



Fundo de Apoio  
ao **Desenvolvimento Agrário**

# **PLANO ESTRATÉGICO**

## **2023 - 2026**

Luanda, Fevereiro de 2024

# PLANO ESTRATÉGICO 2023 - 2026

Luanda, Fevereiro 2024



**FICHA TÉCNICA**

**TÍTULO**

Plano Estratégico 2023 - 2026

**PROPRIEDADE**

Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Agrário

**ELABORAÇÃO**

Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Agrário

**APROVAÇÃO**

Conselho de Administração

**DATA DE APROVAÇÃO**

28 de Fevereiro 2024

## Lista de acrónimos

<b>Sigla</b>	<b>Descrição</b>
<b>AEN</b>	Área Estratégica de Negócio
<b>AFD</b>	Agência Francesa de Desenvolvimento
<b>App</b>	Aplicação
<b>AR</b>	Área Responsável
<b>ARP</b>	Projecto de Recuperação Agrícola
<b>BAD</b>	Banco Africano de Desenvolvimento
<b>BNA</b>	Banco Nacional de Angola
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>CAD</b>	Conselho de Administração
<b>CAE</b>	Código das Actividades Económicas
<b>CC</b>	Caixas Comunitárias
<b>CCV</b>	Contrato de Compra e Venda
<b>EAF</b>	Explorações Agrícolas Familiares
<b>EO</b>	Estatuto Orgânico
<b>EVTEF</b>	Estudos de Viabilidade Técnica Económica e Financeira
<b>FCS</b>	Factores Críticos de Sucesso
<b>FIDA</b>	Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrário
<b>IFNB</b>	Instituições Financeiras Não Bancárias
<b>MINAGRIF</b>	Ministério da Agricultura e Florestas
<b>MINFIN</b>	Ministério das Finanças
<b>MPME</b>	Micros pequenos e médios empresários
<b>MMI</b>	Mercado Monetário Interbancário
<b>MPMP</b>	Micros pequenos e médios produtores
<b>ODS</b>	Objectivos de Desenvolvimento Sustentável
<b>OE</b>	Objectivos Estratégicos
<b>PEA</b>	Parcerias Empresas Âncoras
<b>PCIFNB</b>	Plano de Contas para as Instituições Financeiras Não Bancárias
<b>PDAC</b>	Projecto para o Desenvolvimento da Agricultura Comercial
<b>PDCVAC</b>	Projecto de Desenvolvimento das Cadeias de Valor Agrícola da Província de Cabinda
<b>PDTI</b>	Plano Director de Tecnologia de Informação
<b>PNUD</b>	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>RF</b>	Receita Fiscal
<b>SAMAP</b>	Projecto de Desenvolvimento da Agricultura Familiar e Comercialização
<b>SREP</b>	Projecto de Reforço da Resiliência da agricultura Familiar
<b>TI</b>	Tecnologia de Informação
<b>TIC</b>	Tecnologia de Informação e comunicação



## Índice

SUMÁRIO EXECUTIVO .....	9
1. ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	12
2. BREVE HISTÓRICO.....	15
3. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	18
3.1 CONTEXTO INTERNACIONAL .....	18
3.2 CONTEXTO NACIONAL .....	18
4. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO .....	30
4.1 ANÁLISE SWOT.....	30
4.2 PARCERIAS E REDES .....	32
5. IDENTIDADE INSTITUCIONAL.....	34
5.1 MISSÃO.....	34
5.2 VISÃO .....	34
5.3 VALORES .....	34
6. ÁREAS, MATRIZ E CRITÉRIOS ESTRATÉGICOS.....	36
7. PILARES ESTRATÉGICOS DO TRIÉNIO 2023-2026   SÍNTESE.....	39
7.1 PILAR ESTRATÉGICO I - FOMENTO E DIVERSIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO AGRÁRIA .....	41
7.2 PILAR ESTRATÉGICO II - ROBUSTEZ FINANCEIRA E SUSTENTABILIDADE .....	48
7.3 PILAR ESTRATÉGICO III - MELHORIA DE PROCESSOS E ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL .....	51
7.4 PILAR ESTRATÉGICO IV – RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL.....	61
8. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	65
8.1 REFORÇAR O COMPROMETIMENTO .....	65
8.2 COMPROMETIMENTO POLÍTICO .....	65
8.3 GERIR A MUDANÇA.....	65
9. IMPLEMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO.....	68
9.1 IMPLEMENTAÇÃO.....	68
9.2 MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO .....	68
9.3 MODELO DE GOVERNAÇÃO .....	69
9.4 CRONOGRAMA DO CICLO DE MONITORAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO .....	69
10. PLANO DE ACÇÃO, METAS E INDICADORES .....	71



## Índice de tabelas

Tabela 1 - Taxas de Crescimento do PIB (%), 2024-2028 .....	19
Tabela 2 - Tendência do Crédito do Sector em relação ao Mercado (Milhões de AOA)20	
Tabela 3 - Metas do Sector para fileiras prioritárias (Milhares de Toneladas) .....	28
Tabela 4 - Metas do Sector para fileiras prioritárias (Milhares de Toneladas) .....	28
Tabela 5 - Metas do Sector Fomento da Produção Agrária das fileiras prioritárias (Un. ton) .....	28
Tabela 6 - Matriz SWOT.....	30
Tabela 7 - Matriz Estratégica.....	37
Tabela 8 - Pilar 1, OE e AE .....	42
<i>Tabela 9 – Necessidades Financeiras por Áreas de Segmentação (Milhares AOA) ...</i>	<i>44</i>
<i>Tabela 10 – Cenários de Identificação Necessidades Financeiras (Milhares AOA) ...</i>	<i>45</i>
Tabela 11 - Metas dos Resultados Esperados do Crédito (Milhares de Toneladas) ..	47
<i>Tabela 12 - Pilar 2, OE e AE .....</i>	<i>48</i>
<i>Tabela 13 –Fontes de Financiamentos (Milhares AOA) .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabela 14 – Síntese de Necessidades Financeiras e Fontes de Financiamento (Milhares AOA) .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabela 15 - Pilar 3, OE e AE .....</i>	<i>51</i>
Tabela 16 - Pilar 4, OE e AE .....	61
Tabela 17 - Principais tarefas do ciclo de Monitoramento .....	69



**Índice de gráficos**

Gráfico 1 - Colheita da Produção Agrícola ..... 23

Gráfico 2 - EAF por intervalo de área irrigada (ha) ..... 24

Gráfico 3 – Uso de Insumos Agrícolas pelas EAF (%) ..... 24

Gráfico 4 – Uso de Maquinaria, Equipamento e Instrumentos manuais principais pelas EAF (%)  
..... 25

Gráfico 5 – Uso de Outros Instrumentos de Trabalho pela EAF (%) ..... 25

Gráfico 6 – Escolaridade EAF ..... 26



**Índice de figuras**

Figura 1 - Sequência dos grandes temas do Plano Estratégico .....	10
<i>Figura 2 – Metodologia</i> .....	12
Figura 3 - Matriz de Relacionamento .....	32
Figura 4 - Resumo dos Pilares, OE e AE .....	39
Figura 5 - Objectivos de Desenvolvimento Sustentáveis .....	62
Figura 6 - FCS .....	66
Figura 7 - Níveis de distribuição de responsabilidades e sistemas de monitoria .....	69





# SUMÁRIO EXECUTIVO

## Sumário Executivo

Feita uma análise profunda e extensiva à missão e ao desempenho dos últimos anos do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Agrário (FADA), verificou-se até então, a necessidade de um reposicionamento estratégico da instituição alinhado aos grandes desafios e objectivos de desenvolvimento económico e social do sector no país, consubstanciado na agilidade de acesso ao crédito pelo seu público-alvo visando a diversificação e fomento da produção agrária no quadro das cinco fileiras prioritárias, da segurança alimentar, redução das importações e aumento das exportações, desenhadas pelo Executivo Angolano no âmbito do Plano Nacional de Desenvolvimento 2023-2027.

Os segmentos focados pelo FADA para apoio e fomento da produção são constituídos por Explorações Agrícolas Familiares (EAF), Micro, Pequenos e Médios Produtores (MPMP) e cooperativas e/associações, sendo o primeiro segmento a nível de contribuição para produção agrária nacional, o mais representativo em termos de empregos gerados, terra cultivada e produção. Em 2022, contribuiu em média com cerca de 91,2% da produção colhida e apresenta-se estruturado em três outros sub-segmentos: agricultura de subsistência, agricultura de transição e agricultura consolidada.

Para comprovar esta importância, em média, o segmento das EAF apresenta cerca de 1,81 hectares de terra por exploração como produto da posse de duas (2) parcelas de 0,9 hectares para um universo de 3,1 milhões de explorações o que perfaz cerca de 5,61 milhões de hectares de terra cultivada todos os anos agrícolas para a primeira e segunda época.

É neste cenário desafiador de intervenção que o FADA tem a missão de transformar os recursos financeiros, que lhe são postos à disposição pelo executivo e pelas diversas partes interessadas, na concretização da produção agrária ambientalmente sustentável, acrescentando valor económico e social à sociedade, tendo identificado quatro pilares estratégicos de actuação e um conjunto de objectivos estratégicos, áreas estratégicas e acções estratégicas que os concretizem, reposicionando a estratégia de segmentação no quadro de indicadores de melhorias durante o triénio, designadamente:

- i. Pilar I – Fomento e Diversificação da Produção Agrária
- ii. Pilar II – Robustez Financeira e Sustentabilidade
- iii. Pilar III – Melhoria de Processos e Organização Institucional; e
- iv. Pilar IV – Garantia da responsabilidade social e Ambiente

Os **dois primeiros pilares**, enquadram-se na perspectiva de resultados apresentado na matriz estratégica visando entregar à sociedade os resultados das acções do negócio creditício do FADA alinhadas a realização dos objectivos do Executivo estabelecidos para o sector agrário, em particular.

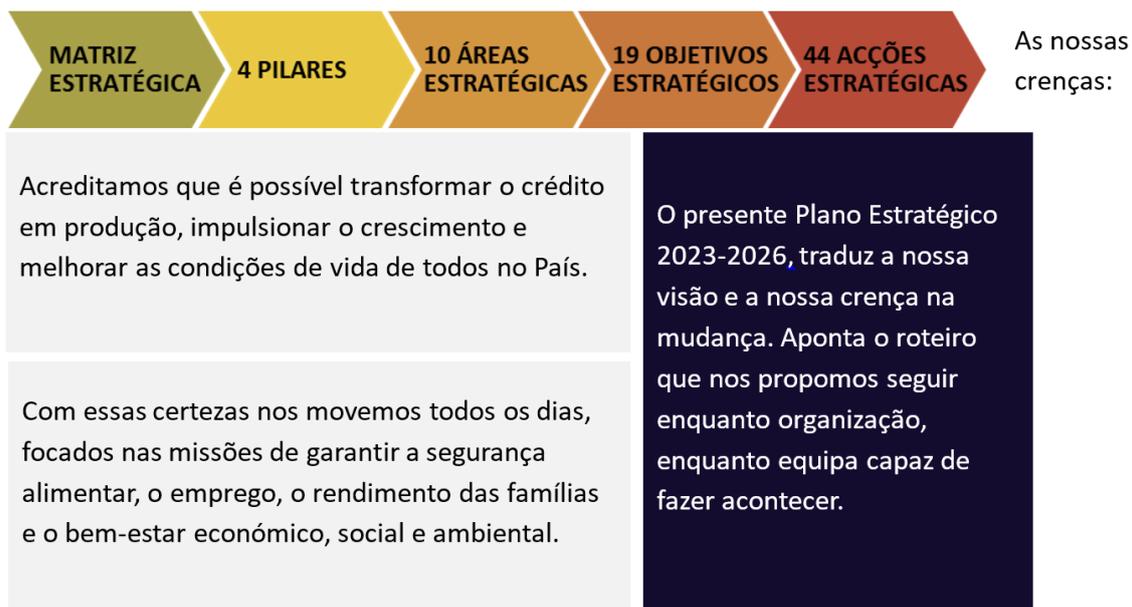
Não obstante, o segundo pilar também pretende contemplar o desempenho financeiro esperado pelas estratégias institucionais, e deve servir de fundamento para os objectivos das demais perspectivas, levando em consideração a cadeia de relações de causa e efeito. Um bom

desempenho financeiro permite melhorar as estratégias de uma organização, assim como uma melhor estratégia facilita um bom desempenho financeiro.

O **terceiro pilar**, atrelado à perspectiva de processos e normas e a perspectiva de pessoas e infra-estruturas, visa, por um lado, garantir os entregáveis referidos nos dois primeiros pilares, através da identificação dos processos críticos e a reorientação de acções de excelências a nível interno para a execução dos objectivos propostos nos dois primeiros, por outro lado, fornecer as infra-estruturas para a realização dos objectivos das demais perspectivas, onde, o FADA deve observar os ganhos de seus investimentos em aprendizagem e crescimento a médio prazo, dentro de uma visão holística.

O **quarto pilar**, associado à responsabilidade social e ao ambiente, vem realizar um dos grandes valores do FADA relativo as suas preocupações com as necessidades sociais das comunidades em que se desenvolvem os projectos por si financiados, bem como, o seu impacto no ambiente, alinhado as políticas e objectivos estabelecidos no PDN 2023-2027 e aos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Ao mesmo tempo, estabelece uma relação de dependência em relação aos demais pilares em termos de perspectivas, fortalece os resultados a entregar à sociedade.

Figura 1 - Sequência dos grandes temas do Plano Estratégico





# ABORDAGEM METODOLÓGICA

## 1. Abordagem Metodológica

As grandes etapas da fase preparatória que orientaram a realização do presente plano estratégico, foram as seguintes:

Figura 2 – Metodologia



A melhoria contínua é uma parte crucial do Plano Estratégico do FADA 2023-2026, uma vez que permite um processo eficaz de aprimoramento contínuo das operações, processos, produtos e serviços do FADA para o este período com o objectivo de alcançar maior eficiência, qualidade e satisfação dos clientes ao longo do tempo.

O FADA tem um compromisso muito forte com a introdução de melhorias e adequações que sejam identificadas ao longo da implementação deste plano pelo que irá activar um conjunto de acções que irão permitir chegar a esse objectivo:

- Identificação de Oportunidades de Melhoria:** O primeiro passo é identificar áreas dentro da organização que possam beneficiar de melhorias, o que será feito através de

várias fontes como: análise de dados, feedback dos clientes, avaliação de processos internos e *benchmarking* com outras instituições.

- **Mobilização da Organização em torno de Metas e Métricas Claras:** Essas metas devem ser alinhadas com os objectivos estratégicos da organização e partilhadas com os colaboradores para que estes acompanhem o respectivo progresso.
- **Implementação de Processos de Melhoria Contínua:** A implementação de processos formais de melhoria contínua, em metodologias como *Lean*, *Six Sigma* ou *Total Quality Management (TQM)*, ou outras, traz ferramentas para identificar problemas, analisar causas raiz e implementar soluções.
- **Cultura Organizacional de Aprendizagem e Inovação:** valorizando a inovação e encorajando a experimentação, reconhecendo e recompensando contribuições para a melhoria, e criando um ambiente onde os recursos humanos do FADA se sintam à vontade para sugerir ideias e soluções.
- **Avaliação e Adaptação:** Regularmente, é necessário rever e avaliar os esforços de melhoria contínua para determinar sua eficácia e fazer ajustes conforme necessário, através de análise de dados, feedback de clientes e recursos humanos, e a realização de auditorias internas para garantir que os processos de melhoria estejam alinhados com os objectivos estratégicos da organização.

Em resumo, a melhoria contínua não é apenas uma actividade isolada, mas sim uma parte integrante da cultura e estratégia organizacional do FADA. Ao incorporá-la ao plano estratégico, o FADA pretende manter-se ágil, adaptável e focado em chegar às necessidades em constante mudança dos seus clientes e do mercado.



## BREVE HISTÓRICO

## 2. Breve Histórico

Cronologicamente, o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento de Angola (FADA), foi criado à luz do Decreto Executivo Conjunto n.º 2/86, de 20 de Janeiro, do Ministro das Finanças e do Ministro da Agricultura e sob dependência directa do Ministério da Agricultura, com o objectivo de garantir a cobertura financeira das acções viradas para o desenvolvimento da produção alimentar camponesa, através da generalização de inovações técnicas e culturais que permitam o aumento da produção e da produtividade. Inicialmente gerido por uma comissão administrativa com mandato renovável anualmente, constituíam receitas do FADA, o produto de todas as espécies recebidas de ajudas multilaterais e bilaterais.

Um ano depois, foi criado o regulamento do FADA, nos termos do Decreto Executivo Conjunto n.º 40/87, de 21 de Janeiro, que autoriza a fornecer meios financeiros, cujos destinatários foram as EDA's e as Delegações Provinciais de Agricultura.

