

PLANO ESTRATÉGICO DA FENAGRI

2022 – 2024



FENAGRI

Federação Nacional de Associações
Agrárias de Moçambique

FICHA TÉCNICA

Título: Plano Estratégico da Federação Nacional das Associações Agrárias de Moçambique (FENAGRI) 2022 – 2024

Preparado por:



 Av. 24 de Julho, Nº 2373, 7º Andar, D. Porta Nº 21880,

Maputo – Moçambique

 Email: admin@fenagri.co.mz ou info@fenagri.co.mz

 Website: www.fenagri.co.mz

ÍNDICE

Conteúdos	Páginas
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	I
PREFÁCIO.....	II
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	III
1. INTRODUÇÃO	1
2. APRESENTAÇÃO DA FENAGRI	2
2.1. BREVE HISTORIAL DA FENAGRI	2
2.2. VISÃO, MISSÃO, VALORES E ASSUNTOS TEMÁTICOS DA FENAGRI	4
3. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DA FENAGRI NO PERÍODO 2022-2024	6
3.1. DESCRIÇÃO DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	6
3.2. RESULTADOS ESPERADOS.....	11
4. PLANO DE MONITORIA E AVALIAÇÃO	12
5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	15
6. ANÁLISE DE RISCOS.....	26
7. PLANIFICAÇÃO, MONITORIA E AVALIAÇÃO	28
ANEXOS.....	30
ANEXO 1: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	31
ANEXO 2: ACTUAIS PARCEIROS ESTRATÉGICOS DA FENAGRI	32
Anexo 3: Actuais Membros da FENAGRI.....	34

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

BM	Banco de Moçambique
CCM	Câmara do Comércio de Moçambique
FAO	Food and Agriculture Organization
FAN	Fundação para a Melhoria do Ambiente de Negócios
FDA	Fundo de Desenvolvimento Agrário
FRUTISUL	Associação de Fruticultores de Moçambique
GIZ	Cooperação Alemã
ICM	Instituto de Cereais de Moçambique
MADER	Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural
MCC-MEF	Millennium Challenge Compact - Ministério da Economia e Finanças
OE	Objectivo Estratégico
PE	Plano Estratégico
SDAE	Serviço Distrital de Actividades Económicas
SPEED	Programa para Desenvolvimento Económico e Empresarial
UNAC	União Nacional de Camponeses



PREFÁCIO

O presente Plano Estratégico (PE) procura orientar a FENAGRI, sugerindo acções estratégicas e boas práticas por se aplicar em cada uma das suas áreas de actuação contribuindo para a dinamização das cadeias de valores agrários em Moçambique.



O Plano Estratégico da FENAGRI visa orientar a organização no sentido de impulsionar o desenvolvimento do sector agrário com objectivos estratégicos tangíveis num determinado tempo, enquadrando-se nos instrumentos de planificação, monitoria e avaliação, ao mesmo tempo garantido

mecanismos de operacionalização e suporte no desenvolvimento de dos sectores de agronegócios e de agro-processamento em Moçambique.

O Plano Estratégico (PE) encontra-se alinhado ao Plano Quinquenal do Governo, assim como agenda 2030 – Objectivos de Desenvolvimento Sustentável e outros dispositivos legais e programáticos específicos de promoção do desenvolvimento agrário em Moçambique. O processo de elaboração da estratégia foi consultivo, envolvendo contribuições dos membros e parceiros estratégicos da FENAGRI.

Maputo, Março de 2022

O Presidente da FENAGRI



(Hernani Mussanhane)

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente Plano Estratégico foi estabelecido para um horizonte de três anos - 2022 – 2024 da FENAGRI e encontra-se estruturado em torno de três objectivos, nomeadamente: (i) Impulsionar a Produção com Qualidade, Produtividade e Dinamização do Funcionamento das Cadeias de Valor; (ii) Promover a Boa Governação e Melhorar as Estratégias de Comunicação, Lobbying e Advocacia; e (iii) Promover o Desenvolvimento da Capacidade e Sustentabilidade Organizacional e Institucional da FENAGRI.

Este PE procura orientar o FENAGRI, sugerindo intervenções estratégicas para impulsionar o desenvolvimento do sector agrário e assegurar que as suas acções venham a estimular a produção agrária e promover a industrialização e comercialização agrária, ao mesmo tempo, garantido a dinamização das cadeias de valor dos agronegócios em Moçambique.

O Plano Estratégico caracteriza-se pelos seus objectivos que mais do que realísticos e tangíveis, também se enquadram ao Plano Quinquenal do Governo 2020 – 2024 e, igualmente, alinham-se à pelo menos 4 objectivos dos objectivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (**Igualdade de Género, Fome zero e agricultura sustentável, Acção contra a mudança global do clima e Indústria, inovação e infraestrutura**).

Para a implementação deste Plano Estratégico, estima-se que será necessário um custo previsional de **80,892,000.00 MZN** (Oitenta Milhões, Oitocentos e Noventa e Dois Mil Meticais) equivalentes a **USD 1,224,492. 31** (Um Milhão Duzentos e Vinte Quatro Mil, Quatrocentos e Noventa e Dois e Trinta e Um Centavos Dólares Americanos).



1. INTRODUÇÃO

O presente Plano Estratégico pertencente à Federação Nacional das Associações Agrárias de Moçambique (FENAGRI), tem como objectivo geral orientar a organização na promoção do desenvolvimento do sector agrário, através da assistência, o aumento da produção e da produtividade das empresas agrárias mediante a adopção das tecnologias apropriadas. Estabelece objectivos estratégicos e as metas da organização para os anos 2022-2024. Como instrumento orientador, apresenta também as acções estratégicas e Indicadores de desempenho-chave que guiarão as diversas iniciativas e actividades.

O Plano foi desenhado com base num profundo conhecimento e experiência adquirida ao longo dos anos de existência da FENAGRI na prossecução da sua missão e visão.

