada de decisões metodológicas e indicações sobre possíveis dúvidas. O responsável técnico faz as determinações que harmonizarão todos os preenchimentos de informação para que o exercício seja válido.

Passo 7.

Comparativos, resumo e automatização do painel

O trabalho de comparação, resumo e automatização do painel estará relacionado com os requerimentos de cada projeto, com o cruzamento de informação e os dados que querem apresentar, e com os segmentadores escolhidos. O trabalho técnico consiste na elaboração de tabelas dinâmicas segundo os requerimentos do painel de dados, sobre a base de dados global. O trabalho de processamento de dados requer conhecimento de tabelas dinâmicas e painel de dados do Excel.

Passo 8.

Discussão dos resultados (nível técnico)

Com a informação processada, as comparações realizadas e os principais indicadores resumidos, é recomendável fazer um pequeno workshop de validação e apresentação de dados. Nele se podem discutir as hipóteses, avaliações parciais da performance e problemas detectados, assim como as mudanças de estratégia na implementação dos projetos. É uma instância puramente estratégica e liderada pela gerência.

Passo 9.

Preparação dos relatórios (nível técnico)

Por último, as informações devem servir de base para formular os relatórios requeridos. Podem ser relatórios internos, ações de comunicação estratégica ou ainda relatórios de transparência.