No ano de 2016, o FADA, passa a tutela única do Ministério das Finanças (MINFIN), nos termos do Decreto Presidencial n.º 233/16, de 09 de Dezembro, que aprova o Estatuto Orgânico vigente e confere atribuições para conceder crédito num âmbito mais alargado, que se estende, além dos ramos da produção alimentar camponesa, ao agro-negócio, inovação técnica, cobertura de serviços aos produtores rurais, agro-industriais, comunidades locais, segmentos de camponeses e produtores rurais, associações e cooperativas agrícolas, desenvolvimento da actividade agro-pecuária, construção de infra-estruturas agrárias e novas unidades produtivas agro-pecuárias, promover parcerias, estabelecer representações no País ou no estrangeiro, entre outras, mantendo a essência da sua criação de prestação de serviços, no âmbito da execução da política agrícola e rural através da canalização de linhas de crédito bonificadas ou fundos destinados ao sector agrário e rural, provenientes de organizações internacionais e outras instituições de apoio ao desenvolvimento, bem como, captar recursos ordinários e extraordinários do Estado.

O Capital Social estatutário é constituído por 25 mil milhões de Kwanzas. A natureza jurídica confere o estatuto de pessoa colectiva de direito público, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial que desenvolve a actividade financeira de concessão de crédito não bancária, sujeita a supervisão do Banco Nacional de Angola, sem prejuízo da superintendência do Titular do Poder Executivo, exercida pelo Departamento Ministerial responsável pelo Sector das Finanças.

Com o reconhecimento do FADA pelo Banco Nacional de Angola (BNA), como instituição financeira não bancária, fica o mesmo sujeito aos actos normativos e directrizes emanadas pelo BNA. O FADA está assim sujeito à Lei do Regime Geral das Instituições Financeiras, lei n.º 14/21, de 19 de Maio e, por conseguinte, a alteração do regime contabilístico do Plano Geral de Contabilidade (PGC) para um único Plano de Contas para as Instituições Financeiras não bancárias (PCIFNB), além de outras adequações a estrutura orgânica.

Na persecução da sua actividade, o FADA é guiado subsidiariamente por outras leis, decretos e normas, designadamente, Decreto Legislativo Presidencial n.º 2/20, de 19 de Fevereiro, sobre a organização e funcionamento dos institutos públicos, Lei n.º 3/10, de 29 de Março, lei da probidade pública e a Lei n.º 5/20, de 27 de Janeiro, Lei de Prevenção e Combate ao

Branqueamento de Capitais, do Financiamento do Terrorismo e da Proliferação de Armas de Distribuição em Massa.





# ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

### 3. Análise do Ambiente Externo

#### 3.1 Contexto Internacional

O contexto económico internacional recente, continua marcado por diversas vulnerabilidades provocadas pela guerra na Ucrânia, o ressurgimento da COVID-19 na China e o impacto da subida das taxas de juros pelos principais bancos centrais para combater os níveis elevados de inflação. E, muito recentemente, pelo deficit de produção petrolífera causada pelo prolongar de cortes voluntários a produção petrolífera pela Rússia e a Arábia Saudita com efeitos na alta do preço por barril.

Com tais situações de risco, prevê-se que o crescimento mundial se torne mais fraco em 2024, devendo cair para 2,9%, contra o crescimento esperado de 3,0% em 2023. Tal queda no crescimento, será impulsionada pelas economias avançadas.

Entre essas economias, salienta-se a China, que apesar de apresentar um crescimento superior ao da média mundial, ainda assim, decresceu em relação a 2021, de 8,4% a 5,2% (2022) e perspectiva em baixa para 2024 um crescimento de 4,2%.

#### 3.2 Contexto nacional

##### 3.2.1 Sector Real

Em 2022, a economia angolana registou uma taxa de crescimento real do PIB na ordem de 3%<sup>1</sup>, após previsão ajustada de 2,7%, acima do crescimento real do PIB registado em 2021 em cerca de 1,2%, o que traduz uma certa recuperação económica, após cinco anos sucessivos de produto negativo. No decurso do I trimestre de 2023, o PIB registou um crescimento de 0,3%. O subsector da Agro-pecuária e Silvicultura contribuíram com 3,9% em 2022 e com 0,9% em 2023.

A conta corrente apresentou um *superavit* em 2022, correspondente a 11,38% do PIB, contra 11,71% do PIB observado em 2021. O desempenho favorável desta conta deveu-se, essencialmente, ao aumento das receitas de exportação do petróleo bruto que continua a ter um peso muito significativo de cerca de 94,91%, em relação as demais, impulsionado tanto pela recuperação do preço das ramas de petróleo angolano em 43,95% para uma média anual de 101,78 USD/barril, bem como, pelo volume exportado que aumentou em 0,42% para 395,70 milhões de barris. Realce para o país que mais se destaca nos destinos deste produto, a China, com cerca de 56,49%.

---

<sup>1</sup> Dados preliminares do INE

A expectativa de crescimento do PIB para os próximos anos, será a seguinte:

*Tabela 1 - Taxas de Crescimento do PIB (%), 2024-2028*

DESCRIÇÃO	2024	2025	2026	2027	2028
PIB Global	2,84	2,42	3,73	4,74	5,61
PIB Petróleo e Gás	-2,5	-5,32	-6,16	-3,32	2,00
PIB Petróleo	-2,6	<b>-5,49</b>	<b>-6,08</b>	-3,81	1,98
Gás	3,8	0,61	-8,42	9,71	2,50
PIB não petrolífero	4,6	<b>4,07</b>	<b>5,50</b>	<b>5,94</b>	<b>6,06</b>

*Fonte: Relatório de Fundamentação do OGE 2023 e de 2024, dados preliminares, Tabela 7, pág. 21, parágrafo 58, 2023, Tabela 6, Pág. 54, parágrafo 54, 2024.*

Durante o triénio, constata-se que a influência do contributo do PIB petrolífero, será negativa, atingindo em 2026, o desempenho mais baixo em cerca de 6,08% do PIB.

As projecções económicas para 2023 foram preparadas na base de um preço médio do barril do petróleo de USD 75,00 e uma produção petrolífera média diária de 1,18 milhões de barris. Ao passo que para 2024, a projecção económica prevê o preço médio do barril do petróleo em USD 65,00 e uma produção petrolífera média diária de 1,18 milhões de barris.

Como se pode constatar ainda da tabela acima, os desempenhos positivos esperados estão suportados pelas previsões de crescimento do PIB não petrolífero, com ênfase a partir do ano de 2024, quando o PIB Petrolífero atinge o mínimo positivo. O preço médio do barril no mercado internacional estima-se em USD 65,0 o barril.

### 3.2.2 Sector Financeiro

Dados preliminares referem que a posição das reservas internacionais em 2022, registou uma contracção de 6,18% (957,7 milhões de dólares norte americanos), ao passar de 15,51 mil milhões de dólares norte americanos em 2021 para 14,55 mil milhões de dólares norte-americanos em 2022, correspondendo a uma cobertura de 6,13 meses de importação de bens e serviços.

No que tange às importações, o valor das mesmas aumentou em 46,40% no ano de 2022, cerca de 5,47 mil milhões de dólares norte americanos, ao atingir 17,27 mil milhões de dólares norte americanos.

Da procedência dos produtos mais importados, destaca-se a China nas categorias de bens, tais como, (i) máquinas, aparelhos mecânicos e eléctricos, (ii) materiais de construção e (iii) veículos.

Relativamente aos produtos agrícolas e florestais, as importações registaram apenas 0,11% do total das importações no período, contra 0,13% do ano anterior.

A inflação cifrou-se em 13,9% no exercício de 2022 e 2023, atingiu a 20,0%. Enquanto a inflação esperada, em 2023, estimou-se aos 17,8% e para 2024, cifrou-se em 15,3%.

Os produtos que mais influenciaram o índice de preços ao consumidor (IPC) foram, a cebola, pão de trigo, coxas de galinha/carne de franco em pedaços, açúcar, arroz, óleo, carapau, farinha de milho, sardinha, entre outros.

Para fazer face às importações e mitigar o efeito cambial sobre os preços domésticos, o Executivo, perspectiva o crescimento e diversificação da economia mediante o aumento da produção de produtos de bens alimentares da cesta básica e não só, com preponderância para os enquadrados nas 5 fileiras prioritárias da produção nacional.

O Crédito a economia em 2022, cifrou-se em 4.615.909,25 milhões de Kwanzas, dos quais, apenas 397 297,11 milhões de Kwanzas, correspondem a Agricultura, Produção Animal, Caça, Floresta e Pesca<sup>2</sup>, equivalente a 8,61%, próximo do crescimento esperado de 8,84%.

Em seis meses, até Junho do exercício de 2023, o peso do crédito ao sector, cifrava-se em 6,15%, equivalente a 285.915,10 milhões de Kwanzas, aquém do esperado 8%, quando comparado com o valor atingido pelo mercado muito acima da cifra do ano anterior, na ordem de 4.648.289,65 milhões de Kwanzas.

*Tabela 2 - Tendência do Crédito do Sector em relação ao Mercado (Milhões de AOA)*

SECTOR	2020		2021		2022		2023 (*) <sup>2</sup> (JUN/23)	
	CRÉDITO	(%)	CRÉDITO	(%)	CRÉDITO	(%)	CRÉDITO	(%)
Agricultura, Produção Animal, Caça, Floresta e Pesca	288 056,39	6,26%	311 447,67	6,49%	397 297,11	8,61%	285 915,10	6,15%
<b>Total do Crédito por Ramos de Atividades</b>	<b>4 601 697,17</b>	<b>100%</b>	<b>4 796 681,45</b>	<b>100%</b>	<b>4 615 909,25</b>	<b>100%</b>	<b>4 648 289,65</b>	<b>100%</b>

Portanto, verifica-se uma certa retracção do investimento por via do crédito bancário ao sector, relativamente ao crédito total registado nos primeiros seis meses.

O BNA ampliou a sua área de supervisão no mercado financeiro com a inclusão do FADA no leque de outras Instituições Financeiras Não Bancárias (IFNB) e dada a importância sistémica e o risco associado que estas apresentam, está em curso o processo de consolidação do actual Plano de Contas para as IFNB (PCIFNB), num plano único para todas IFNB.

### 3.2.3 Diagnóstico do Sector Agrário e Perspectivas

A agricultura foi o sector económico que mais cresceu no período de 2019 a 2021, cerca de 5,7% do PIB. Em 2022, a sua contribuição para o PIB foi de 3,9% e em 2023, registou uma queda para 0,9%.

Devido a previsão de queda no crescimento do sector petrolífero, foram tomadas medidas de política para expansão da actividade económica, em particular, no sector da agricultura para a satisfação da procura interna de bens e serviços, de entre as quais, a projecção de 8% de crescimento anual com forte pendôr para o sector empresarial, destacando a disponibilidade de

<sup>2</sup> Fonte: BNA



terra, financiamento e garantias para implementação de três programas orçados em USD 6,3 mil milhões (AOA 5.985 mil milhões, ao câmbio de AOA 950,00), com resultado esperado de 6.104.282 toneladas de grãos em 2027, contra os actuais níveis de produção de 613.180 toneladas.

Apesar de ainda não serem conhecidas as medidas de política de médio e longo prazo para os segmentos das EAF, micros, pequenos e médios produtores, acredita-se que o crescimento esperado de 8%, envolve todos os segmentos do sector, principalmente, os responsáveis por mais de 91,2% da produção agrária nacional, de 90,76% da terra cultivada e com elevada participação na taxa de emprego informal, cuja cifra no III trimestre de 2022 foi de 79,2%.

A acontecer, tal aposta corresponderia na perspectiva financeira e por proporcionalidade, um investimento de cerca de USD 12,045 mil milhões (AOA 11.443,32 mil milhões).

Sendo os resultados acima referidos, garantidos em contexto de níveis de produtividade de culturas por hectare muito aquém da performance média expectável da produção empresarial, sob elevados constrangimentos associados, entre os quais, sublinha-se, reduzida capacidade de financiamento, dificuldades de acesso ao crédito, dificuldade de acesso às garantias e aos mercados, inexistência de políticas paralelas as contribuições prestadas pelos referidos segmentos.

#### 3.2.1.1 Produtos

Na generalidade, o mercado oferece produtos financeiros de crédito agrário com características diferenciadas em razão do risco associado ao sector agrário, muito lento no retorno do investimento. As instituições financeiras tradicionais (p.e. bancos) apresentam pouco apetite pelo crédito directo à economia, focando noutros produtos, em função do seu binómio rentabilidade - risco. Por isso, há que i) mobilizar a banca para o sector primário; ii) criar novos produtos e serviços, que permitam aos promotores o acesso a financiamento para as suas actividades, permitindo manter o desenvolvimento e crescimento económico.

É comum aos produtos oferecidos, maturidades de curto e médio prazo, altas taxas de juros, carências curtas, capitalização de juros exigente e capital alocado a investimento de fácil retorno, além da exigência de garantias reais. O diferencial destes produtos, assenta por vezes na força de vendas e no *marketing-mix* associado.

#### 3.2.1.2 Garantias

Pelo facto de a agricultura ser ainda um sector com vários constrangimentos ao longo das cadeias de valor, nem sempre dispõe de garantias que contrabalançam o valor investido e, no caso, do segmento das explorações agrícolas familiares, micro, pequenos agricultores, não obstante, novas oportunidades conferidas por lei e decretos, promoverem opções de garantias ao crédito, persiste a dificuldade de titularidade da terra e, por conseguinte, o acesso ao crédito é um desafio a mitigar.

#### 3.2.1.3 Prioridades

Em razão das situações supra referenciadas e outras, os segmentos das explorações familiares, micro e pequenos produtores agrários, são menos explorados pela concorrência das instituições

financeiras, bancárias e não bancárias, situação que reforça a intervenção do FADA nestes segmentos para proporcionar as condições de investimentos necessárias e desejadas, merecidas e diferenciadas, mediante oferta de produtos financeiros atractivos, incentivadores e compatível com as necessidades reais de cada segmento para realização dos seus propósitos individuais, mas também, para continuação do contributo da realização dos desafios e objectivos nacionais.

#### 3.2.1.4 Intervenções Departamentais

De forma a incentivar e manter o funcionamento equilibrado do mercado com as medidas de política do Executivo viradas ao fomento e diversificação da produção nacional, as acções financiadas com recursos ordinários do OGE devem respeitar as leis de mercado, desse modo a execução das acções departamentais devem infirmar as doações ao sector produtivo, incentivar e fortalecer a iniciativa privada e desenvolver os promotores.

#### 3.2.1.5 Fontes de Financiamento

No país, diversas instituições internacionais financiam várias iniciativas para o sector agrícola, abrangendo pacotes financeiros nas EAF e MPMP.

De acordo com informações classificadas (CES<sup>3</sup>), os resultados dessas intervenções têm sido pouco relevantes no desenvolvimento da produção nacional. A reorientação destes recursos com um compromisso direccionado sob a forma de crédito para os segmentos que deles demandam, pode contribuir para o fortalecimento das iniciativas públicas de fomento e diversificação da produção, facilitando o acesso ao crédito, reduzindo os custos associados ao crédito, melhorando as condições de reembolso, bem como, na melhoria das condições para o exercício da produção.

Destaca-se o Banco Mundial (BM), Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD), Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrário (FIDA), Banco Africano de Desenvolvimento (BAD), Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), envolvidas em diversos projectos, tais como: (i) Projecto de desenvolvimento das cadeias de valor agrícola da província de Cabinda (PDCVAC), (ii) Projecto para o Desenvolvimento da Agricultura Comercial (PDAC), (iii) Projecto de Desenvolvimento da Agricultura Familiar e Comercialização (SAMAP), (iv) Projecto de Recuperação Agrícola (ARP), (v) Desenvolvimento Agrícola Integrado de Samba Cajú, (vi) Projecto de Reforço da Resiliência da agricultura Familiar (SREP), (vii), que juntos, totalizam 710 milhões de USD.

#### 3.2.1.6 Segmentos de Mercado

O mercado de actuação do FADA abrange vários segmentos, incluindo explorações agropecuárias familiares (EAF), micro, pequenos e médios produtores agrários, agro-indústrias e prestadores de serviços afins no quadro da promoção da inovação técnica, tal como referido na sua missão.