O sucesso de implementação deste plano assenta em quatro factores críticos: a estratégia programática adoptada, a sustentabilidade financeira da organização, a optimização da comunicação e marketing, e o desenvolvimento institucional. Entretanto, para a sua implementação, foram definidos três objectivos estratégicos nomeadamente:

- **Objectivo Estratégico I:** Impulsionar a Produção com Qualidade, Produtividade e Dinamização do Funcionamento das Cadeias de Valor;
- **Objectivo Estratégico II:** Promover a Boa Governação e Melhorar as Estratégias de Comunicação, Lobbying e Advocacia; e
- **Objectivo Estratégico III:** Promover o Desenvolvimento da Capacidade e Sustentabilidade Organizacional e Institucional da FENAGRI.

Em termos metodológicos, para a elaboração deste instrumento orientador, fez-se previamente um diagnóstico interno da FENAGRI, uma análise geral do sector agrário em Moçambique, uma análise de documentos relevantes como por exemplo Programa Quinquenal do Governo 2020 – 2024, a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável¹, só para mencionar alguns.

¹ A Agenda 2030 é uma agenda alargada e ambiciosa que aborda várias dimensões do desenvolvimento sustentável (sócio, económico, ambiental) e que promove a paz, a justiça e instituições eficazes.

2. APRESENTAÇÃO DA FENAGRI

A Federação Nacional das Associações Agrárias de Moçambique (FENAGRI) é uma entidade colectiva de direito privado sem fins lucrativos, dotada de personalidade jurídica com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, representante de organizações no sector agrário em Moçambique e contribuí para a promoção e o desenvolvimento do sector agrário do país em particular das pequenas e médias empresas agrarias nacionais.

A FENAGRI foi cadastrada na conservatória das entidades e publicado no boletim da república, III Série, Nº 33 de 24 de Abril de 2013.

A FENAGRI é um órgão associativo de âmbito nacional, cujas actividades estão direccionadas para o desenvolvimento do sector agrário em Moçambique, no concernente:

- Concepção de planos globais, integrados e estratégicos do sector;
- Coordenação de acções macro- económicas do sector; e
- Defesa dos interesses dos agrários em Moçambique.

2

A FENAGRI tem a sede em Maputo e a sua área de intervenção estende-se a todo território nacional colaborando e participando em outras organizações a nível internacional.

2.1. Breve Historial da FENAGRI

A FENAGRI é uma iniciativa sectorial estratégica, criada com o objectivo de colmatar lacunas que emergiram com a nacionalização da terra aquando da reforma agraria ocorrida no período pós-independência e para potenciar o aproveitamento das potencialidades existentes no sector em Moçambique contribuindo assim para desenvolvimento económico do país, em particular dos agricultores através da criação de sinergias dinâmicas colectivas e coordenadas.

Dentre vários, a FENAGRI tem como principais objectivos os seguintes:

- Representar o sector agrário perante o governo, parceiros privados e parceiros de desenvolvimento;
- Representar e interceder pelo sector no diálogo com o governo e parceiros e na gestão de políticas públicas com impacto no sector;
- Promover e apoiar no desenvolvimento do sector agrário no País que incluem os subsectores de agricultura, pecuária, avicultura, silvicultura, apicultura, piscicultura, fruticultura entre outros;

- Estimular o associativismo e apoiar no fortalecimento das organizações representantes dos diversos subsectores agrários;
- Apoiar o desenvolvimento dos produtores nos seus diversos escalões nomeadamente os agricultores comerciais, emergentes e os pequenos produtores e de modo particular o sector familiar;
- Apoiar na melhoria da competitividade e na integração dos produtores e as micro, pequenas, e médias empresas nas diversas cadeias de valor e a sua participação activa nos mercados nacional, subnacional, regional e internacional;
- Apoiar na industrialização do sector agrário;
- Providenciar as empresas agrárias (micro, pequenas, médias e grandes) o sustentáculo necessário para sua continua estabilidade face as dinâmicas do mercado global e os efeitos das mudanças climáticas; e
- Contribuir para o desenvolvimento inclusivo e sustentável do sector.

A Federação Nacional das Associações Agrárias entende que a luta para erradicação da fome, alcance da segurança alimentar e melhoria da nutrição em Moçambique passa necessariamente de reorganização e apoio multilateral do sector Agrário. Iguamente, é do entendimento da FENAGRI que as iniciativas individuais no sector agrário devem ser completadas e reforçadas num princípio de esforço colectivo e coordenado pela Federação Nacional dos Agricultores.

A FENAGRI realiza diversas actividades em prol do desenvolvimento do sector e dinamização das diversas cadeias de valor do agronegócio, servindo aos membros associados na:

1. Valorização técnica, empresarial e cultural dos associados através de prestação de serviços, colóquios, estágios, visita de estudos e intercâmbios com organizações congéneres;
2. Assegurar apoio técnico e prestação de serviços aos associados;
3. Inclusão na criação de circuitos de transformação e/ou comercialização de produtos agropecuários.

2.2. Visão, Missão, Missão, Valores e Assuntos Temáticos da FENAGRI

VISÃO

- ❖ Ser uma referência na implementação de tecnologias de produção e fornecimento de serviços especializados aos seus associados.



MISSÃO

- ❖ Promover o desenvolvimento do sector agrário do País;
- ❖ Defender e representar a categoria económica do sector de agronegócio, inspirando-se na solidariedade, social, na livre iniciativa, no direito da propriedade, na economia do mercado e nos interesses do País;
- ❖ Coordenar a actuação das associações e produtores agrários, principalmente na busca de soluções para as questões relativas às actividades do sector;
- ❖ Estimular as associações e produtores agrários para projectos que viabilizem o desenvolvimento económico e resiliente do sector;
- ❖ Buscar através da assistência técnica, aumento da produção e da produtividade das pequenas, médias e grandes empresas agrárias, mediante a adopção das tecnologias apropriadas.