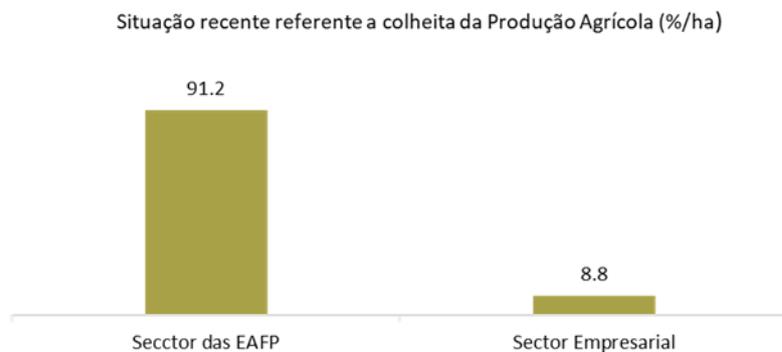
---

<sup>3</sup> CES – Conselho Económico Social

As EAF têm vindo a crescer ao longo dos anos, hoje representam um universo de 3,1 milhões de explorações<sup>4</sup>. Destas, referindo-se ao agregado familiar, 68,5% correspondente a 2,12 milhões, são chefiados por homens e 31,5% perfazendo 0,98 milhões, chefiadas por mulheres. Cada exploração possui em média 2 parcelas de terra cultivada e cada parcela constituída por 1,06 hectares, o que perfaz em média, 2,12 hectares de terra disponível por exploração.

Este segmento é responsável pela colheita de 4.861.536,59<sup>5</sup> hectares, correspondente a 91,2% da produção agrícola nacional do conjunto das 5 fileiras prioritárias das culturas de cereais, raízes e tubérculos, leguminosas e oleaginosas, frutas e hortícolas, contribuindo fortemente para o alcance dos grandes objectivos nacionais, relativos a segurança alimentar, redução e substituição das importações, aumento da diversificação das exportações e da redução do desemprego.

*Gráfico 1 - Colheita da Produção Agrícola*



*Fonte: INE, Rapp 2019-2020*

As culturas que as EAF mais produzem, são: o milho, mandioca, feijão, abóbora, batata, inhame, bananeiras, os abacateiros, as mangueiras, os limoeiros, os ananaseiros, as goiabeiras, os mamoeiros e tangerineiras.

### 3.2.1.7 Constrangimentos

Do total das 2.289.644 EAF que praticam a produção agrícola, 328.734 fazem uso da rega, representando 14% das EAF e, destes, 64% possuem área irrigada inferior a 0,5 hectares. Desta parcela, 52% usa baldes, regadores ou valas/sulcos.

<sup>4</sup> Dados obtidos do Plano Nacional de Desenvolvimento 2023-2027

<sup>5</sup> CES – Conselho Económico Social/ Junho 2023

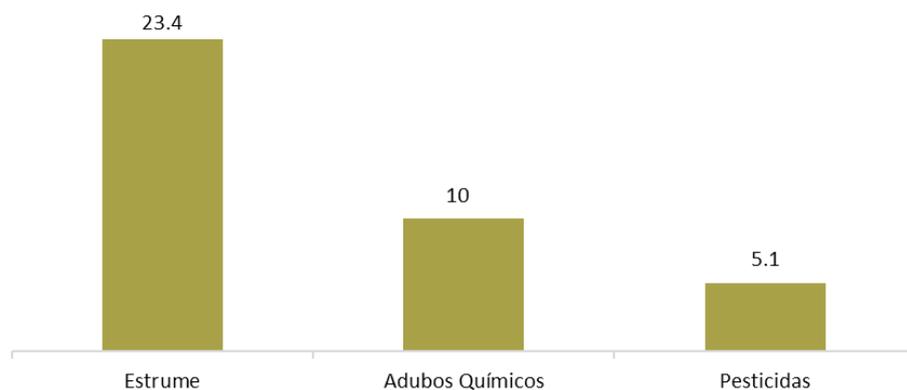
Gráfico 2 - EAF por intervalo de área irrigada (ha)



Fonte: INE, Rapp 2019-2020

Do universo das EAF, apenas 228.964, equivalente a 10%, usam adubos químicos, 23% (526.618) fazem uso de estrume e 5,1% (116.772) usa pesticidas.

Gráfico 3 – Uso de Insumos Agrícolas pelas EAF (%)



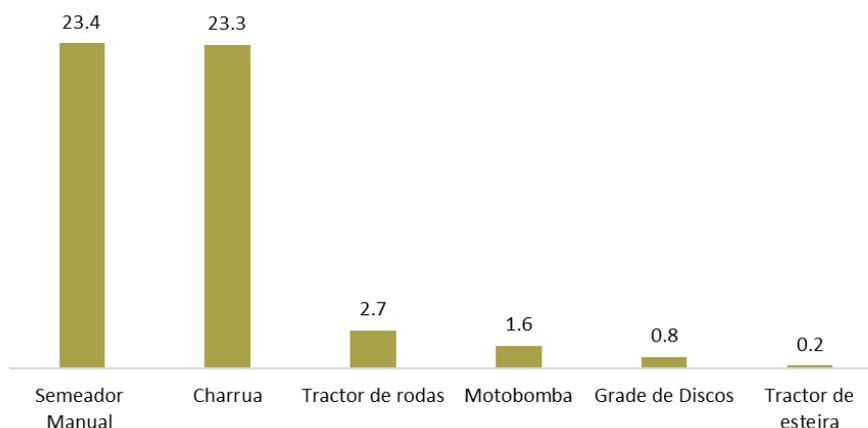
Fonte: INE, Rapp 2019-2020

Dados do INE apontam ainda que, de entre 2.364.880 AFPAP<sup>6</sup>, somente 29% utilizam maquinarias e equipamentos, sendo os mais usados, a charrua (cerca de 23,3%), o trator de rodas (2,7%), a motobomba (1,6%) e o semeador (1,5%).

<sup>6</sup> AFPAP – Agregados Familiares Produtores Agropecuários e Piscatórios/ Aquícolas ou simplesmente, agregados familiares produtores.



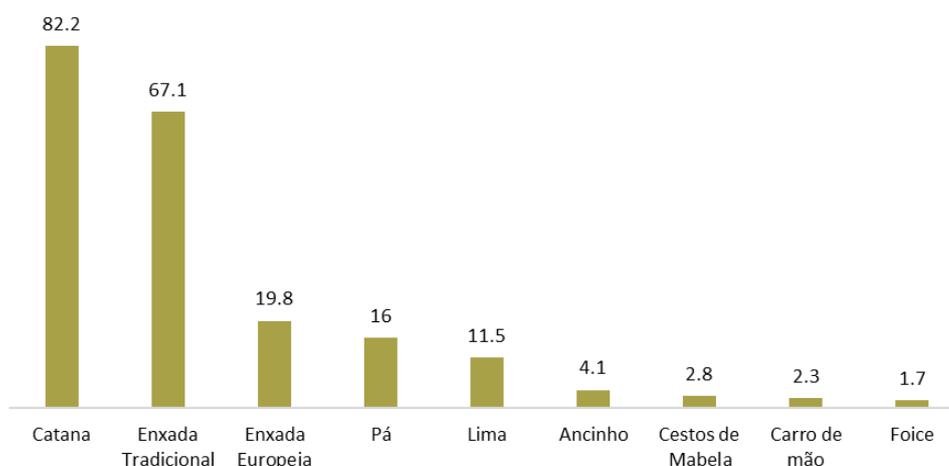
Gráfico 4 – Uso de Maquinaria, Equipamento e Instrumentos manuais principais pelas EAF (%)



Fonte: INE, Rapp 2019-2020

Salienta-se o uso de outros instrumentos ou equipamentos, como a foice, catana, enxada, pá, entre outros, cuja percentagem de uso pelas EAF, se resume no gráfico:

Gráfico 5 – Uso de Outros Instrumentos de Trabalho pela EAF (%)

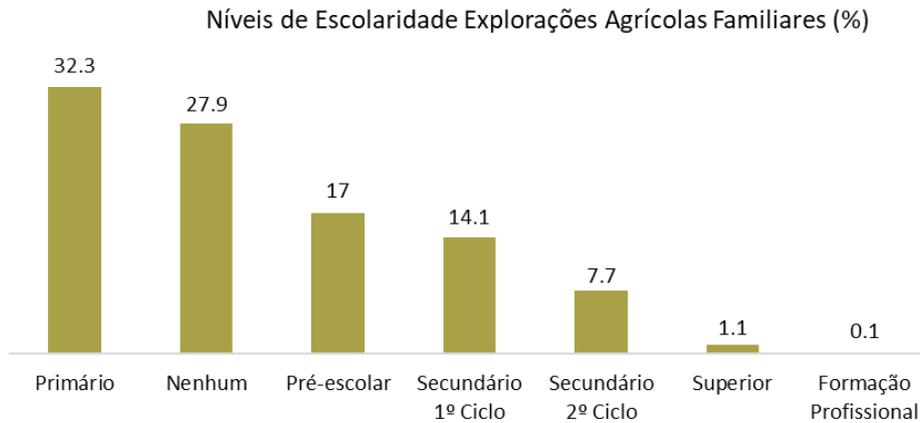


Fonte: INE, Rapp 2019-2020

As principais espécies pecuárias criadas pelas EAF são os bovinos, ovinos, caprinos, suínos e as aves. Cerca de 18% das explorações pecuárias que praticam a actividade pecuária criam bovinos, 21% criam suínos, 31% criam caprinos, 2% criam ovinos e 77% criam galinhas.

Referindo-se a escolaridade, o quadro infra apresenta a percentagem do universo das EAF por níveis:

Gráfico 6 – Escolaridade EAF



Fonte: INE, Rapp 2019-2020

### 3.2.1.8 Acesso ao Crédito

Relativamente a este objectivo, a nível do país, as estatísticas indicam que apenas 0,4% das EAF correspondente a 8.420, receberam crédito para a produção agro-pecuária, sendo por isso números ainda bastante irrisórios, ou seja, 99,6% das EAF correspondente a 2.198.058, financiam as suas actividades com recursos próprios.

Uma das situações que dificulta o acesso ao crédito por parte deste segmento das EAF, reside na falta de títulos de posse da terra para contrapor as exigências de garantias, o baixo valor associado a própria terra por inexistência de infra-estruturas, portanto, a falta de bens reais para conceder a contraparte e a consequente, dificuldade de acesso as garantias públicas, assim como, a existência do FADA desprovido de recursos significativos a dimensão da satisfação da demanda ou parte dela.

Entretanto, com a publicação do regime jurídico das garantias mobiliárias, aprovada pela lei n.º 11/21, de 22 de Abril e o Decreto Presidencial n.º 114/21, de 29 de Abril, que cria a Central de Registo de Garantias Mobiliárias, abre-se uma oportunidade para todas as partes interessadas na contratação de crédito.

Outras oportunidades relativas as garantias, surgem estabelecidas no Decreto Presidencial n.º 197/15, de 16 de Outubro, que aprova o Estatuto Orgânico do Fundo de Garantia de Crédito (FGC), que na sua missão deve garantir o cumprimento das obrigações assumidas pelos agentes económicos no âmbito das linhas das garantias públicas.

Pode-se depreender que uma injeção maior de recursos financeiros para abarcar um universo também maior das EAF, transformará o sector e o tornará mais produtivo, mais comercial, mais moderno, mais realizador das metas e dos objectivos estabelecidos pelo Executivo Angolano.

Afere-se, igualmente, que pelas necessidades e constrangimentos identificados ao segmento, existe um vasto mercado para penetrar, inúmeros indicadores para transformar.

As situações supra descritas, levam o FADA a desenhar uma estratégia de intervenção em alinhamento aos objectivos do sector, visando mitigar as insuficiências identificadas na cadeia de valor e no processo produtivo de forma alcançar os objectivos reflectidos no PDN 2023-2027.

#### 3.2.1.9 Objectivos Sectoriais

São reflectidos neste tema os objectivos quantitativos e qualitativos nacionais que convergem no âmbito da execução de políticas e objectivos trienais concertados, estabelecidos pelo sector e articulados com o MINFIN (tutela).

A tabela infra, ilustra estimativas de metas<sup>7</sup> quantitativas de cada subsector ao longo do triénio 2023-2026, relacionada com a produção das famílias desagregada por culturas, carne e ovos das fileiras prioritárias.

Deste quadro, afigura-se importante medir o alcance do impacto da realização dos objectivos estratégicos qualitativos convergentes nas perspectivas do sector, tutela e do Executivo. Completam os objectivos estratégicos qualitativos, a segurança alimentar, redução da fome e combate a pobreza, a criação de emprego e o aumento do rendimento das famílias, o crescimento económico, entre outros. Constata-se que concentrado ao programa de fomento da produção agrária, estima-se a produção crescente de milhares de toneladas de produtos diversos.

---

<sup>7</sup> Fonte: MINAGRIF

Tabela 3 - Metas do Sector para fileiras prioritárias (Milhares de Toneladas)

FILEIRA	2023	2024	2025	2026	2027
	PROJEÇÃO DAS METAS				
CEREAIS	7 306	7 591	7 903	8 246	8 625
Milho	3 969	4 187	4 418	4 661	4 917
Massango	90	94	98	101	105
Massambala	53	56	60	63	67
Arroz	2 107	2 145	2 192	2 250	2 322
Trigo	1 086	1 108	1 137	1 171	1 213
FILEIRA DAS RAÍZES E TUBÉRCULOS	15 538	16 400	17 311	18 275	19 295
Mandioca	11 270	11 969	12 711	13 499	14 336
Batata Rena	504	517	530	543	557
Batata-Doce	3 763	3 914	4 070	4 233	4 403
LEGUMINOSAS E OLEAGINOSAS	1 824	1 873	1 926	1 985	2 058
Feijão	480	504	529	555	583
Amendoim	361	378	395	412	431
Soja	983	992	1 003	1 017	1 044
FRUTAS	7 162	7 498	7 852	8 222	8 610
Banana	5 241	5 504	5 779	6 068	6 371
Citrinos	676	697	717	739	761
Mangas	323	333	343	353	363
Ananás	861	904	949	996	1 046
Abacates	60	62	64	66	68
HORTÍCOLAS	2 216	2 294	2 373	2 456	2 542
Alho	13	13	14	14	14
Cebola	706	734	763	794	825
Tomate	625	644	663	683	704
Repolho	167	174	180	188	195
Cenoura	327	335	343	352	360
OUTRAS HORTÍCOLAS	379	394	410	426	443
Café (Comercial)	8	12	13	14	15
Cana-de-açúcar	1 621	1 854	1 931	2 130	2 350
CARNES	373	441	532	651	789
Carne Bovina	119	143	175	217	267
Carne Caprina	182	211	250	299	355
Carne Suína	12	14	15	18	20
Carne ovina	1	1	1	1	1
Carne de Frango	59	73	91	116	147

Fonte: MINAGRIF

Tabela 4 - Metas do Sector para fileiras prioritárias (Milhares de Toneladas)

DERRIVADOS ANIMAIS	Unid. /Litro	2023	2024	2025	2026	2027
Ovo	Unidade <sup>9</sup>	2 788 000	2 919 000	2 981 000	3 091 000	3 243 000
Leite	Litro	8 400	9 900	11 700	14 600	17 200

Fonte: MINAGRIF

Tabela 5 - Metas do Sector Fomento da Produção Agrária das fileiras prioritárias (Un. ton)

SUB-SECTOR FLORESTAL	2023	2024	2025	2026	2027
Produção de Mel	64	84	110	144	188
Produção de Cera	6,4	8,4	11,0	14,4	18,8

Fonte: MINAGRIF





# ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

## 4. Análise do Ambiente Interno e Externo

### 4.1 Análise SWOT

Tabela 6 - Matriz SWOT

AMBIENTE	PONTOS QUE CONTRIBUEM	PONTOS A MELHORAR
<b>I N T E R N O</b>	<p>Dispor de Linhas de Crédito bonificadas focadas para necessidades do público-alvo, EAF e MPMP, agroindústrias, infraestruturas, inovação e produtividade;</p> <p>Maioria dos empregados possui qualificação de nível superior.</p> <p>Fortalecidas com recursos do OGE para aplicação em crédito de fomento a produção;</p> <p>Demanda pela consolidação da cultura organizacional voltada para o desenvolvimento meritocracia.</p> <p>Promover a geração de oportunidades de negócios em todas as localidades do País;</p> <p>Oferecer plano de saúde aos empregados;</p> <p>Possuir autonomia financeira e Administrativa;</p> <p>Promover atendimento permanente no sector primário, incluindo através de parcerias com diversos autores;</p> <p>Possibilidade de descentralização do atendimento por meio de Postos regionais;</p> <p>Busca por implementar política de gestão integrada e contínua de riscos;</p> <p>Busca por implementar a Política de Segurança de Informação Cibernética (PSIC);</p> <p>Alinhar os objectivos actuais aos traçados pelo Executivo para o sector agrário.</p>	<p>Carência de políticas e regulamentos actualizados;</p> <p>Falta instituir funcionamento com base na gestão por processos;</p> <p>Insuficiência de recursos financeiros para atender a elevada demanda de crédito;</p> <p>Elevado custo operacional para concessão de crédito nas condições actuais;</p> <p>Ausência de implementação de indicadores e métricas para avaliar objectivos e desempenhos das unidades de estrutura;</p> <p>Carência de política de admissão, desenvolvimento de carreiras e remunerações;</p> <p>Impossibilidade de medir o nível de incumprimento por inadequação dos aplicativos;</p> <p>Processo de concessão de crédito, burocrático, manual e moroso;</p> <p>Atendimento ao público-alvo centralizado na Sede e confinado a espaços exíguos;</p> <p>Reduzida notoriedade e influência de acções institucionais no mosaico socioeconómico e político nacional;</p> <p>Ausência da área de compliance e da área de Cibersegurança;</p> <p>Elevada necessidade de quadros nas diferentes unidades de estrutura;</p> <p>Soluções tecnológicas de informação e comunicação limitadas e descontextualizadas;</p> <p>Estrutura orgânica desajustada.</p>
<b>E X T E R N O</b>	<p>Possibilidade de reforço dos capitais próprios e aumento do investimento na produção nacional e na carteira de crédito;</p> <p>Possibilidade de captação de recursos a nível da administração central e local do Estado, no âmbito dos objectivos do PRODESI;</p> <p>Possibilidade de participação em projectos/Programas de interesse do Executivo, na qualidade de órgão instrumental das políticas públicas;</p>	<p>Receitas consignadas nos termos da alínea b) do artigo 7º, limitada e com potencial trajectória decrescente com acentuar das medidas de restrição a importação de produtos de origem agrícola.</p> <p>Risco elevado de outras fontes de recursos nos termos do artigo 7º não estarem devidamente especificadas para a sua implementação;</p> <p>Dificuldade de visualização integrada da necessidade e do apoio cedido as EAF e a MPME.</p> <p>Limitações dos sistemas tecnológicos.</p>

AMBIENTE	PONTOS QUE CONTRIBUEM	PONTOS A MELHORAR
	<p>Possibilidade de parcerias com instituições públicas, privadas e ONG, para suporte ao processo de crédito;</p> <p>Missão de intervir na realização dos objectivos de crescimento económico do País;</p> <p>Previsão de importação crescente em 2023;</p> <p>Possibilidade de captar recursos no âmbito dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS);</p> <p>Relação privilegiada com o Estado.</p> <p>Expansão geográfica dos serviços e desenvolvimento de canais de distribuição;</p> <p>Diversificação da produção nacional através de políticas de incentivo ao investimento a agricultura;</p> <p>Lei sobre o Regime Jurídico das Garantias Mobiliárias e do decreto que cria a Central de Registo de Garantias Mobiliárias;</p> <p>Publicação do decreto que cria o regime jurídico do Fundo de garantias de Crédito;</p> <p>Lei de terras e o decreto sobre o regulamento geral de concessão de terras.</p>	<p>Relativos desafios na articulação entre a exploração da terra na base do direito consuetudinário e os mecanismos formais de concessão de direito de superfície.</p> <p>Risco do produto dos financiamentos alimentar economias externas e não garantir a segurança alimentar, de acordo com as necessidades internas.</p> <p>Crescente aumento de incumprimento do crédito concedido.</p>

#### 4.2 Parcerias e Redes

O FADA acredita que no horizonte temporal de vigência do presente plano estratégico, investir no sector da agricultura obtém-se melhores benefícios reunindo outras forças intervenientes, articulando ideias, conjugando esforços e co-responsabilidades, transforma e gera os resultados almejados: produção, segurança alimentar, combate a fome e a pobreza, cria emprego, promove o crescimento económico.

Em alinhamento com a nossa identidade, a estratégia de parcerias e redes a seguir, envolve todas as partes interessadas no desenvolvimento local através do fomento na produção agrária. “Ninguém fica para trás”.

Figura 3 - Matriz de Relacionamento



Na estratégia de fomento da produção agrária, as parcerias desempenham um papel fundamental para a articulação funcional da cadeia produtiva, proporcionam serviços diversos as EAF e cooperativas, serviços de assistência técnica as famílias para melhorar a produtividade, auxiliar a empregar técnicas modernas de produção e conservação da produção, conceber capacitação relativa a práticas de gestão de negócio e ambiente, formar contratos promessa de compra da produção das famílias, canalizar ao FADA a quota-parte da prestação do crédito vencida, melhorar a proximidade do FADA com as famílias, entre outras acções.



# IDENTIDADE INSTITUCIONAL

## 5. Identidade Institucional

### 5.1 Missão

Conceder recursos financeiros as acções viradas para o desenvolvimento da agricultura familiar, no domínio da produção alimentar, agro-negócio, infra-estruturas, inovação técnica em todo território nacional com vista o aumento da produção e da produtividade, crescimento económico, protecção ambiental, contribuindo para melhoria crescente das condições de vida da sociedade.

### 5.2 Visão

Ser preferido como maior promotor da transformação e modernização do fomento da produção agrária, reconhecido como a melhor instituição de crédito agrária nos próximos três anos, amiga do ambiente.

### 5.3 Valores

O FADA prima pela utilização das boas práticas, legalidade, comprometimento, segurança, transparência, ética, respeito pela vida e pelo meio ambiente.



# ÁREAS, MATRIZ E CRITÉRIOS ESTRATÉGICOS

## 6. Áreas, Matriz e Critérios Estratégicos

### 6.1 Áreas Estratégicas

O FADA identificou as suas áreas estratégicas de negócio (AEN), agrupando e classificando-as num quadro segregado, entre:

- > **Áreas de negócio** – as que desenvolvem acções directamente ligadas a concessão de crédito, num total de (3) três, designadamente, Produção, Cooperativas e Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME), Ambiente.
- > **Áreas de suporte** – as que oferecem apoio ao desenvolvimento das actividades associadas ao negócio, identificadas (6) seis, como sendo, Governança, Recursos Financeiros, Comunicação, Recursos Tecnológicos (TIC), Recursos Humanos e Instalações Físicas.
- > **Áreas de controlo** – como sendo as que coordenam e supervisionam as áreas de negócio e as áreas de suporte, buscando maior eficiência e eficácia dos processos e objectivos, nomeadamente, gestão de risco, compliance e auditoria interna.

### 6.2 Perspectivas reflectidas na Matriz Estratégica

O presente Plano Estratégico, apresenta como perspectiva estratégica mais importante na sua matriz estratégica, a perspectiva de resultados, visando apresentar em primeira instância à sociedade e aos *Stakeholders*<sup>8</sup>, a declaração de missão, o alcance da realização dos seus objectivos estratégicos em alinhamento com os objectivos centrais do Executivo Angolano.

A segunda perspectiva que se apresenta agregada em financeira, processos e normas, tem da parte da componente financeira, a importante função de definir o desempenho financeiro esperado pela estratégia da organização, servir de base para os objectivos dos processos e normas e demais perspectivas, levando em consideração a cadeia de relações de causa e efeito. Ao passo que a finalidade da componente processos e normas, será identificar os processos críticos para a execução dos objectivos propostos na componente financeira e na perspectiva de resultados.

A terceira perspectiva, pessoas e infra-estrutura, fornece os recursos e infra-estruturas para a realização dos objectivos das demais perspectivas, onde o FADA, deve observar os ganhos dos seus investimentos em aprendizado e expansão a médio prazo.

### 6.3 Matriz Estratégica

- > **Missão** – Conceder recursos financeiros as acções viradas para o desenvolvimento da agricultura familiar no domínio da produção alimentar, agro-negócio, infra-estruturas e inovação técnica em todo território nacional com vista o aumento da produção e da produtividade, crescimento económico, protecção ambiental, contribuindo para melhoria crescente das condições de vida da sociedade.

---

<sup>8</sup> *Stakeholders* – Partes Interessadas.

- > **Visão** – “Ser preferido como maior promotor da transformação e modernização do fomento da produção agrária, reconhecido como a melhor instituição de crédito agrário e amiga do ambiente”.

Tabela 7 - Matriz Estratégica

<b>RESULTADOS</b> O QUE ENTREGAR PARA O PÚBLICO?	<b>PRODUÇÃO</b>		<b>COOPERATIVAS E MPME</b>	<b>AMBIENTE</b>
	Incentivar o fomento da produção agrária nacional, produtividade, competitividade, criação de emprego, segurança alimentar, reduzir a importação, aumentar a exportação, inovação, empreendedorismo e sustentabilidade.		Viabilizar uma nova forma de actuação no segmento das MPME para impulsionar a produtividade, o emprego e a inovação.	Contribuir para a promoção de um ambiente mais próspero a vida presente e das gerações futuras, introduzir medidas de protecção ambiental nas políticas de crédito e outras políticas internas.  Promover a educação sobre mitigação das mudanças climáticas, redução de impacto e alerta precoce.
Para garantir as entregas, em que precisamos de ser excelentes?				
<b>PROCESSOS E NORMAS</b> O QUE PRECISAMOS FAZER INTERNAMENTE PARA GARANTIR AS ENTREGAS?	<b>GOVERNANÇA</b>	<b>RECURSOS FINANCEIROS</b>	<b>COMUNICAÇÃO</b>	<b>GESTÃO DE RISCO</b>
	Fortalecer o sistema de controlo interno e de gestão de risco; Simplificação e modernização Administrativa; Capacitar permanentemente os recursos humanos do FADA.	Viabilizar recursos financeiros e condições de negócio compatíveis com o fomento da produção agrária, manter a sustentabilidade do equilíbrio financeiro e patrimonial.	Desenvolver a comunicação interna e externa e disseminar a estratégia institucional, proativa, simples e empática e zelar pela reputação e aumento da notoriedade do FADA e do Estado.	Harmonizar e padronizar regras operacionais e de gestão de funções, fortalecer mecanismos e procedimentos de controlo que asseguram e posicionam o FADA no exercício de boas práticas desenvolvidas no âmbito da <i>corporate governance</i> pelas instituições de crédito.  Instituir e dinamizar instrumentos e canais de monitoramento e reforço do controlo interno.
<b>PESSOAS E INFRAESTRUTURAS</b> QUAIS RECURSOS NÃO FINANCEIROS SÃO ESSENCIAIS?	<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS (TIC)</b>	<b>INSTALAÇÕES FÍSICAS</b>		<b>RECURSOS HUMANOS</b>
	Prover soluções de infraestrutura de instalações, tecnologia e segurança alinhadas as exigências do negócio.	Implementar melhoria a estrutura orgânica conferida pelo estatuto, descomprimir e dinamizar o funcionamento da instituição, responder as demandas da sua criação, reforçar as instituições públicas e modernizar o Estado a dimensão, natureza, perfil de risco, modelo de negócio, complexidade das actividades, localização geográfica e importância sistémica.		Melhorar a eficiência dos recursos humanos (RH), potenciando o desempenho, dotar de condições diferenciadoras e de motivação duradoura.  Tornar o Capital Humano mais funcional e engajado com a missão e a estratégia do FADA, promover uma transformação da cultura organizacional por meio do estímulo de novos comportamentos, normas e práticas.

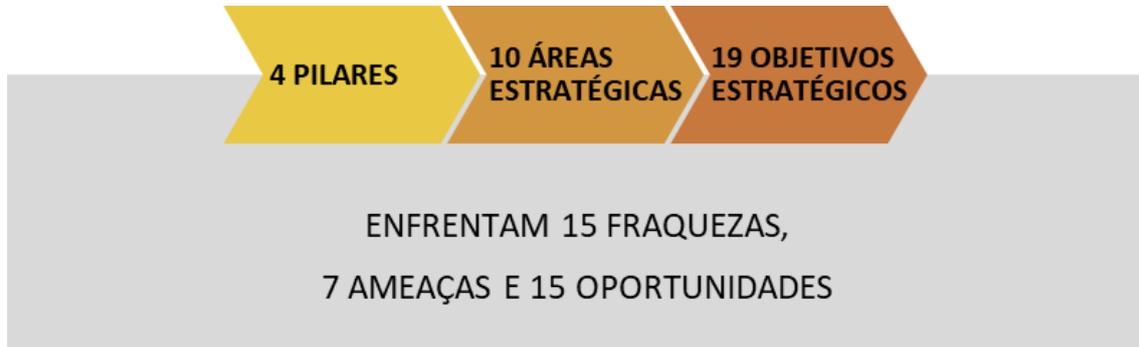


**PILARES ESTRATÉGICOS PARA O  
TRIÉNIO 2023-2026 | SÍNTESE**

## 7. Pilares Estratégicos do Triénio 2023-2026 | Síntese

O plano estratégico para o triénio 2023-26, apresenta-se estruturado em quatro pilares estratégicos que servirão de norteadores do FADA em total harmonia com as prioridades principais da instituição. Nele contam-se, 19 objectivos estratégicos (OE) e 44 acções estratégicas (AE).

Figura 4 - Resumo dos Pilares, OE e AE



### **Pilar estratégico 1 - Fomento e Diversificação da Produção Agrária**

A finalidade deste pilar, será assegurar que a realização do negócio consubstanciado na concessão de crédito, seja efectivo num quadro de estrito alinhamento aos objectivos, políticas e orientações do executivo angolano, de incentivo ao alcance das metas de crescimento estabelecidas para a produção agrária e dos mercados e segmentos de actuação, tendo como resultado último, garantir a segurança alimentar, o combate a fome e a pobreza, aumento do emprego e do rendimento das famílias, crescimento económico, bem como, o comprometimento relativo ao ambiente.

### **Pilar estratégico 2 – Robustez Financeira e Sustentabilidade**

Visa dotar o FADA de capacidade financeira adequada e permanente para fazer face aos desafios actuais e futuros de concessão de crédito às necessidades e prioridades de fomento da produção agrária nacional, identificar, captar e diversificar novas fontes de financiamento, bem como, transformar os recursos necessários para fortalecer e diversificar a sua estrutura financeira e garantir a sua sustentabilidade.

### **Pilar estratégico 3 – Melhoria de Processos e Organização Institucional**

Tendo em conta o actual contexto do FADA, este pilar visa reestruturar a máquina funcional do FADA associada as pessoas, processos e sistemas, garantir a implementação cabal da sua estrutura orgânica, adequar o seu *modus operandi* para instituir a gestão por processos alinhados aos objectivos do negócio, simplificar e automatizar procedimentos, observância das normas e regulamentos, assegurar e fortalecer a gestão de risco e o sistema de controlo interno, garantir um sistema de prestação de informação fiável e tempestivo.

### **Pilar estratégico 4 – Garantia da responsabilidade social e Ambiente**

Dada a influência directa e indirecta nas condições de vida das comunidades, na literacia financeira e as implicações ambientais das acções e resultados dos beneficiários do crédito concedido pelo FADA, a responsabilidade social e ambiental aumenta e demanda acções

concretas. Este pilar assume-se como o promotor e orientador das iniciativas do FADA nesse âmbito, procurando estabelecer políticas e implementar critérios de canalização de boas práticas na gestão financeira dos recursos cedidos com maior envolvimento das comunidades, bem como, a mitigação de impacto ambiental em todos os seus produtos financeiros da actual e futura carteira de crédito. Ademais, busca angariar financiamento associado, avaliar, monitorar e divulgar os resultados alcançados.

## 7.1 Pilar estratégico I - Fomento e Diversificação da Produção Agrária

Antes de desenvolver este capítulo, fizemos uma visita ao PDN 2023-2027, no seu Eixo 6:

### **EIXO 6 – Assegurar a diversificação Económica Sustentável, incluída e liderada pelo Sector Privado, e a segurança alimentar**



#### Programa 33

#### **Programa de Fomento da Produção Agropecuária**

##### **Objectivo 33.1**

Aumentar o acesso e auto-suficiência de insumos e recursos de irrigação.

**Prioridade 33.1.1** | Fomento da produtividade da agricultura familiar

Apoiar a agricultura familiar

**Prioridade 33.1.2** | Fornecimentos de infraestruturas de apoio ao acesso a insumos e irrigação da agricultura familiar

Fomentar a produção de sementes (cereais e leguminosas).

##### **Objectivo 33.2**

Promover os agregadores e as cooperativas.

**Prioridade 33.2.1** | Estabelecimento de culturas chave.

Fomentar a produção de cereais, leguminosas e oleaginosas;

Relançar a cultura do algodão;

Reforçar o desenvolvimento do sector do café e palma.

##### **Objectivo 33.6**

Aumentar a auto-suficiência de produção pecuária.

**Prioridade 33.6.1** | Promoção da produtividade pecuária.

Promover a produção animal.