4

VALORES

Em todas suas actividades a FENAGRI é guiada pelos seguintes princípios:

- ❖ Confiança
- ❖ Lealdade
- ❖ Inclusividade
- ❖ Integridade
- ❖ Inovação
- ❖ Excelência



- ❖ Liberdade intelectual
- ❖ Essência
- ❖ Respeito
- ❖ Responsabilidade individual e colectiva;
- ❖ Profissionalismo
- ❖ Transparência

OBJECTIVOS

- ❖ Promover e desenvolver o sector agrário do País;
- ❖ Estimular as associações e o produtor do sector agrário para projectos que viabilizem o desenvolvimento económico do sector, e buscar através da assistência, o aumento da produção com qualidade e da produtividade das empresas agrárias mediante a adopção das tecnologias apropriadas e resilientes.



5

ASSUNTOS TEMÁTICOS

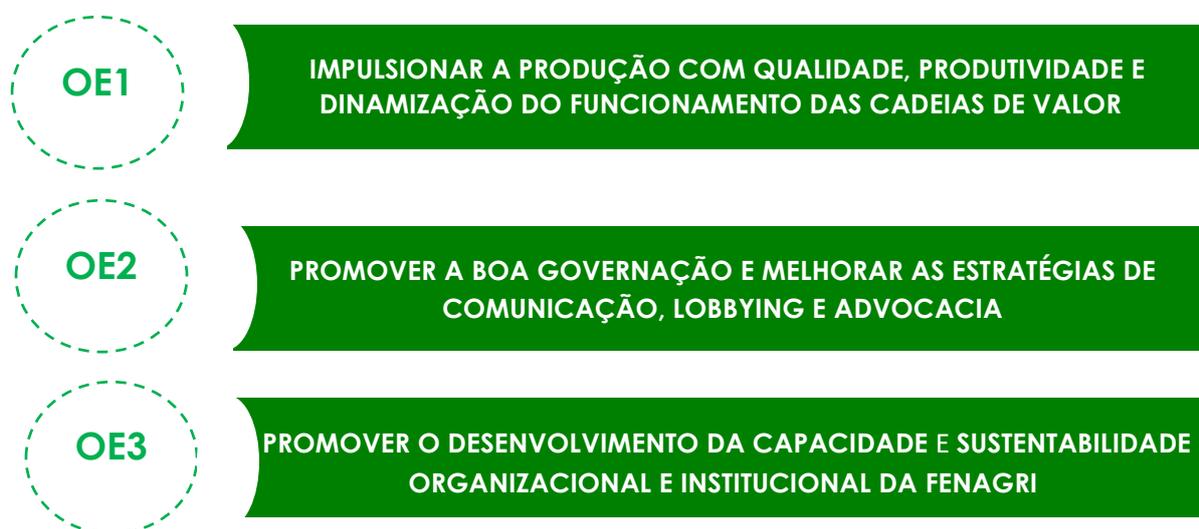
- ❖ Agricultura;
- ❖ Pecuária;
- ❖ Agro-negócios;
- ❖ Agro-Pecuária;
- ❖ Avicultura;
- ❖ Silvicultura;
- ❖ Apicultura;
- ❖ Bioenergia;
- ❖ Infra-estruturas;
- ❖ Meio ambiente;
- ❖ Crédito rural;
- ❖ Reforma Agrária;
- ❖ Extensão e Investigação
- ❖ Acesso e valorização da terra;
- ❖ Sanidade animal e vegetal;
- ❖ Mercado e exportação.



3. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DA FENAGRI NO PERÍODO 2022-2024

Resultante da análise institucional e funcional realizada e, baseando-se nas actividades desenvolvidas pela FENAGRI ao longo dos últimos anos e nas contribuições dos membros e parceiros em relação ao presente Plano Estratégico, nesta secção são definidos os objectivos estratégicos, assim como são descritas todas as acções estratégicas que deverão ser levadas a cabo ao longo dos próximos 3 anos para o seu alcance.

Tendo em conta a visão e missão, com o presente PE desenhado para o período 2022-2024, a FENAGRI pretende ser um actor de referência na promoção do desenvolvimento do sector agrário e dinamização das cadeias de valor de agronegócios em Moçambique. O Plano se encontra organizado segundo os três Objectivos Estratégicos (OE) da FENAGRI a seguir apresentados:



3.1. Descrição dos Objectivos Estratégicos

Os objectivos desenhados para o presente plano estratégico foram seleccionados com o objectivo de melhorar o desempenho no funcionamento da FENAGRI, garantindo que esta opere de forma sustentável e eficiente.

Constituí o primeiro objectivo estratégico:

OBJECTIVO ESTRATÉGICO I**“IMPULSIONAR A PRODUÇÃO COM QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E DINAMIZAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DAS CADEIAS DE VALOR”**

Para a concretização deste objectivo estratégico a FENAGRI deverá apostar na definição e desenvolvimento de actividades que tenham impacto directo e significativo, tanto no aumento da capacidade produtiva e de transformativa dos produtos agrários a nível nacional, de forma económica e ambientalmente sustentável assim como na criação de sinergias horizontais para dinamização de cadeias de valor seleccionadas culminado num melhor acesso ao mercado. Estes objectivos poderão ser alcançados pela FENAGRI com a realização das seguintes acções estratégicas:

- Fortalecer os vínculos de coordenação e colaboração com as associações representantes dos diversos círculos e operadores agrários;
- Promover investimento na indústria de agregação de valor de produtos produzidos em cadeias de valor estrategicamente seleccionadas ao nível nacional;
- Promover a harmonização dos investimentos em aspectos de qualidade e economia de escala na produção e comercialização de produtos agrários;
- Promoção de acções que concorram para a prevenção de desastres e a mitigação as mudanças climáticas;
- Promover formações e treinamentos ao pessoal técnico, membros e principais intervenientes em matérias ligadas a produção agro-ecológica e sustentável, boas práticas de produção, comercialização e negociação, técnicas de melhoria da qualidade de produtos de agronegócios, desenvolvimento de organização de produtores, agro-processamento, agricultura comercial, cooperativismo moderno entre outras;
- Promoção de iniciativas de desenvolvimento rural atractiva para jovens e para sua permanência como actores activos na prática da agricultura comercial e familiar em Moçambique;
- Impulsionar a produtividade nas cadeias de valores agrárias com vista a aumentar a rentabilidade sectorial e minimizar a dependência externa de alimentos e aumento das exportações de Produtos do Nacionais;
- Contribuir para a melhoria do financiamento ao sector agrário e de modo particular colaborar com bancos para facilitar o acesso ao crédito com taxas relativamente bonificadas para o fomento do sector agrário;
- Mobilizar apoio para instalação de indústrias de agro-processamento (com produtos devidamente certificados) nas diversas áreas da actividade;
- Promover e assistir os operadores agrários a terem um melhor acesso aos mercados tanto nacional, assim como regional e internacional.

OBJECTIVO ESTRATÉGICO II**“PROMOVER A BOA GOVERNAÇÃO E MELHORAR AS ESTRATÉGIAS DE
COMUNICAÇÃO, LOBBYING E ADVOCACIA”**

Constituirá responsabilidade fundamental da FENAGRI investir no desenvolvimento de actividades que promovam a contínua manutenção da boa governação, bom fluxo de informação, lobbying e advocacia com vista a assegurar a melhoria no desempenho das cadeias de valor, devendo ser o principal foco influenciar no aperfeiçoamento, divulgação da legislação e subsidiar o governo e instituições competentes na tomada de decisão e no estabelecimento de medidas que visam o crescimento na esfera do sector agrário. Para alcançar este objectivo estratégico, a FENAGRI deverá desenvolver as seguintes acções:

- Advogar pela harmonização, aprovação e implementação de políticas, regulamentos e investimentos governamentais e privados necessários para criar capacidade em cada uma das funções necessárias para o desenvolvimento do sector agrário;
- Formular estratégias e propostas a serem submetidas ao governo e outros intervenientes chaves com vista a relançar a produção agrária e impulsionar o agro-processamento nacional;
- Envidar esforços para fazer frente as barreiras ao comércio (tarifárias e não tarifárias) que incidem sobre o sector, com vista, a incentivar à uma produção agrária sustentável e de qualidade;
- Promover a definição da política de desenvolvimento agrário, industrial e comercial nas cadeias de valor seleccionadas;
- Acesso à informação e disseminação da legislação interna e do sector para os membros;
- Recolha, compilação e divulgação de informações relevantes sobre oportunidades de mercado agrária, insumos, agro-processamento e as cadeias de valor relevantes aos membros e os demais intervenientes relevantes;
- Melhorar o fluxo de informação comunicação e coordenação entre os membros, intervenientes do sector;
- Desenho, divulgação e implementação de campanhas de divulgação de mensagens educativas sobre:
 - ✓ Educação e saúde nutricional e género;
 - ✓ Agronegócios e agro-processamento;
 - ✓ Linhas de financiamento existentes e estudos de casos de sucesso;

- Incentivar e apoiar os associados na reestruturação e organização das suas actividades, com vista a fortalecer o seu contributo no desenvolvimento do sector e para que sejam mais comercialmente competitivos;
- Facilitar ligações para o acesso ao financiamento através da criação de parcerias estratégicas com Serviços Distritais de Actividades Económicas (SDAES), principais instituições de crédito e financiamento ao longo das cadeias de valor do sector agrícola a nível nacional, regional e mundial;
- Promover e participar em feiras e outros eventos similares para promover produtos dos seus membros;
- Criação de uma plataforma de recolha, gestão e divulgação de dados sobre tendências de procura e oferta de produtos agrícolas, preços de referência de produtos, mercado de insumos, produção, pré-processamento e conservação nutricional de produtos em cadeias de valor seleccionadas;
- Desenvolver um boletim informativo que futuramente sirva de revista da FENAGRI e fortalecer a relação com os média;
- Desenvolver um website da FENAGRI.

OBJECTIVO ESTRATÉGICO III

“PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL DA FENAGRI”

A operacionalização efectiva e bem-sucedida do Plano Estratégico 2022-2024, exige da FENAGRI um significativo reforço da sua capacidade institucional de modo a assegurar a existência de equipa, recursos, sistemas, políticas e procedimentos adequados para facilitar a concretização da sua missão, visão e objectivos estabelecidos para os próximos três anos. À vista disso, a FENAGRI deverá aumentar a capacidade institucional através do fortalecimento e desenvolvimento das suas ferramentas de gestão e da capacidade dos seus recursos humanos por forma a melhor servir os interesses dos seus membros, parceiros e de outros públicos interessados.

Nesta senda, para a concretização deste objectivo estratégico, a FENAGRI deverá focar-se na realização das seguintes acções estratégicas:

- Reformar/reorganizar a capacidade institucional por forma a assegurar a existência de equipa, recursos, sistemas, políticas e procedimentos adequados para facilitar a concretização da missão e visão da organização;
- Estabelecimento de um plano de revisão e actualização de documentos normativos:
 - ✓ Estatutos da FENAGRI;
 - ✓ Manual da política e procedimentos financeiros.