A nível do Plano Estratégico, o FADA pretende o seguinte:

*Tabela 8 - Pilar 1, OE e AE*

<b>PILAR ESTRATÉGICO 1   FOMENTO E DIVERSIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO AGRÁRIA</b>	
<b>OE 1.1</b>	Incentivar o Fomento da Produção Agrária:
<b>AE 1.1.1</b>	Financiamento as Explorações Agrícolas Familiares.
<b>OE 1.2</b>	Dinamizar cooperativas com CC:
<b>AE 1.2.1</b>	Financiamento as cooperativas agrícolas;
<b>AE 1.2.2</b>	Caixas Comunitárias.
<b>OE 1.3</b>	Dinamizar as MPME
<b>AE 1.2.2</b>	Financiamento as MPME

### 7.1.1 OE 1.1: Incentivar o Fomento da Produção Agrária

Incentivar o fomento da produção agrária nacional, mecanização, produtividade, escoamento, inovação e competitividade, empreendedorismo e sustentabilidade, com vista criação de emprego, segurança alimentar, redução das importações e aumento das exportações.

#### O QUE DEVE SER FEITO NO INCENTIVAR À PRODUÇÃO AGRÁRIA?

Em linhas gerais, o FADA irá:

- > Financiar a cadeia produtiva, produção, escoamento e comercialização para garantir o fomento agrícola;
- > Robustecer as nossas políticas de incentivo a produção com o aumento da oferta de produtos creditícios flexíveis a especificidade das práticas agrícolas;
- > Promover baixos custos financeiros de acesso ao crédito;
- > Reforçar os períodos de graça de juros e/ou de capital para promover modalidades de implementação, recuperação e retorno do investimento;
- > Melhorar a celeridade no atendimento e facilitação da adesão através da redução de burocracias;
- > Simplificar os requisitos de adesão aos produtos para aumentar o número de acesso ao crédito, aumentar o número de produtores e o volume da produção;
- > Aumentar a proximidade ao cliente indo ao seu encontro, realizar eventos e outros encontros com os produtores e a comunidade local para divulgação, conhecimento e promover interesse às facilidades das políticas de incentivo.

As políticas de incentivo do FADA ao fomento da produção agrária estendem-se também à cadeia produtiva e, por conseguinte, outros custos de produção associada ao produtor merecem a nossa atenção. Para isso o FADA irá:

- > Promover facilidades de aquisição de insumos, meios e equipamentos a preços bonificados;
- > Promover formas de pagamentos e serviços de entrega flexíveis.

#### 7.1.2 OE1.2: Dinamizar Cooperativas com Caixas Comunitárias (CC)

Visa viabilizar novas formas de actuação no público-alvo do FADA, constituído pelos segmentos das cooperativas que privilegia a constituição de caixas comunitárias para impulsionar a produtividade, o emprego e a inovação.

##### O QUE DEVE SER FEITO PARA DINAMIZAR AS COOPERATIVAS?

- > Expandir a concessão de crédito as cooperativas com caixa comunitária;
- > Aumentar a oferta de produtos creditícios;
- > Priorizar as iniciativas colectivas na concessão do crédito;
- > Trabalhar com as autoridades locais e outras entidades intervenientes no processo de organização das famílias, incluído, a participação do sector privado para a organização colectiva das famílias e aceleração da formalização da constituição das famílias em cooperativas ou a organização destas em confederações para responder de forma mais segura e dinâmica os desafios da produção nacional;
- > Divulgar a promoção de facilidades de acesso ao crédito sempre que a organização funcional das cooperativas obedece as regras da instituição de caixas comunitárias;
- > Articular com o Ministério das Agricultura e Florestas (MINAGRIF), o acesso e distribuição de terras para produção colectiva das famílias constituídas em cooperativas e financiar iniciativas colectivas de fomento à produção comercial.

#### 7.1.3 OE1.3: Dinamizar as MPME

##### O QUE DEVE SER FEITO PARA DINAMIZAR AS MPME?

Além dos requisitos acima transcritos, que também se aplicam a este segmento, o FADA irá:

- > Aumentar a concessão de crédito as MPME;
- > Instituir requisitos que asseguram a obtenção de informação fiável;
- > O acompanhamento efectivo das empresas para conhecimento da boa utilização e exequibilidade do crédito;
- > Melhorar o atendimento personalizado;
- > Priorizar os estudos de viabilidade técnica, económica e financeira (EVTEF) do promotor, e;
- > Adequar produtos diferenciados a este segmento para fomentar o agro-negócio.

#### 7.1.4 Acções referentes aos objectivos da concessão do crédito

Em resumo, as acções em volta dos objectivos transcritos, apresentam-se reflectidas na tabela infra na forma de necessidades por áreas de segmentação:

*Tabela 9 – Necessidades Financeiras por Áreas de Segmentação (Milhares AOA)*

N.º	NECESSIDADES FINANCEIRAS	2023	2024	2025	2026	MONTANTE
1.1.1	Financiamentos às EAF	1 875 000	12 996 679	13 252 495	21 646 693	<b>49 770 868</b>
1.2.1	Financiamentos às Cooperativas	2 663 189	10 294 378	11 985 749	7 450 601	<b>32 393 917</b>
1.2.2	Financiamentos às CC	779 000	5 000 000	6 504 600	5 043 400	<b>17 327 000</b>
1.2.3	Financiamentos às MPME	1 054 951	7 219 501	7 653 868	4 757 810	<b>20 686 129</b>
<b>Total das Necessidades Financeiras</b>		<b>6 372 139</b>	<b>35 510 558</b>	<b>39 396 712</b>	<b>38 898 504</b>	<b>120 177 914</b>

Identificam-se na tabela acima, por numeração, as necessidades financeiras estratégicas, correspondentes aos objectivos estratégicos relativo aos segmentos de intervenção que devem responder de forma exitosa a nossa missão com a apresentação de resultados produtivos, económicos e sociais em cada área de actuação.

#### 7.1.5 Cenários de Levantamento das Necessidades Financeiras

A estimativa do segmento das EAF aponta para o universo de 3,1 milhões de explorações. Essa dimensão de explorações tem sido a responsável pela maioria da produção e colheita dos produtos da agricultura, em particular, das fileiras de cereais, raízes e tubérculos, leguminosas e oleaginosas, frutas e hortícolas, em cerca de 91,8%. Estas cifras, vêm sendo conseguida em condições de acessibilidade ao crédito difíceis.

Em média, cada exploração possui 2 parcelas de terra cultivada, sendo cada parcela constituída por 1,06 hectares, perfazendo 2,12 hectares de terra disponível por exploração apenas, sendo o produto de terras sob cultivo das EAF em cerca 6,572 milhões de hectares.

Com a quantidade de terra disponível por EAF, quanto necessitaria uma exploração para fazer face as suas necessidades de produção agrária anual e contribuir para os desafios prioritários de produção e de crescimento?

O Executivo Angolano, definiu a agricultura como área prioritária no âmbito dos desafios de crescimento da produção nacional, sendo a cifra esperada de crescimento de 8%.

Os desafios estratégicos do FADA, consistirão na expansão e consolidação cada vez maior do segmento das EAF e do universo das MPME para corresponder aos desafios de crescimento estabelecidos pelo Executivo. Esta estratégia, por ser uma iniciativa centralizada e por respeito ao princípio da igualdade, estimou-se em concertação com o IDA<sup>9</sup>, um pacote tecnológico mínimo para financiar os agricultores.

<sup>9</sup> IDA – Instituto de Desenvolvimento Agrário

Em razão desses pressupostos, o FADA projectou as necessidades de financiamento das EAF, considerando um impacto em até 50% do universo das mesmas, equivalente a 1,54 milhões de EAF.

Seguidamente, avaliou um cenário inferior, representando 50% do cenário pleno, denominado razoável, correspondente a 860 mil EAF.

Projectou-se um terceiro cenário desejado e também possível, correspondente a 6,44% das necessidades financeiras do cenário Pleno, correspondente a 663,23 mil milhões de kwanzas e com impacto em cerca de 91,39 mil EAF.

Por último, recorreu-se ao levantamento do histórico de capitalização dos últimos quatro (4) anos para avaliar a pertinência deste cenário ante a disponibilidade de recursos financeiros para implementar as estratégias, ao que se conclui, embora aquém de satisfazer os desafios e objectivos actuais do Executivo de fomento ao crescimento da produção agrária, com impacto em apenas 16,56 mil EAF, optar-se pelo seguimento do presente cenário estimado em cerca de 120,18 mil milhões de kwanzas.

Os resultados das estimativas dos quatro cenários descritos acima, apresentam-se reflectidas por linhas de financiamento com a quantificação dos correspondentes beneficiários, tal como espelha a tabela infra:

*Tabela 10 – Cenários de Identificação Necessidades Financeiras (Milhares AOA)*

NECESSIDADES FINANCEIRAS DE FINANCIAMENTO	CENÁRIO DE INTERVENÇÃO PLENO		CENÁRIO DE INTERVENÇÃO RAZOÁVEL		CENÁRIO DE INTERVENÇÃO DESEJADO		CENÁRIO DE INTERVENÇÃO POSSÍVEL (HISTÓRICO)	
	*BENEF.	MONTANTE DAS LINHAS	*BENEF.	MONTANTE DAS LINHAS	*BENEF.	MONTANTE DAS LINHAS	*BENEF.	MONTANTE DAS LINHAS
PRODUTOS ESPECIAIS	469 508	2 847 238 943	286 750	1 423 619 471	2 650	66 250 000	480	12 004 564
APOIO A PECUÁRIA	250 315	1 754 712 652	181 662	877 356 326	1 450	55 000 000	261	9 966 053
APOIO AGRO-JOVEM	4 650	8 148 958	3 023	5 296 823	4 650	23 250 000	843	4 212 922
APOIO A PRODUÇÃO	232 500	1 629 791 636	116 250	814 895 818	17 700	56 250 000	3 207	10 192 554
APOIO AO INVESTIMENTO	361 008	2 530 614 976	153 904	1 265 307 488	59 682	337 320 000	10 815	46 981 221
APOIO A COMERCIALIZAÇÃO E LOGÍSTICA	213 900	1 499 408 305	116 250	749 704 153	1 086	32 580 000	197	5 903 527
REFORÇO AS CAIXAS COMUNITÁRIAS	1 172	17 580 000	1 172	17 580 000	1 172	17 580 000	212	17 327 000
MULHER RURAL	3 000	5 257 392	1 000	2 628 696	3 000	75 000 000	544	13 590 072
<b>TOTAL DAS NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO</b>	<b>1 536 054</b>	<b>10 292 752 863</b>	<b>860 010</b>	<b>5 156 388 775</b>	<b>91 390</b>	<b>663 230 000</b>	<b>16 559</b>	<b>120 177 913</b>

\* Beneficiários em números de Explorações Agrícolas Familiares (50% do Universo => 3,1 milhões)



A estratégia do FADA visa alcançar resultados produtivos com os agentes financiados. Estes resultados serão medidos e comparados periodicamente com os grandes objectivos do sector definido na tabela 3 e outros objectivos qualitativos do Executivo.

#### COMO PLANIFICAMOS O ACOMPANHAMENTO DA PRODUÇÃO DOS PRODUTORES FINANCIADOS?

O FADA irá:

- Robustecer a sua base de dados estatística com informação sobre a produção do projecto dos mutuários e com esta, estimaremos a produção total a alcançar por culturas financiadas.
- Reforçar as visitas de constatação e acompanhamento periódico para avaliação do nível de execução dos projectos e recolha de informação estatística necessária, relativa a capacidade de produção instalada: i) números de hectares a cultivar ou cultivados, ii) tipo de culturas a produzir ou produzidos, iii) número de empregos a criar ou criados, iv) rendimento de culturas por hectares, v) quebras por cultura e por produção; vi) outros.

Cada um dos cenários apresenta um total de beneficiários no qual impactará o projecto. A produção a alcançar em cada cenário está proporcionalmente associada a quantidade de terra correspondente e desta, a parte que cabe a cada cultura, pelo produto do rendimento por cultura deduzido das quebras.

A escolha de um dos cenários para implementar a estratégia, está proporcionalmente ligada ao alcance dos objectivos estabelecidos e do comprometimento das instituições credoras com os objectivos estabelecidos no plano, muito embora nada se conheça no decurso da elaboração do presente plano, aconselhado será optar pelo cenário Possível.

## 7.1.6 Contribuições do FADA às Metas de Fomento da Produção alinhadas ao Sector

Tabela 11 - Metas dos Resultados Esperados do Crédito (Milhares de Toneladas)

FILEIRA	PROECÇÃO DAS METAS							
	SECTOR	FADA	SECTOR	FADA	SECTOR	FADA	SECTOR	FADA
	2023		2024		2025		2026	
CEREAIS	7306	210,89	7591	219,15	7903	228,16	8246	238,05
Milho	3 969	114,58	4 187	120,88	4 418	127,53	4 661	134,54
Massango	90	2,6	94	2,71	98	2,82	101	2,93
Massambala	53	1,54	56	1,63	60	1,73	63	1,83
Arroz	2 107	60,82	2 145	61,94	2 192	63,26	2 250	64,95
Trigo	1 086	31,35	1 108	31,99	1 137	32,82	1 171	33,8
RAIZES E TUBÉRCULOS	15 538	448,54	16 400	473,43	17 311	499,74	18 275	527,57
Mandioca	11 270	325,34	11 969	345,51	12 711	366,93	13 499	389,68
Batata Rena	504	14,56	517	14,93	530	15,3	543	15,68
Batata-Doce	3 763	108,64	3 914	112,99	4 070	117,51	4 233	122,21
LEGUMINOSAS E OLEAGINOSAS	1 824	52,65	1 873	54,06	1 926	55,6	1 985	57,28
Feijão	480	13,85	504	14,54	529	15,27	555	16,03
Amendoim	361	10,43	378	10,9	395	11,39	412	11,9
Soja	983	28,37	992	28,62	1003	28,94	1017	29,35
FRUTAS	7 162	206,73	7 498	216,45	7 852	226,66	8 222	237,34
Banana	5 241	151,31	5 504	158,87	5 779	166,82	6 068	175,16
Citrinos	676	19,52	697	20,11	717	20,71	739	21,33
Mangas	323	9,32	333	9,6	343	9,89	353	10,19
Ananás	861	24,84	904	26,08	949	27,39	996	28,76
Abacates	60	1,74	62	1,79	64	1,85	66	1,9
HORTÍCOLAS	2 216	63,99	2 294	66,2	2 373	68,51	2 456	70,91
Alho	13	0,38	13	0,39	14	0,39	14	0,4
Cebola	706	20,37	734	21,18	763	22,03	794	22,91
Tomate	625	18,05	644	18,59	663	19,15	683	19,73
Repolho	167	4,82	174	5,01	180	5,21	188	5,42
Cenoura	327	9,43	335	9,66	343	9,9	352	10,15
OUTRAS HORTÍCOLAS	379	10,94	394	11,37	410	11,83	426	12,3
Rubiácea / Poácea (Gramíneas)	1 629	47,02	1 866	61,67	1 944	62,94	2 144	66,77
Café (Comercial)	8	0,22	12	0,36	13	0,37	14	0,4
Cacau		0	0	7,8	0	6,83	0	4,88
Cana-de-açúcar	1 621	46,8	1 854	53,51	1 931	55,74	2 130	61,49
CARNES		10,78	441	12,72	532	15,35	651	18,8
Carne Bovina	373	3,43	143	4,12	175	5,05	217	6,27
Carne Caprina	119	5,27	211	6,1	250	7,21	299	8,64
Carne Suína	182	0,36	14	0,39	15	0,44	18	0,51
Carne ovina	12	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
Carne de Frango	1	1,7	73	2,09	91	2,63	116	3,36
SUB-SECTOR FLORESTAL		2,02		2,65		3,48		4,57
Produção de Mel	64	1,84	84	2,41	110	3,16	144	4,15
Produção de Cera	6,4	0,18	8,4	0,24	11	0,32	14,4	0,42
DERRIVADOS ANIMAIS		4		4,67		4,81		5,06
Ovos em Ton.	2 788 000	4,19	2 919 000	4,38	2 981 000	4,47	3 091 000	4,64
Leite em Ton.	8 400	0,24	9 900	0,29	11 700	0,34	14 600	0,42
OUTROS		0		41,62		36,42		26,02
Algodão		0	0	33,82	0	29,59	0	21,14
Palmares		0	0	7,8	0	6,83	0	4,88
<b>TOTAL DE TONELADAS</b>		<b>1 047</b>		<b>1 153</b>		<b>1 202</b>		<b>1 252</b>

## 7.2 Pilar estratégico II - Robustez Financeira e Sustentabilidade

Para este pilar estratégico estão previstos os seguintes objectivos e acções:

Tabela 12 - Pilar 2, OE e AE

N.º	Objectivos Estratégicos	N.º	Acções Estratégicas
2.1	Gestão Financeira de Activos e Passivos	2.1.1	Investimentos de Activos e passivos
		2.1.2	Fortalecer os mecanismos de gestão
2.2	Ampliar fontes de recursos financeiros	2.2.1	Captar e diversificar fontes de financiamento a produção e ao ambiente

### 7.2.1 OE2.1: Gestão Financeira de Activos e Passivos

Tem como finalidade, viabilizar recursos financeiros e condições de negócio compatíveis com o fomento da produção agrária, manter equilíbrio financeiro e patrimonial, bem como a sua sustentabilidade.