- Estabelecimento de um plano periódico para realização de diagnóstico interno da organização para identificação das principais necessidades da FENAGRI e avaliação do progresso e impacto dos projectos implementados pela organização;
- Mobilizar recursos financeiros para garantir o desenvolvimento das actividades propostas no presente Plano Estratégico;
- Capacitação do pessoal técnico da FENAGRI no desenho técnico e orçamental de projectos alinhados as áreas estratégicas da FENAGRI;
- Criação de representações regionais (norte, centro, sul) com vista a atrair e/ou angariação de novos membros em abrangência nacional;
- Capacitar seus colaboradores para melhorar a prestação de serviços dos seus membros nas áreas de:
 - ✓ Desenho, monitoria e avaliação de projectos;
 - ✓ Pesquisa e extensão;
 - ✓ Procurement.
- Sensibilização dos membros sobre temas transversais relevantes de HIV/SIDA, Género, Nutrição e Ambiente e sobre saúde pública (COVID-19, tuberculose e malária);
- Criar parcerias com entidades estratégicas e relevantes (Governo, ONG's, Bancos, Sector Privado e outras organizações que lidam directa ou indirectamente com sector agrícola e conservação da biodiversidade);
- Promover o empoderamento das mulheres e jovens nas associações membros do FENAGRI;
- Criação de uma empresa privada dentro da FENAGRI (denominada FENAGRI INVESTIMENTOS, SA.) para auxiliar na implementação dos projectos e/ou serviços da FENAGRI;
- Prestação de serviços aos seus associados em:
 - ✓ Aconselhamento jurídico e fiscal;
 - ✓ Assistência técnica;
 - ✓ Produção de Planos de Produção, Planos de Marketing, Manuais de Boas Práticas;
 - ✓ Criação/Promoção de uma feira agrícola anual (pelo menos uma feira por cada província anualmente), para melhorar a visibilidade da FENAGRI e gerar receitas;
 - ✓ Criação de uma plataforma de e-business para dar maior visibilidade aos Associados e receitas para a FENAGRI e para os associados.

3.2. Resultados Esperados

O alcance dos objectivos estratégicos acima mencionados, dependem exclusivamente do desenvolvimento de um conjunto de actividades que deverão conduzir a FENAGRI para a concretização dos seguintes resultados.



OE1

IMPULSIONAR A PRODUÇÃO COM QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E DINAMIZAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DAS CADEIAS DE VALOR

- ❖ Base produtiva do sector agrário incrementalmente consolidada
- ❖ Incrementadas acções de conservação e protecção ambiental no meio rural e particularmente no sector agrário
- ❖ Promovidas estratégias de promoção do género e engajamento da Juventude no meio rural
- ❖ Cadeias de valores agrárias fortalecidas
- ❖ Acesso à mercados melhorados
- ❖ Financiamento mais acessíveis ao sector agrícola.



OE2

PROMOVER A BOA GOVERNAÇÃO E MELHORAR AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO, LOBBYING E ADVOCACIA

- ❖ Estabelecida e operacionalizada uma estratégia e plano de comunicação e visibilidade
- ❖ Estabelecida uma estratégia e plano de lobby e advocacia
- ❖ Conduzidas comunicações e diálogos efectivos para a melhoria do desempenho e visibilidade do sector agrário



OE3

PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL DA FENAGRI

- ❖ Melhorada a capacidade governativa, técnica e de gestão operacional dos órgãos sociais e executivos da FENAGRI
- ❖ Incrementados e consolidados os serviços oferecidos pela FENAGRI aos seus membros (ex. plataforma e-business para promover bens e serviços dos Associados da FENAGRI)
- ❖ Fortalecidas plataformas associativas de representação e apoio directo aos produtores;
- ❖ Criado e operacionalizado uma estratégia e plano de sustentabilidade da FENAGRI.

4. PLANO DE MONITORIA E AVALIAÇÃO

Objectivo Estratégico	Resultados Imediatos (Outputs)	Indicador	Grau de Implementação (Marcar com X)			Avaliação de Meio Termo. Que aspectos melhorar?
			Realizado	Realizado Parcialmente	Não realizado	
IMPULSIONAR A PRODUTIVIDADE E DINAMIZAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DAS CADEIAS DE VALOR	Resultados Esperados 1					
	1.1. Base produtiva do sector agrário incrementalmente consolidada	a) % Acrescida do número de produtores com títulos de uso e aproveitamento da terra (DUAT); b) % de organizações de produtores criadas (ex. associações, cooperativas, casas agrárias)				
	1.2. Incrementadas acções de conservação e protecção ambiental no meio rural e particularmente no sector agrário	Número acrescido de associações agrárias que reportam o aumento do número de produtores usando técnicas de conservação e protecção ambiental				
	1.3. Promovidas estratégias de promoção do género e engajamento da Juventude no meio rural	Documento orientador de promoção do género partilhado pelos membros				
	1.4. Cadeias de valores agrárias fortalecidas	Número de cadeias de valor fortalecidas				

	1.5. Acesso ao mercado melhorados	Número de produtos que aumentaram o seu volume de vendas incluindo exportações resultantes do apoio prestado pela FENAGRI				
	1.6. Financiamento mais acessíveis ao sector agrícola	Mecanismos de financiamento tornados mais acessíveis aos produtores sob a facilitação da FENAGRI				
PROMOVER A BOA GOVERNAÇÃO E MELHORAR AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO, LOBBYING E ADVOCACIA	Resultados Esperados 2					
	2.1. Estabelecida e operacionalizada uma estratégia e plano de comunicação e visibilidade	Documento da estratégia e do plano de comunicação criado				
	2.2. Estabelecida uma estratégia e plano de lobby e advocacia	Documento da estratégia e do plano de lobby e advocacia criado				
	2.3. Conduzidas comunicações e diálogos efectivos para a melhoria do desempenho e visibilidade do sector agrário	Número de diálogos executados com outras plataformas nacionais de negócios, de parceiros e do governo				

DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL DA FENAGRI	Resultados Esperados 3					
	3.1. Melhorada a capacidade governativa, técnica e de gestão operacional dos órgãos sociais e executivos da FENAGRI	Órgãos sociais e executivos com melhor nível de execução dos seus planos anuais				
	3.2. Incrementados e consolidados os serviços oferecidos pela FENAGRI aos seus membros (ex. plataforma e-business para promover bens e serviços dos Associados da FENAGRI)	Número de novos serviços oferecidos pela FENAGRI aos seus membros				
	3.3. Fortalecidas plataformas associativas de representação e apoio directo aos produtores;	Número de associações agrárias com melhor capacidade de assistência aos seus membros				
	3.4. Criado e operacionalizado uma estratégia e plano de sustentabilidade da FENAGRI	Documento do plano estratégico da FENAGRI				
	Mulheres e jovens imponderados nas associações membros	Número de mulheres e jovens representantes das associações membros				

Periodicidade	O que monitorar?
Trimestral	Actividades do Plano Anual de Actividades
Semestral	Grau de alcance dos objectivos estratégicos
Anual	Grau de alcance das metas estratégicas

5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

OBJECTIVO ESTRATÉGICO III: IMPULSIONAR A PRODUÇÃO COM QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E DINAMIZAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DAS CADEIAS DE VALOR	TEMPO (Anos)		
	2022	2023	2024
Resultados Esperados 1			
Resultado 1.1. Base produtiva do sector agrário incrementalmente consolidada			
Assistência no melhoramento da mecanização, industrialização, transferência de tecnologia			
Promover a harmonização dos investimentos em aspectos de qualidade e economia de escala na produção agrícola			
Resultado 1.2. Incrementada acções de conservação e proteção ambiental no meio rural e particularmente no sector agrário			
Promoção de acções que concorram para a prevenção de desastres e a mitigação as mudanças climáticas			
Resultado 1.3. Promovidas estratégias de promoção do género e engajamento da Juventude no meio rural			
Promover o empoderamento das mulheres e jovens nas associações membros			
Promover iniciativas de desenvolvimento rural atractiva para jovens e para sua permanência como actores activos de desenvolvimento no meio rural			
Resultado 1.4. Cadeias de valores agrárias fortalecidas			
Promover a harmonização dos investimentos em aspectos de qualidade e economia de escala na produção agrícola			
Resultado 1.5. Acesso ao mercado melhorados			
Promover e participar em feiras e outros eventos similares para promover produtos dos seus membros			
Criação de uma plataforma de recolha, gestão e divulgação de dados sobre insumos, produção, processamento e conservação nutricional e comercialização de produtos			
Resultado 1.6. Financiamento mais acessíveis ao sector agrícola			
Mobilizar apoio para instalação de indústrias de Agro-processamento nas diversas áreas da actividade			

OBJECTIVO ESTRATÉGICO II: PROMOVER A BOA GOVERNAÇÃO E MELHORAR AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO, LOBBYING E ADVOCACIA			
Resultados Esperados 2	2022	2023	2024
Resultado 2.1. Estabelecida e operacionalizada uma estratégia e plano de comunicação e visibilidade			
Formular estratégias e propostas a serem submetidas ao governo e outros interveniente chave com vista a relançar a produção agrária e impulsionar o Agro-processamento nacional			
Promoção de debates sobre vários temas do sector agrário em Moçambique			
Resultado 2.2. Estabelecida uma estratégia e plano de lobby e advocacia			
Advogar pela identificação, harmonização, aprovação e implementação de políticas, regulamentos e investimentos governamentais e privados			
Providenciar apoio jurídico aos associados para a legalização das suas actividades			
Assegurar o alinhamento e complementaridade das acções da FENAGRI com as políticas e programas do Governo			
Contribuir para a integração regional e participação nas actividades da Organização Mundial do Comércio			
Resultado 2.3. Conduzidas comunicações e diálogos efectivos para a melhoria do desempenho e visibilidade do sector agrário			
Envidar esforços para erradicar barreiras aduaneiras que incidem sobre o sector			
Garantir o acesso à informação da tendência do mercado aos associados e disseminar a legislação do sector para os membros e outros intervenientes do sector			

OBJECTIVO ESTRATÉGICO III: DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL DA FEDERAÇÃO

Resultados Esperados 3	2022	2023	2024
3.1. Melhorada a capacidade governativa, técnica e operacional da FENAGRI			
Promover formações e treinamentos ao pessoal técnico, membros e principais intervenientes			
Melhorar a capacidade de planificar, acompanhar, avaliar e documentar os resultados e mudanças			
Promover diálogo entre associados e parceiros por forma a melhorar o sistema de informação e comunicação seio dos actores do sector			
Promover a realização e divulgação de estudos sobre temas relevantes que poderão influenciar no desenvolvimento do sector e na mudança de políticas e regulamentos			
Elaboração de políticas e procedimentos/regulamentos e revisão dos Estatutos da FENAGRI			
Estabelecimento de sistema de diagnóstico interno da organização			
3.2. Incrementados e consolidados os serviços oferecidos pela FENAGRI aos seus membros (ex plataforma e-business para promover bens e serviços dos Associados da FENAGRI)			
Criada uma plataforma e-business para promover bens e serviços dos a Associados da FENAGRI			
Incluir no website da FENAGRI, um espaço para exposição e contacto dos empreendimentos e produtos dos membros			
3.4. Fortalecidas plataformas associativas de representação e apoio directo aos produtores;			
Incentivar e apoiar os associados na reestruturação e organização das suas actividades			
Criação de representações regionais e angariação de novos membros			
3.5. Criado e operacionalizado uma estratégia e plano de sustentabilidade da FENAGRI			
Criação da empresa FENAGRI INVESTIMENTOS SA que auxiliará na implementação dos projectos e serviços da FENAGRI			
Mobilizar recursos financeiros para garantir o desenvolvimento das actividades propostas no presente Plano Estratégico			