#### 7.2.1.1 Investimentos de Activos e passivos

Visa dotar o FADA de Políticas de Aplicação de Recursos, instrumentos e boas práticas de gestão que maximiza a rentabilidade dos recursos e minimiza a realização de custos, promova o equilíbrio financeiro e patrimonial e a geração de recursos financeiros de forma honrar com os seus compromissos a curto, médio e longo prazo, agregar valor ao accionista, potenciar o autofinanciamento e a sustentabilidade.

#### 7.2.1.2 Fortalecer os mecanismos de gestão

Assegurar a prática da gestão com base em mecanismos e procedimentos robustos de boas práticas de rentabilidade dos recursos, controlo, mitigação de riscos de perdas orientada para a diversificação da carteira de activos, acompanhar a evolução financeira conduzida por indicadores em conformidade com as exigências do regulador e a evolução da tesouraria tempestivamente.

### 7.2.2 OE2.2: Ampliar fontes de recursos financeiros

Este objectivo estratégico visa promover a captação e/ou relacionamento financeiro com todas as instituições financeiras e não financeiras do mercado, directa ou indirectamente envolvidas e/ou comprometidas com o crescimento da produção agrária nacional e com o aumento da participação do sector privado no âmbito do fomento da produção agrária mediante adopção de mecanismos de intermediação financeira, captar recursos visando otimizar a estrutura e a diversificação do capital, munir-se de recursos financeiros necessários para fazer face as necessidades de fomento da produção agrária, segurança alimentar, combate a fome e a pobreza.

#### 7.2.2.1 Diversificar fontes de financiamento a produção

Esta acção envolve a captação de recursos dedicados a obtenção de resultados associados aos nossos objectivos de fomento da produção agrária e de iniciativas com impacto ambiental, junto de instituições directamente comprometidas, Executivo Angolano, instituições Bilaterais e

Multilaterais, inclusive, propostas de novos critérios de financiamento associadas as receitas (recursos) definidas no âmbito do estatuto orgânico do FADA, com realce para as receitas fiscais associadas à importação de produtos de origem agrícola.

Os recursos que serão necessários para financiar as necessidades do FADA acima identificadas decorrente da implementação do pilar 1 e resultante das acções transcritas, encontram-se reflectidos na tabela seguinte:

*Tabela 13 – Fontes de Financiamentos (Milhares AOA)*

FONTES DE FINANCIAMENTOS	2023	2024	2025	2026	MONTANTE
Reembolso do Crédito		435 338	4 321 492	3 823 284	8 580 114
Recursos 50% RF importação produtos Alimentares		18 000 000	18 000 000	18 000 000	54 000 000
Dotações do Tesouro Nacional	6 372 139	14 075 220	14 075 220	14 075 220	48 597 799
Recursos de Instituições de Apoio ao Sector		3 000 000	3 000 000	3 000 000	9 000 000
<b>MONTANTE</b>	<b>6 372 139</b>	<b>35 510 558</b>	<b>39 396 712</b>	<b>38 898 504</b>	<b>120 177 913</b>

As instituições Bilaterais e Multilaterais, no âmbito do presente plano, foram identificadas na fase do diagnóstico, designadamente, a Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD), Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrário (FIDA), Banco Africano de Desenvolvimento (BAD), Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Banco Mundial, entre outras, empresas privadas e públicas, petrolíferas e não petrolíferas, instituições bancárias, como sendo, as visadas pelas nossas acções de captação.

Uma vez identificada a necessidade financeira nacional por segmentos de intervenção agrária e as fontes de financiamento possíveis, apresenta-se a seguir, o mapa restrito convertido em origens e aplicação de fundos.

*Tabela 14<sup>10</sup> – Síntese de Necessidades Financeiras e Fontes de Financiamento (Milhares AOA)*

DESCRIÇÃO	2023	2024	2025	2026	MONTANTE
<b>(A) - Origem de Fundos</b>					
<b>I – Interna</b>					
Reembolso do Crédito		435 338	4 321 492	3 823 284	8 580 114
<b>II - Externa</b>					
1 - Recursos 50% RF importação produtos Alimentares		18 000 000	18 000 000	18 000 000	54 000 000
2 - Dotações do Tesouro Nacional	6 372 139	14 075 220	14 075 220	14 075 220	48 597 799
3 - Recursos de Instituições de Apoio ao Sector		3 000 000	3 000 000	3 000 000	9 000 000
<b>TOTAL DAS ORIGENS</b>	<b>6 372 139</b>	<b>35 510 558</b>	<b>39 396 712</b>	<b>38 898 504</b>	<b>120 177 913</b>
<b>(B) - Aplicações de Fundos</b>					
1 - Financiamentos as EAF	1 875 000	12 996 679	13 252 495	21 646 693	49 770 868
2 - Financiamentos as Cooperativas	2 663 189	10 294 378	11 985 749	7 450 601	32 393 917
3 - Financiamento as CC	779 000	5 000 000	6 504 600	5 043 400	17 327 000
4 - Financiamento as MPME	1 054 951	7 219 501	7 653 868	4 757 810	20 686 129
<b>TOTAL DAS APLICAÇÕES</b>	<b>6 372 139</b>	<b>35 510 558</b>	<b>39 396 712</b>	<b>38 898 504</b>	<b>120 177 914</b>

Decorrente dos resultados da gestão, espera-se que ao longo do triénio a geração de recursos, venha financiar a quota-parte das necessidades financeiras previstas do montante do crédito necessário, para tal, integrou-se a rubrica designada de Reembolso do crédito para cobertura das responsabilidades reflectidas no mapa acima.

Para as maiores necessidades de financiamento, foram previstas coberturas por recursos de origem externa, um dos quais, estabelecidos pelos estatutos orgânicos do FADA para

<sup>10</sup> Vd. Plano de financiamento anexo ao Plano de Negócio.

efectivação anual da sua missão e das despesas com os objectivos de investimento e desenvolvimento da produção nacional e funcionamento.

De entre as referidas entradas, prevê-se o reforço do capital social como forma de fazer face aos elevados compromissos identificados com as necessidades de fomento da produção nacional e ao mesmo tempo, assegurar maior grau de endividamento com a previsão de entrada de recursos de outras fontes de financiamento, alheias ao Estado, bem como, conferir à estrutura financeira maior equilíbrio e sustentabilidade.

Seguidamente, destaca-se os recursos relativo aos 50% das receitas fiscais associadas à importação de produtos alimentares, como sendo, uma rubrica a prever dada a garantia da sua ocorrência, sendo que, no entendimento do FADA, estes recursos devem dar cobertura as necessidades do fomento da produção, tal como, reflectido acima na tabela acima.

Em segundo, a rubrica com origem nas Dotações do Tesouro Nacional que visa mobilizar recursos para cobertura das necessidades de fomento da produção a partir das iniciativas do Executivo, enquanto, instituição responsável e interessada no sucesso do fomento da produção nacional a partir do accionista (Estado) e da tutela.

Ainda a nível da estratégia de captação de recursos, o plano prevê através da rubrica Instituições de Apoio ao Sector Agrícola, captar recursos junto de organismos internacionais, empresas e instituições bancárias.

### 7.3 Pilar estratégico III - Melhoria de Processos e Organização Institucional

O posicionamento de médio prazo que se almeja para a natureza, dimensão, perfil de risco, modelo de negócio e complexidade das actividades para atender as necessidades da criação do FADA, exige, no actual contexto, uma reestruturação organizacional profunda, motivo pela qual, para este pilar estratégico estão definidos 12 objectivos e 32 acções, associada as pessoas, processos e sistemas, como descritos na tabela seguinte:

Tabela 15 - Pilar 3, OE e AE

N.º	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	N.º	ACÇÕES ESTRATÉGICAS
3.1	Fortalecer Políticas de Crédito e de Garantias	3.1.1	Garantir a qualidade do crédito.
		3.1.2	Fortalecer contrato de mútuo.
3.2	Fortalecer Política de acompanhamento e terceirização	3.2.1	Optimizar as visitas de Campo.
		3.2.2	Implementar figura de gestor de carteira.
		3.2.3	Contratar serviços de assistência aos promotores.
		3.2.4	Ampliar parcerias estratégicas
		3.2.5	Garantir medidas ambientais
3.3	Simplificação e automatização administrativa	3.3.1	Instituir gestão por Processos.
		3.3.2	Implementar um sistema de Gestão documental eficiente.
		3.3.3	Automatizar controlo dos contratos e convénios.
		3.4.4	Aprimorar administração de Crédito
3.4	Adequar Plano de Contas	3.4.1	<i>Adequar Plano de Contas</i>
		3.4.2	Implementar mecanismos e procedimentos de reporte obrigatório
		3.4.3	Implementar gestão por centro de custos
3.5	Aprimorar Processos e Princípios Contabilísticos	3.5.1	Garantir adequação entre soluções, produção e prestação de informação fiável
		3.5.2	Implementar recomendações tecnológicas em harmonia com as exigências do negócio
3.6	Garantir Segurança Pessoas Bens	3.6.1	Promover política, garantir segurança de Pessoas e Bens
		3.6.2	Fortalecer o funcionamento permanente dos meios e equipamentos
3.7	Fortalecer a regulação envolvente	3.7.1	Revisar arcabouço normativo e regulamentar.
3.8	Fortalecer a estratégia de comunicação	3.8.1	Desenvolver e diversificar Estratégia de Comunicação
3.9	Robustecer Controlo interno e diversificar instrumentos de monitoramento	3.9.1	Instituir Gestão de Continuidade do Negócio
		3.9.2	Dinamizar sistema de Controlo Interno e Gestão de Riscos
		3.9.3	Instituir função de <i>compliance</i> , <i>Outras</i> .
3.10	Investir no Capital Humano	3.10.1	Formar, capacitar e munir o FADA de melhores talentos
		3.10.2	Instituir e reforçar políticas de RH
3.11	Implementar Estrutura organizacional	3.11.1	Implementar a Estrutura Organizacional
		3.11.2	Expansão regional gradual
		3.11.3	Adequar espaços e segurança da Informação
3.12	Investir em infra-estruturas de suporte ao negócio	3.12.1	Optimizar despesas com TI
		3.12.2	Implementar Política de segurança cibernética
		3.12.3	Elaborar o Plano Director de TI (PDTI)
		3.12.4	Adequação do Site, Backup e Produção as normas ISO: 27001 e 27002.

### 7.3.1 OE 3.1: Fortalecer Políticas de Crédito e de Garantias

Rever as exigências da política de crédito e de garantias, buscando novas soluções de apetite ao risco, flexibilização e desburocratização do processo.

#### 7.3.1.1 Garantir a qualidade do crédito

Visa promover os mecanismos legais de obtenção de garantia para cobertura do crédito concedido pelo FADA, articular com as autoridades locais mecanismos céleres de homologação de direitos de superfície revisar a política de crédito e adequar os produtos do FADA, mitigando o risco de inadimplência, o risco de liquidez e fortalecer a sustentabilidade financeira do FADA através do reembolso do crédito.

#### 7.3.1.2 Fortalecer contrato de mútuo

Rever, harmonizar e padronizar o Código das Actividades Económicas (CAE), objecto e garantias nos outputs e nas minutas de contrato de mútuo do processo de concessão de crédito para todos tipos e igual número de produto financeiro vigentes e futuros, visando fortalecer a segurança jurídica do contrato, mitigar o risco operacional e reputacional, induzir celeridade ao processo de concessão de crédito.

### 7.3.2 OE 3.2: Fortalecer Política de acompanhamento e terceirização

Reestruturar o *modus operandi* criando a figura de gestor dedicado num quadro de segregação de funções, planificação de visitas e fortalecimento da intervenção do sector privado buscando melhores resultados com maior economicidade.

#### 7.3.2.1 Optimizar visitas de Campo

Sendo o FADA uma instituição financeira focada no agricultor familiar, há a necessidade de adequar no seu *modus operandi*, com presenças frequentes no campo através de visitas de constatação e acompanhamento, a presente iniciativa tem em vista aumentar a eficiência das visitas, aproximar o FADA ao seu cliente, melhorar os suportes de colecta e tratamento de dados com recurso a soluções tecnológicas que traduzem redução de custos, elaboração e aprovação prévia de um Plano de visitas anuais devidamente orçamentado.

#### 7.3.2.2 Implementar figura de gestor de acompanhamento

Tem por fim, estruturar as intervenções e funcionamento a nível local, definir um novo perfil e qualidade de intervenção técnica, *modus operandi*, introduzir objectivos e metas a nova figura de gestor de acompanhamento para gestor de carteira, melhorar a monitorização do produtor dentro do quadro programático com vista obter resultados em respeito ao princípio de segregação de funções e de continuidade do negócio.

### 7.3.2.3 Contratar serviços de assistência aos promotores

Visa dinamizar e facilitar o processo de acesso ao crédito, promover a criação de emprego, gerar rapidez e qualidade na informação recebida, garantir apoio técnico adicional aos mutuários, em particular, os mais distanciados dos centros ou sedes locais (rurais).

### 7.3.2.4 Ampliar parcerias estratégicas

Ampliar relacionamento através de protocolos com instituições públicas e privadas, empresas detentoras de Fazendas Âncoras providas de elevada experiência, institutos técnicos agrários (médios e superiores) e outros entes focados no sector agrário, visando estabelecer assistência técnica, outros serviços e fornecimentos, além de firmar compromissos de compras da produção nacional aos mutuários, eliminar gargalos do processo produtivo, promover as condições de partida para melhoria e sucesso do ambiente da produção agrária e retorno do investimento em todo território nacional.

### 7.3.2.5 Garantir medidas ambientais

Trata de introduzir medidas de protecção ambiental nas políticas de crédito, acompanhamento e de marketing e outras políticas internas que concorrem para a promoção de acções de protecção e reprodução do ambiente e a obrigatoriedade de cumprimento das mesmas, assim como, o estabelecimento de quotas ambientais pelo menos anualmente que vincula a sua realização e divulgação nos relatórios periódicos da instituição.

## 7.3.3 OE 3.3: Simplificação e automatização administrativa

Instituir foco na gestão de processos como ferramenta primordial para o sucesso do plano estratégico, introduzir melhorias como desburocratização, simplificação, redução dos tempos das tarefas, modernização.

### 7.3.3.1 Instituir gestão por Processos

Visa aprimorar os processos internos e a gestão organizacional do FADA, simplificar, padronizar, automatizar, revisar e melhorar rotinas e/ou procedimentos de trabalho, introduzir uma cultura de gestão por objectivos e/ou resultados, instituir a gestão por processos. Esta acção implica a implementação de uma intranet onde os processos estejam todos disponíveis e acessíveis aos colaboradores numa lógica de *self service*. Cada vez mais a lógica da gestão por processos está ligada a ferramentas de automação e de BPM (*Business Process Management*).

### 7.3.3.2 Implementar sistema de Gestão documental eficiente

Visa responder às necessidades de acompanhamento da entrada, encaminhamento e saída de correspondência e outra documentação oficial e operacional do FADA, contemplar a recuperação do arquivo histórico, otimizar o uso das impressoras introduzindo maior segurança no acesso através da gestão por perfis, digitalização da documentação com vista reduzir custos com papel e tempo de execução, conservação electrónica e durabilidade, incluindo o arquivo magnético integrado para fitas de gravação de imagens, cumprindo com as

leis, normas e regulamentos. A intranet poderá constituir a ferramenta onde corre esta gestão documental.

#### 7.3.3.3 Automatizar controlo dos contratos e convénios

O FADA tem vindo a reduzir diversos constrangimentos identificados ao longo do processo produtivo dos seus clientes, fora do âmbito do seu core, concessão de crédito, através do estabelecimento de vários protocolos com parceiros do sector intervenientes na produção agrária. Tais iniciativas requerem um tratamento mais célere e uma organização de arquivo exigente com as boas práticas, portanto, a presente acção visa automatizar e monitorar e avaliar os contratos e convénios estabelecidos e a estabelecer ao longo do triénio.

#### 7.3.3.4 Aprimorar administração de Crédito

- Simplificar e digitalizar o processo do crédito, maximizar funcionalidades e uso devido da plataforma, garantir segurança do sistema e da informação.
- Facilitar a adesão através da redução de burocracias e celeridade;
- Simplificar os requisitos de adesão aos produtos para aumentar a proporção de acesso ao crédito;
- Instituir política de crédito robusta, promotora de um processo eficiente e eficaz, voltada para intervenções estritamente necessárias;
- Melhorar a qualidade dos entregáveis por cada uma das diferentes etapas do processo de crédito;
- Tornar mais célere o processo, definindo limite de tempo de intervenção e tramitação, pelo menos, nos termos do instrutivo n.º 07/2020, de 20 de Abril;
- Automatizar o processo através da obtenção de uma ferramenta de gestão de processos (*workflow*), reduzir custos e proporcionar o acompanhamento do processo desde a sua entrada até a conclusão.

#### 7.3.4 OE 3.4: Adequar Plano de Contas

Reestruturar o plano de contas, garantir a parametrização devida, controlo contabilístico e conformidade dos procedimentos de acordo com as orientações técnicas e os princípios consagrados nas IAS/IFRS e Aviso do BNA.

##### 7.3.4.1 Adequar Plano de Contas

Trata de manter o plano de contas actualizado até o nível de desagregação adequado ao seu funcionamento eficiente, permitir o registo do seu património segundo as Normas Internacionais de Contabilidade e de Relato Financeiro (IAS/IFRS), nos termos do Aviso n.º 05/2019, de 23 de Agosto e orientação do Conselho de Administração (CAD). Visa melhoria da estrutura do PCIFNB; Melhoria da estrutura das Demonstrações Financeiras; Revisão e parametrização das contas contabilísticas.

##### 7.3.4.2 Implementar mecanismos e procedimentos de reporte obrigatório

Tende a melhorar a parametrização, implementar as tabelas auxiliares, contratação de provedor, formação, fortalecer os mecanismos de automatização, reduzir as intervenções manuais e velar pelo cumprimento periódico dos prazos de reporte.

#### 7.3.4.3 Implementar gestão por centro de custos

Dividir as operações financeiras da instituição em centros de custos para garantir um controlo mais eficiente e assertivo dos custos.

#### 7.3.5 OE 3.5: Aprimorar Processos e Princípios Contabilísticos

Instituir práticas contabilísticas de acordo com as normas e recomendações das IAS/IFRS e do BNA, assegurar disponibilidade e fiabilidade da informação.

##### 7.3.5.1 Garantir adequação de soluções, produção e prestação de informação fiável

Implementar a interoperabilidade entre sistemas, com vista a integração, periodização e acompanhamento da carteira de crédito, juros e comissões, reduzir tempos e intervenções manuais, garantir a produção de informação contabilística e de gestão de natureza financeira e não financeira, fiável, tempestiva, consistente, objectiva e compreensível.

Avaliar a solução actual para implementar a automatização do princípio de especialização do exercício, mensualização dos juros e comissões das aplicações financeiras, reduzir o risco operacional associado as operações manuais e atrasos decorrente da referida intervenção, adequar e robustecer as boas práticas nos termos das IAS/IFRS e do Aviso n.º 05/2019. Desenvolver melhorias no sistema de informação e comunicação, instituir cultura de prestação de informação.

##### 7.3.5.2 Implementar recomendações tecnológicas alinhadas ao negócio

Visa avaliar a oportunidade de agregar as operações institucionais numa única solução ou garantir a integração entre elas, aumentar a capacidade do processamento de dados da infraestrutura, reduzir o número de operações manuais, evitando erros operacionais automatizando as operações, avaliar a adequação da solução de gestão de crédito, aumentar o número de utilizadores a operar no sistema, aumentar o número e níveis de perfis de utilizadores do sistema e o controlo do histórico das acções realizadas, garantir maior segurança do sistema "core", melhorar as condições dos postos de trabalho (disponibilizando computadores portáteis e desktop com capacidade de processamento e armazenamento, outros acessórios equipamentos e dispositivos complementares), mais análise e acompanhamento das operações e outras intervenções no sistema, extracção e análise de dados/ informações contabilísticas pontual e periódica, garantir maior segurança do sistema "core", melhoria das condições do posto de trabalho (dotar de Computadores, outros equipamentos e dispositivos informáticos), simplificação e automatização dos procedimentos e dos processos de negócio, adequar e robustecer as boas práticas nos termos das IAS/IFRS e do Aviso n.º 05/2019.

### 7.3.6 OE 3.6: Garantir Segurança Pessoas e Bens

Garantir maior e melhor segurança das pessoas, das estruturas físicas e outros bens ao serviço do FADA, efectiva manutenção e segurança preventiva, intervenção curativa permanente dos meios e equipamentos, dos sistemas e soluções e da imagem do FADA.

#### 7.3.6.1 Promover política, garantir segurança de Pessoas e Bens

Promover política global de segurança que garanta maior confiança, tranquilidade e ânimo laboral. Dotar o FADA de meios e equipamentos, sistemas e soluções de vídeo vigilância (como câmaras de filmar), vitrinas à prova de bala, detectores de metais. Incentivar uso adequado dos meios, métodos a observar, cooperação inter-funcionários, preservação da integridade física, ética e partilha de riscos (terceirização serviços assistência, acompanhamento, etc).

#### 7.3.6.2 Fortalecer funcionamento permanente dos meios e equipamentos

Accionar os meios preventivos de segurança e manter sob permanente funcionamento e controlo, assegurar a manutenção continua e desenvolver uma cultura de segurança, (re) formular contratos introduzindo cláusulas de níveis de prestação de serviço (SLA) e a viabilidade (EVEF) de cobertura por Apólice-Vida.

### 7.3.7 OE 3.7: Fortalecer a regulação envolvente

Promover a criação de um ambiente legal e institucional mais adequado a dinâmica imposta pelos desafios internos e externos.

#### 7.3.7.1 Revisar arcabouço normativo e regulamentar

Esta iniciativa permite mapear o arquivo legal do FADA, analisar e propor medidas apropriadas à sua actualização, com foco na simplificação e uniformização, por exemplo, Estatuto e outras Políticas e regulamentos que o municiam de conformidade e robustez; proposta de lei e decretos. Adequar a composição dos membros do órgão da Administração a dimensão da estrutura orgânica em cumprimento do princípio de proporcionalidade para eficácia do sistema de controlo interno, necessidade de objectivar os recursos definidos ao FADA.

### 7.3.8 OE 3.8: Fortalecer a estratégia de comunicação

Desenvolver a comunicação interna e externa e disseminar a estratégia institucional, proactiva, simples e empática e zelar pela reputação e aumento da notoriedade do FADA e do Estado.

#### 7.3.8.1 Desenvolver e diversificar Estratégia de Comunicação

Esta é uma estratégia acometida ao plano de marketing e visa desenvolver as iniciativas para promover a notoriedade e o reconhecimento dos produtos e da marca FADA, conquistar mercados, fidelizar clientes, demonstrar vantagens diferenciadoras e aumentar o grau de satisfação através de acções baixo custo, preferencialmente.

### 7.3.9 OE 3.9: Robustecer Controlo interno e diversificar instrumentos de monitoramento

Harmonizar e padronizar regras operacionais e de gestão de funções, fortalecer mecanismos e procedimentos de controlo que asseguram e posicionam o FADA no exercício de boas práticas desenvolvidas no âmbito da *corporate governance* pelas instituições de crédito.

#### 7.3.9.1 Instituir Gestão de Continuidade do Negócio

Definir as estratégias, políticas, processos e procedimentos para manter o pleno funcionamento das operações do FADA decorrente de possíveis adversidades causadas por factores internos ou externos, garantir o funcionamento contínuo do negócio ou a recuperação atempada e a reorientação sobre as estratégias adoptar.

#### 7.3.9.2 Dinamizar sistema de Controlo Interno e Gestão de Riscos

Esta iniciativa tem por objecto, instituir e reforçar políticas, processos, incluindo procedimentos, limites, controlos e sistemas, estratégias e todas as categorias de risco, valores éticos e profissionais, definir e implementar mecanismos e procedimentos eficientes e de controlo interno transversais a instituição formalizados em documentos específicos, suficientemente desempenho e que considerem o ambiente de controlo, o apetite ao risco, os sistemas de gestão de risco, de informação e comunicação, diversificação e melhorias dos canais de reclamações, instituir canais de comunicação de irregularidades, bem como processo de monitoramento, implementar regra de segregação de funções, instituindo uma área dedicada a operações que resulta na excelência do desempenho e na melhoria do sistema de controlo interno.

#### 7.3.9.3 Instituir função de compliance

Instituir a função de compliance para monitoramento do cumprimento das obrigações legais e regulamentares, deveres, políticas e directrizes internas, estabelecer processos para detectar e avaliar o risco decorrente de incumprimentos e a correcção das deficiências detectadas.

### 7.3.10 OE 3.10: Investir no Capital Humano

Melhorar a eficiência dos RH potenciando o desempenho, dotar de condições diferenciadoras e de motivação duradoura.

#### 7.3.10.1 Formar, capacitar e munir o FADA de melhores talentos

Formar e capacitar, promover aprendizagem contínua através da avaliação periódica das habilidades e conhecimentos dos colaboradores, instituir política de formação inclusiva e desafiadora do alcance dos propósitos e objectivos estratégicos, preparar a equipa para assumir novas responsabilidades, aumentar a motivação e o comprometimento com e dos colaboradores, contribuir para o crescimento e sucesso da instituição. Dotar a instituição de quadros suficientes e talentosos para responder aos desafios, levando a cabo um programa de recrutamento e selecção de melhores quadros do mercado.

#### 7.3.10.2 Instituir e reforçar políticas de RH

Instituir directrizes, políticas claras e boas práticas a gestão de recursos humanos em harmonia com a missão, visão e valores do FADA. Promover um ambiente de trabalho acolhedor, motivador e promotor da excelência. Garantir o cumprimento das leis e regulamentações vigentes. Desenvolver o trabalho de equipa e de desempenho com base na competência e na

meritocracia. Implementar o desenvolvimento de carreira e avaliação de desempenho, manual e qualificador de funções.

#### 7.3.10.3 Promover transformação cultural

Tornar o capital humano mais comprometido e engajado a missão e a estratégia do FADA, promover uma transformação da cultura organizacional por meio de estímulos a novos comportamentos, atrair e reter talentos, investir em treinamentos e outras medidas de incentivo a eficiência, promover projectos comunitários em vários domínios do conhecimento (ambiente, finanças, agricultura, entre outros), promover a melhoria da cultura organizacional e do clima de trabalho.

#### 7.3.11 OE 3.11: Implementar Estrutura organizacional

Implementar a estrutura orgânica conferida pelo estatuto, descomprimir e dinamizar o funcionamento do FADA face às demandas da sua criação, modernizar o Estado a dimensão, natureza, perfil de risco, modelo de negócio, complexidade das actividades, localização geográfica e a importância sistémica.

##### 7.3.11.1 Implementar estrutura organizacional

A necessidade de satisfazer os objectivos do crescimento económico e a demanda ao crédito a produção nacional, induzem a reestruturações internas, potenciar com capital humano e adequar as unidades orgânicas aos desafios futuros, porém, a realização destas acções depende da componente física que aos dias de hoje, constitui uma componente a melhorar de elevada prioridade.

Cabe ao FADA, enquanto integrante da administração indirecta do Estado, proporcionar condições dignas de trabalho aos colaboradores para prossecução da sua missão, conferir e elevar junto da sociedade a imagem do Estado moderno, potenciador, organizador à altura dos desafios que demanda reforçando a reputação junto da sociedade.

Neste contexto, o Conselho de Administração do FADA elenca nas prioridades da acção, adequar o Layout das áreas, implementar a estrutura orgânica, proporcionar condições de trabalho dignas em observância as regras de higiene, saúde e segurança no trabalho estabelecidas pelo Ministério da Administração Pública, Trabalho, Emprego e Segurança Social, promovendo a mudança das instalações necessárias a resolução cabal das limitações funcionais.

##### 7.3.11.2 Expansão regional gradual

Enquanto instituição pública virada para os desafios estatutários, económicos, sociais e ambientais, o FADA tem a elevada missão de conceder ao Estado e a sociedade, anualmente, o produto, resultados e impactos da sua actividade, contribuir para o crescimento económico e a boa reputação do Estado.

Cabe ao Estado através do FADA, em particular, criar em todo território nacional, a nível de regiões, províncias e municípios, condições imediatas e mediatas adequadas para satisfação da demanda do sector voltado para um segmento representado, nada menos, por cerca de 91,2% da produção nacional, receber e conceder atendimento condigno ao cidadão e produtores, desconcentrar e descentralizar o atendimento, aproximar-se cada vez mais aos produtores,

promover o surgimento de “Agentes FADA” em todo território, conceder a oportunidade de acesso ao crédito, pois, nos dias que correm, ainda representa uma das grandes barreiras ao crescimento da produção nacional.

Neste contexto, no decurso do triénio, o FADA espera expandir geograficamente a nível do território nacional, através de representações regionais ou outro formato que demonstrar ser exequível e robusto ao atendimento da demanda e a insuficiência de quadros internos. Para tal, concebemos a figura do “Agente FADA” que visa superar a carência de colaboradores.

#### 7.3.11.3 Adequar espaços e segurança da Informação

Zelar pela melhoria da arrumação e da segurança preventiva dos espaços das infra-estruturas para mitigar situações de ocorrência de elevado risco, adequar e assegurar a disposição dos meios e equipamentos às boas práticas e recomendações internacionais sobre a matéria, garantindo por esta via a continuidade do negócio, a segurança dos bastidores e da informação.

#### 7.3.12 OE 3.12: Investir em infra-estruturas de suporte ao negócio

Prover soluções de infra-estrutura tecnológicas inovadoras/disruptivas e seguras alinhadas as exigências do negócio que o FADA tem em mãos promovendo a automatização dos processos core e dos processos de suporte ao negócio, de forma a ser o mais eficiente possível na gestão dos recursos públicos que são confiados ao FADA pelo executivo.

##### 7.3.12.1 Optimizar despesas com TI

Com vista a optimizar as despesas com as TI e melhorar a qualidade de serviços, recomenda-se efectuar a adopção da computação da nuvem reduzindo o custo de aquisição e manutenção de infra-estrutura de processamento e armazenamento, bem como o *upgrade* de soluções que se enquadram no modelo a adoptar, tal como o Microsoft Office.

##### 7.3.12.2 Implementar Política de segurança cibernética

Revisar e actualizar as políticas de segurança é necessário para acompanhar o desenvolvimento do mundo tecnológico, já que novas ameaças surgem constantemente. Neste contexto, a presente iniciativa, vem garantir a conformidade com o regulador e observar as normas internacionais consagradas, implementando políticas que visam proporcionar a segurança dos dados da instituição.

##### 7.3.12.3 Elaborar o Plano Director de TI (PDTI)

Potenciar o FADA de meios tecnológicos necessários para atender as necessidades de informação do negócio, passando pela concepção do PDTI. Garantir excelência no funcionamento dos serviços, segurança e na produção de conteúdos do site e outras plataformas digitais em conformidade com as boas práticas internacionais, do regulador e do FADA.

Adequação do *Site*, *Backup* e Produção as normas ISO: 27001 e 27002.

Instituir a obrigatoriedade da implementação das normas internacionais referidas neste capítulo, bem como, a ISO 20000 e a Directiva N.º 11/DSB/DRO/2021 de 05 de Outubro – Guia de Implementação sobre a Gestão da Continuidade de Negócio das Instituições Financeiras.

Este Plano Director de TI deve incluir uma forte componente de utilização de inteligência artificial (IA) e robótica, pois podem trazer benefícios significativos na administração pública em Angola, especialmente no que diz respeito ao aumento da eficiência das operações, nomeadamente em termos de:

- **Automatização de processos internos:** em tarefas administrativas rotineiras, como processamento de formulários, gestão de documentos e agendamento de reuniões, aumentar a eficiência dos processos internos no FADA.
- **Atendimento ao Cliente e Suporte:** chatbots baseados em IA para lidar com consultas dos clientes, fornecer suporte instantâneo e orientação sobre vários assuntos, como acesso a crédito, condições de incumprimento, ou outras dúvidas de clientes do FADA, melhorar a experiência do cliente e reduzir a carga de trabalho dos funcionários do FADA.
- **Análise de Dados e Tomada de Decisões:** para analisar grandes volumes de dados relativos aos processos de crédito já processados pelo FADA e identificar padrões, tendências e *insights* para ajudar decisores a formular políticas mais eficazes.
- **Detecção e Prevenção de Fraudes:** Algoritmo de IA para detectar padrões suspeitos e anomalias em transacções e outros dados que o FADA disponha, ajudando a prevenir fraudes e desperdícios de recursos públicos que poderiam ser aplicados em outras clientes com maior produtividade.
- **Melhoria da Eficiência Operacional:** Implementar sistemas robóticos para tarefas de rotina, como manutenção de instalações, gestão de inventário e logística, pode otimizar a utilização de recursos e reduzir os custos operacionais, aumentando a eficiência geral das operações do FADA, em termos do seu relacionamento com o mercado.

## 7.4 Pilar estratégico IV – Responsabilidade Social e Ambiental

Neste capítulo, primeiramente apresenta-se uma síntese do estabelecido no PDN 2023-2027, no seu Eixo 6.

Para este programa, o PND, definiu o seguinte:

### Objectivo 34.1

Promover a sustentabilidade e a produtividade da floresta natural e plantada.