6. ANÁLISE DE RISCOS

OBJECTIVO ESTRATÉGICO I: IMPULSIONAR A PRODUTIVIDADE E DINAMIZAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DAS CADEIAS DE VALOR			
Resultados	Riscos	Probabilidade/ Impacto	Estratégia de Mitigação do Risco
1.1. Base produtiva do sector agrário incrementalmente consolidada	Impacto das mudanças climáticas limita o aumento consistente da produtividade e qualidade	Média/Alta	Incrementadas acções de conservação e proteção ambiental no meio rural e particularmente no sector agrário
1.2. Incrementadas acções de conservação e proteção ambiental no meio rural e particularmente no sector agrário	Falta de fundos que permitam a adopção e disseminação de tecnologias inovadoras de conservação e proteção ambiental	Alta/Alta	Usar os meios disponíveis e continuar a disseminar as novas tecnologias na medida do possível
1.3. Promovidas estratégias de promoção do género e engajamento da Juventude no meio rural	Fraca prontidão das mulheres no sector agrário incluindo mulheres empresárias de usufruir das novas oportunidades e continuo desinteresse dos jovens de investir no meio rural	Média/Alta	Trabalho continuo com mulheres no sector agrário e empresárias na promoção de oportunidades para estas. Mudança de atitude e postura levam o seu tempo
1.4. Cadeias de valores agrárias fortalecidas	Falta de interesse de actores de grande porte nas cadeias de valor com interesse de se associar a actores de menor poder produtivo	Média/Alta	Progressivas accções a sensibilização e mobilização aos diferentes actores das diferentes cadeias valores
1.5. Acesso ao mercado melhorados	Crescente globalização e competição a nível global continua criando limitações do acesso de produtos agrários moçambicanos aos mercados tanto nacional assim como internacional	Alta/Alta	Continuo investimento na produção e qualidade dos produtos assim como na pesquisa dos mercados
1.6. Financiamento mais acessíveis ao sector agrícola	Riscos relacionados com as incertezas do sector agrário continuam limitando o acesso ao financiamento	Alta/Alta	Contínuos estudos para melhorar a capacidade produtiva e mitigação dos riscos

OBJECTIVO ESTRATÉGICO II: PROMOVER A BOA GOVERNAÇÃO E MELHORAR AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO, LOBBYING E ADVOCACIA			
2.1. Estabelecida e operacionalizada uma estratégia e plano de comunicação e visibilidade	Fraco entendimento dos actores de implementação sobre a relevância da estratégia de comunicação e visibilidade e sua devida implementação	baixa/Médio	Continua capacitação dos actores de implementação
2.2. Estalecida uma estratégia e plano de lobby e advocacia	Fraca implementação da estratégia e plano de lobby e advocacia	Baixa/Média	Continua capacitação dos actores de implementação
2.3. Conduzidas comunicações e diálogos efectivos para a melhoria do desempenho e visibilidade do sector agrário	Fraca sistematização na actos de comunicação e implementação dos diálogos	Baixa/Fraca	Continua capacitação dos actores de implementação
OBJECTIVO ESTRATÉGICO III: DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL DA FEDERAÇÃO			
3.1. Melhorada a capacidade governativa, técnica e de gestão operacional dos órgãos sociais e executivos da FENAGRI	Fraca coerência na articulação no funcionamento dos órgãos sociais e executivos	Média/Alta	Continua capacitação dos actores de implementação
3.2. Incrementados e consolidados os serviços oferecidos pela FENAGRI aos seus membros (ex. plataforma e-business para promover bens e serviços dos Associados da FENAGRI)	Fraca capacitada logística e financeira de manter a qualidade dos serviços oferecidos aos membros	Média/Alta	Continua adopção de soluções inovadoras para mobilização de recursos para a associação
3.3. Fortalecidas plataformas associativas de representação e apoio directo aos produtores;	Associativismo ou plataformas associativas em continua e tradicional debilidade	Média/Alta	Continua capacitação das associações membros
3.4. Criado e operacionalizado uma estratégia e plano de sustentabilidade da FENAGRI	Fraca coerência do Plano estratégico pode levar a fraca coerência das acções e fracos resultados	Média/Média	Conduzir uma avaliação de meio termo e fazer os devidos ajustamentos

7. PLANIFICAÇÃO, MONITORIA E AVALIAÇÃO

As acções de planificação assim como de monitoria e avaliação estão assentes no quadro lógico do plano estratégico e nos indicadores e metas definidas nas páginas anteriores.

O Plano Estratégico será materializado através de planos anuais de actividades e orçamento. A planificação anual, sob responsabilidade do conselho directivo deverá estar em conformidade com os objectivos estratégicos, acções e resultados previstos no presente plano, visando a concretização das metas estabelecidas.

O modelo do plano de actividades e gestão e orçamento é apresentado nas páginas posteriores. Por sua vez, às actividades serão operacionalizadas através de planos trimestrais mais detalhados que contemplarão cronogramas de acção e prazos.

A monitoria e avaliação, idealmente a cargo do conselho de directivo, será feita numa base periódica visando acompanhar de forma sistematizada a implementação das actividades e os resultados alcançados, permitindo adoptar acções correctivas ou melhorar a qualidade das intervenções.

O sistema de monitoria e avaliação deverá ser orientado por um guião/manual estabelecendo os níveis cobertos, os procedimentos e momentos, os aspectos transversais e sensíveis a considerar, e as responsabilidades dentro da equipa.

A monitoria acontecerá a dois níveis de medição do alcance de resultados, nomeadamente a nível programático-temático, incluindo o desempenho institucional, e a nível de actividades/projectos.

Os principais momentos de avaliação do Plano Estratégico serão:

- A avaliação de meio-termo do Plano Estratégico, com vista a:
 - ✓ Verificar até que ponto os indicadores e respectivas metas estão a ser atingidos;
 - ✓ Analisar a eficácia e eficiência na implementação do plano; e
 - ✓ Identificar constrangimentos na realização dos objectivos para correcções e adaptações durante o último período de implementação do plano;
- A avaliação final, referente ao desempenho atingido na implementação do plano, o grau final de realização das acções e dos seus objectivos, os resultados alcançados, lições aprendidas, constrangimentos e boas práticas a potenciar.

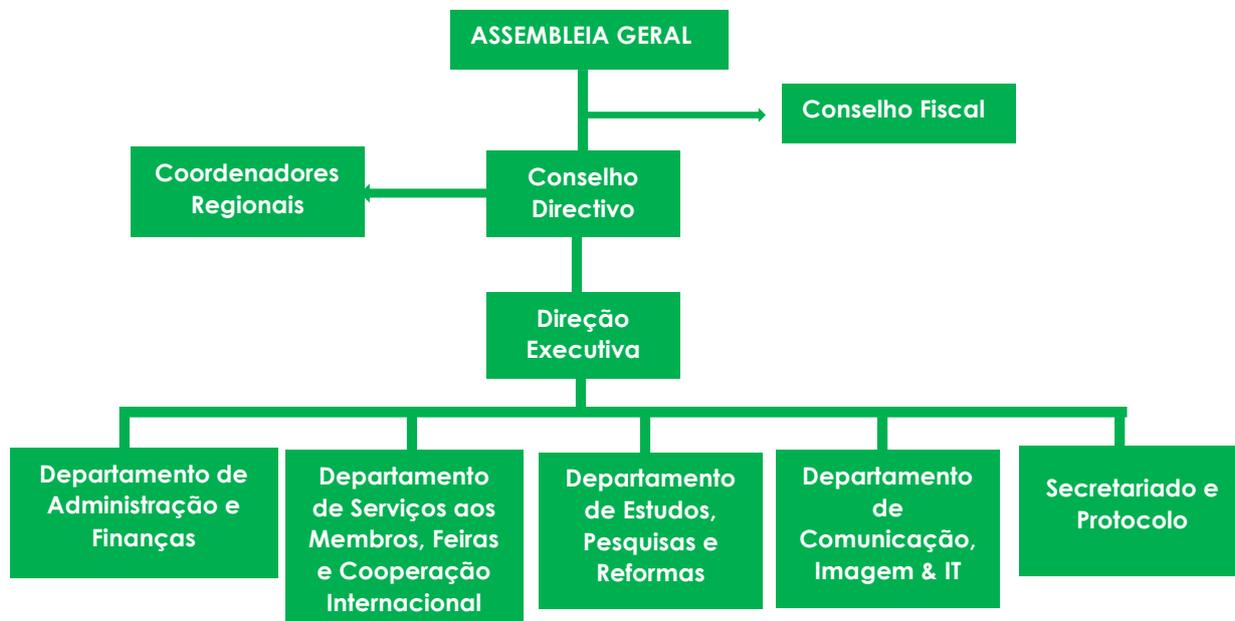
Em complemento, serão realizadas reuniões mensais e trimestrais de balanço e planificação técnica. Uma reunião anual (retiro anual) será realizada para balanço final e planificação do

ano seguinte. O progresso das actividades e os resultados alcançados serão reportados através de relatórios trimestrais, semestrais e anuais, com carácter cumulativo.

ANEXOS

Anexo 1: Estrutura Organizacional

Em termos organizacionais, para o próximo triénio a FENAGRI espera adoptar o seguinte organograma (ainda por ser aprovado pela assembleia)



Anexo 2: Actuais Parceiros Estratégicos da FENAGRI

No âmbito de implementação do plano estratégico, a FENAGRI irá contar com apoio das seguintes instituições:



A Federação Nacional das Associações Agrárias de Moçambique é membro do Conselho Directivo da **Confederação das Associações Económicas de Moçambique** (CTA) onde é membro representante e líder do Pelouro de Agronegócios, Nutrição e Indústria Alimentar (PANIA) e é membro da Plenária da **Comissão Consultiva de Trabalho** (CCT).

A FENAGRI estabelece várias parcerias com entidades públicas e privadas para o desenvolvimento do sector agrícola, bem como pretende através do presente instrumento tornar-se numa organização que zela e representa todas associações e/ou cooperativas do sector que integram todas as cadeias de valor. Para o próximo triénio, a FENAGRI pretende aderir, parcerias e criar intercâmbios com outras organizações, agremiações nacionais, regionais e internacionais como é o exemplo **NATIONAL FARMERS UNION**.

Anexo 3: Actuais Membros da FENAGRI

Ordem	Nome do Membro
1	AAA – Associação dos Produtores de Angónia – Tete
2	AADM – Associação dos Agricultores do Distrito da Moamba
3	AAMG – Associação dos Agricultores de Magude
4	AAGICONI – Associação Agro-Comercial e Industrial de Niassa
5	ACB – Associação Comercial da Beira
6	ADESCA – Associação para o Desenvolvimento do Caju
7	AGRARIUS – Associação dos Produtores Agrários de Moçambique
8	AGRICOOOP – Cooperativa dos Agricultores de Maputo
9	AGROTEC
10	AMORENA – Associação das Mulheres Rurais Empreendedoras de Nampula
11	APROSEL – Associação dos Produtores de Semente de Moçambique
12	APAC – Associação para o Desenvolvimento da Agricultura Comercial
13	APAMO – Associação dos Produtores de Açúcar de Moçambique
14	ARPONE – Associação dos Regantes de Xai-Xai
15	AJAM – Associação dos Jovens Agricultores de Moçambique
16	ASAMA – Associação dos Agricultores de Manica
17	ASSAGRI – Associação Agraria de Inhambane
18	COOPLEITE – Cooperativa dos Produtores de Leite
19	COFOMOSA – Comité de Facilitação dos Agricultores .SA /MOC
20	FRUTISUL – Associação de Fruticultores de Sul de Moçambique
21	FONPA – Fórum dos Produtores do Algodão
22	EMPREMA – Associação de Mulheres Empresarias da Matola
23	INAGRASUGAR
24	Associação Agro-Pecuária de Pemba – Metuge
25	Associação dos Canavieiros de Nhansato
26	Associação dos Agricultores de Malema – Nampula
27	Associação dos Produtores de Nhathini - Gujja –Gaza
28	Associação dos Agricultores de Donga
29	MLT – Mozambique Leaf Tabaco
30	AGEM – Associação dos Agentes Económicos de Marracuene (em Adesão)
31	AMORFET – Associação Moçambicana para Promoção de Fertilizantes (em Adesão)
32	COPAZA – Cooperativa dos Produtores da Alta Zambézia
33	Grupo Madal