#### Prioridade 34.1.1 | Fomento à Produção Sustentável da Floresta plantada

Promover o repovoamento florestal para alimentar as indústrias baseadas na madeira (pasta de papel, imobiliário, construção, painéis de fibra de média e alta densidade, contraplacado e para fins energéticos).

A nível do Plano Estratégico, temos desenhado o seguinte:

*Tabela 16 - Pilar 4, OE e AE*

N.º	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	N.º	ACÇÕES ESTRATÉGICAS
4.1	Promover iniciativas focadas no ambiente	4.1.1	Promover acções ambientais prósperas
		4,1,2	Acompanhar e promover o ambiente sempre
		4.1.3	Divulgar políticas e relatórios ambientais
4.2	Promover Acções Sociais	4.2.1	Reforçar a Responsabilidade Social, partilhar boas práticas em matérias de gestão financeira, empregabilidade e inclusão fiscal

### 7.4.1 OE 4.1: Promover iniciativas focadas no ambiente

Visa contribuir para a promoção de um ambiente mais próspero a vida presente e das gerações futuras. Alinhar-se aos ODS com acções de visibilidade.

#### 7.4.1.1 Promover acções ambientais prósperas

O FADA irá definir acções anuais de florestação e uso crescente da utilização de adubos orgânicos através das áreas a cultivar da carteira de projectos a financiar, essencialmente para as fruteiras, pinheiros e eucaliptos, propor benefício fiscal para os aderentes, promover a produção de plantas para reflorestamento, promover iniciativas de produção por compostagem, promover acções de responsabilidade ambiental típica e pontuais como a plantação de árvores, promover o aproveitamento racional das águas por via de financiamento a represas (infra-estruturas), entre outros, promover a educação sobre mitigação das mudanças climáticas, redução de impacto e alerta precoce.

Os nossos ODS por números de identificação, são os seguintes: 1, 2, 6, 9, 10, 12, 13, 15 e 17, tal como, ilustrados nas figuras seguintes.



Figura 5 - Objectivos de Desenvolvimento Sustentáveis



#### 7.4.1.2 Acompanhar e promover o ambiente sempre

Introduzir no plano de visitas campanhas de consciencialização sobre medidas de mitigação, adaptação, reeducação de impacto e alerta precoce no que respeita às alterações climáticas.

O FADA vai reproduzir material de marketing de baixo custo com referências relativas às nossas políticas e intervenção ambiental para divulgação, pelo menos, em todos os eventos que se faz representar, sem prejuízo de promover eventos específicos.

Igualmente, vai conceder formação específica aos seus colaboradores para melhor intervirem neste campo de acção e produzirem resultados honrosos e diferenciados.

#### 7.4.1.3 Divulgar políticas e relatórios ambientais

Visa em primeira instância, em alinhamento aos mecanismos de actuação no âmbito dos ODS, instituir a prática de elaboração e divulgação de relatórios periódicos, ou pelo menos uma vez ao ano, relativa às acções realizadas em volta dos objectivos que o FADA entende convergir no âmbito da sua missão, definidos acima.

Para a divulgação dos relatórios em referência, o FADA usará os canais legalmente estabelecidos para divulgação de relatórios, nomeadamente, o Website do FADA. Ao mesmo tempo divulgar as políticas, informação e outros relatórios sobre os resultados das acções periódicas realizadas para conhecimento público e para constituição de evidência de actuação no ramo sempre que for o caso, captar recursos destinados a apoiar a causa dos ODS.

#### 7.4.2 OE 4.2: Promover Acções Sociais

Visa tornar o capital humano mais funcional e engajado com a missão e a estratégia do FADA, promover uma transformação da cultura organizacional por meio do estímulo de novos comportamentos, normas e práticas envolvendo a comunidade no âmbito da responsabilidade social, no domínio da solidariedade, educação, gestão financeira empregabilidade, inclusão fiscal e partilha de boas práticas.

#### 7.4.2.1 Reforçar a Responsabilidade Social

Com vista proporcionar melhor qualidade de vida dos colaboradores, das suas famílias e da comunidade, fortalecer a interacção e o relacionamento, criar as condições físicas e psicológicas para melhoria do desempenho no posto de trabalho. O FADA promoverá durante o triénio diversas acções sociais e de solidariedade, desde projectos de transformação cultural, promoção de eventos conjuntos, internos e externos, doações, acções de educação, comemorações, envolvendo a comunidade no âmbito da responsabilidade social, nos domínios da educação ambiental e financeira, entre outras iniciativas.

**“ Nós podemos mudar o Mundo e torná-lo num lugar melhor. Está nas nossas mãos fazer a diferença.**

Nelson Mandela

Os nossos desafios nesta área, priorizaram a identificação de parceiros para a realização de alguns projectos com grupos alvos nas comunidades, como, o caso da parceria com o IDA e o INEFOP que ao juntarmo-nos, seguimos na implementação de um projecto visando capacitar e certificar profissionalmente jovens locais para aprendizagem em manutenção e reparação de equipamentos afectos a produção agrícola com a finalidade última de conceder maior sustentabilidade ao programa de mecanização agrícola a ser financiado pelo FADA, assim como, projectos na educação social e financeira, projecto de apoio a constituição formal de cooperativas, projecto de apoio a legalização de terra das cooperativas, entre outros.



# FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

## 8. Factores Críticos de Sucesso

Uma vez definido os objectivos e iniciativas estratégicas que concorrem para a execução dos pilares estratégicos do FADA, faz-se necessário avaliar que factores críticos de sucesso (FCS) e respectivas acções concorrem para a boa implementação das iniciativas estabelecidas face as mudanças e às potenciais resistências que o presente projecto pode acarretar e tendo em conta o engajamento observado na fase de preparação do plano.

Neste contexto, elenca-se três domínios como prioritários para gestão dos FCS:

### 8.1 Reforçar o comprometimento

Visa conceder notoriedade, aumentar a participação e envolvimento da administração, incluindo as lideranças (Directores e responsáveis departamentais), os recursos humanos, em eventos de engajamento, se comprometer e partilhar informações com todos, empreender novas iniciativas e intervenções exemplares, inequívocas relativas aos objectivos do plano e estabelecer os processos necessários para sua concretização, promovendo o engajamento de todos e alinhamento de uma nova cultura organizacional.

### 8.2 Comprometimento político

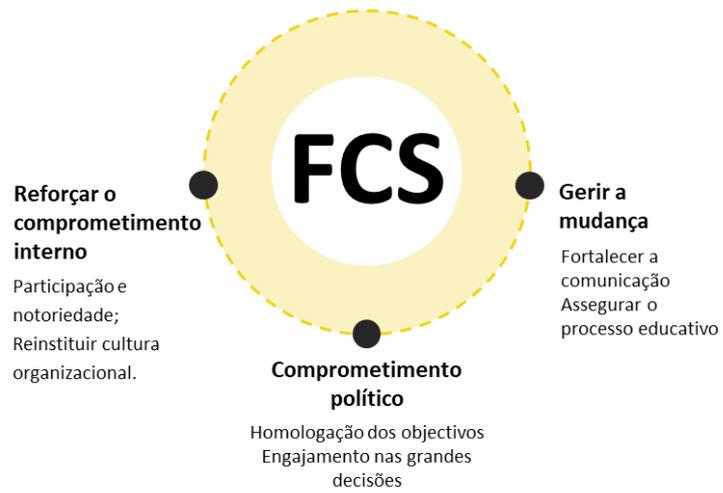
Com a finalidade de obter a homologação da tutela para os objectivos estabelecidos, envolver e engajar nas grandes decisões que viabilizam a implementação do plano e materializam os objectivos de crescimento económico do Executivo, articular permanentemente com o MINAGRIF as decisões e *modus operandi* da estratégia.

### 8.3 Gerir a mudança

Para ter uma visão alargada, *lato sensu*, envolvendo um conjunto de acções que têm relevância alta para o sucesso da implementação do plano, bem como, absorver o que de positivo oferece a gestão da resistência, referindo-se as seguintes medidas:

- **Fortalecer a comunicação** – trata de promover a comunicação efectiva com os colaboradores e as partes interessadas de forma clara e persuasiva, contribuir para compreensão da mudança que se almeja, através de conteúdos apropriados para informar com transparência as estratégias e os resultados obtidos, usando todos os canais internos de forma engajar todos para que se comprometam a fim de executar a estratégia e atingir os objectivos de desempenho propostos, tornando-os parte da boa implementação do plano e recolher informações e opiniões para retroalimentar o plano, eliminar ambiguidades, mitigar eventuais focos de resistências e aumentar a confiança no projecto.
- **Assegurar o processo educativo** - tem em vista, identificar e determinar as necessidades internas específicas de pessoal nas diversas áreas do negócio, suporte e controlo, promover estratégias de recrutamento, acolhimento, alocação e realocação dos recursos humanos para cumprimento dos objectivos do negócio, investir no empoderamento dos colaboradores para munir do conjunto de competências, habilidades específicas necessárias para concluir as tarefas, a boa execução do plano, visando eliminar obstáculos a nova visão com a falta de capacitação e desalentos.

Figura 6 – FCS





# IMPLEMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

## 9. Implementação, Monitoramento e Avaliação

### 9.1 Implementação

Para a boa implementação do Plano estratégico, foi elaborado um plano de acção apresentado no âmbito dos quatro pilares estratégicos, desdobrados por objectivos estratégicos e as correspondentes acções estratégicas, bem como, os responsáveis pela sua execução num horizonte temporal limitado ao período de mandato da administração, de 3 anos, no intervalo de 2023-2026.

Neste capítulo, foram assinalados três componentes importantes para o sucesso do plano: **peçoas, estratégias e operações.**

Realce as peçoas, para enfatizar a sua participação e gestão relativa ao desenvolvimento das competências, capacidades, motivação e construção de cultura e liderança. Este tema, tem relação com a estrutura organizacional a que se reservou uma iniciativa estratégica.

Orçamentação, refere a componente financeira imprescindível à realização das iniciativas e uma vez disponibilizada, concede luz verde ao arranque e execução do plano.

Necessidade de outros recursos, prende-se com o estabelecimento de políticas, instituição de cultura forte que suporte a estratégia e motiva as peçoas para que abracem e lutam pelas metas, bem como, a recompensa pela realização dos resultados.

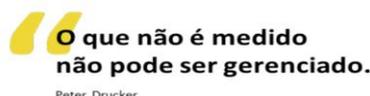
**Para o FADA as PESSOAS são o ACTIVO mais IMPORTANTE**

### 9.2 Monitorização e Avaliação

Para o sucesso efectivo do presente processo de monitoramento e avaliação, faz-se necessário garantir a instituição de capacidades que permitam obter informação estruturada sobre o progresso e os impactos dentro duma lógica integrada de avaliação. Para o efeito, são definidas as seguintes acções:

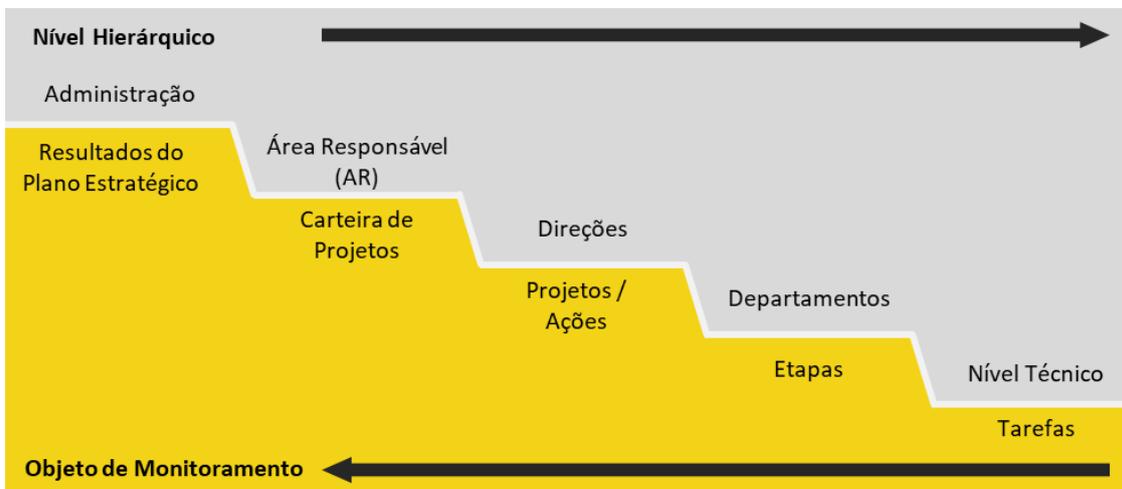
- > Acompanhar e monitorar os esforços de implementação das metas e objectivos do sector e do governo;
- > Avaliar e monitorar a envolvente do negócio e os resultados das acções desenvolvidas por forma a assegurar que os objectivos estratégicos sejam alcançados e acções correctivas, se necessário, sejam desenvolvidas.
- > Reportar sistematicamente em articulação com a estratégia de reporte e comunicação estabelecida no presente plano.

A primazia, consiste em clarificar e estabelecer a realização dos objectivos do FADA, no quadro da realização conjunta dos objectivos definidos pelo Executivo e MINAGRIF, avaliados pelos seguintes tipos de indicadores, estabelecidos no pilar 1, relativo ao fomento e diversificação da produção agrária.



### 9.3 Modelo de governação

Figura 7 - Níveis de distribuição de responsabilidades e sistemas de monitoria



A figura acima ilustra a estrutura conceptual de como irá o FADA alocar e executar as diversas iniciativas e projectos do Plano Estratégico, tendo em conta as relações hierárquicas estabelecidas. As hierarquias, a começar pela administração e em razão da matéria e da estratégia, serão chamadas a convocar e alocar as iniciativas e recursos até ao nível técnico.

Paralelamente, apresenta-se na figura, o sentido e *modus operandi* da implementação dos indicadores de avaliação do desempenho da execução do processo de monitorização das iniciativas e projectos, a partir do nível das tarefas até ao nível dos resultados.

### 9.4 Cronograma do ciclo de Monitoramento do Plano Estratégico

Tabela 17 - Principais tarefas do ciclo de Monitoramento

DESCRIÇÃO	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSÁVEL
Reunião cíclicas de acompanhamento e monitoramento							█		█		█		CAD
Reunião da avaliação e revisão do Plano Estratégico					█			█		█			CAD
Seminários incentivo ao engajamento a gestão estratégica	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	CAD + AR
Plano de Actividades e Orçamento										█			AR
Relatório Trimestral de Actividades							█		█		█		AR
Relatório Semestral de Actividades								█					AR
Relatório Anual de Actividades												█	AR





# PLANO DE ACÇÃO, METAS E INDICADORES

## 10. Plano de Acção, Metas e Indicadores

O presente capítulo apresenta todos os objectivos, metas e indicadores contemplados na Estratégia para o Triénio 2023-2026

Tabela 18 - Objectivos, Acções e Metas

#	ACÇÕES/PROJECTOS /INICIATIVAS	METAS – 2023		METAS - 2024		METAS - 2025		METAS - 2026		INDICADORES	DESCRIÇÃO
		MILHARES AOA	P. ALVO (N.º)	MILHARES AOA	P. ALVO (N.º)	MILHARES AOA	P. ALVO (N.º)	MILHARES AOA	P. ALVO (N.º)		
1.	PILAR _ Fomento e Diversificação da Produção Agrária	6 372 139	1 284,20	35 510 558	7 157	39 396 712	7 940	38 898 504	7 839	Produção agrária - Resultados a sociedade	% em relação ao PIB; % em relação ao Crédito a Economia; % em relação as Metas do Sector; Total do Crédito; N.º EAF e beneficiários; Área Cultivada; Volume de Produção; Empregos gerados
1.1	OE: Incentivar o Fomento da Produção Agrária	1 875 000	378	12 996 679	2 619	13 252 495	2 671	21 646 693	4 363	Operações em Fomento da Produção Agrária	Montantes e Números de operações aprovadas e desembolsadas, empregos gerados, segurança alimentar
1.1.1	Financiamentos as Explorações Agrícolas Familiares	1 875 000	378	12 996 679	2 619	13 252 495	2 671	21 646 693	4 363	Operações em Explorações Agrícolas Familiares	Montantes e Números de operações aprovadas e desembolsadas, empregos gerados, segurança alimentar
1.2	OE: Dinamizar cooperativas com CC	3 442 189	537	15 294 378	2 075	18 490 349	2 416	12 494 001	1 502	Operações em CC e Cooperativas	Montantes e Números de operações aprovadas e desembolsadas, empregos gerados, segurança alimentar
1.2.1	Financiamentos as Cooperativas agrícolas	2 663 189	537	10 294 378	2 075	11 985 749	2 416	7 450 601	1 502	Operações em Cooperativas	Montantes e Números de operações aprovadas e desembolsadas, empregos gerados, segurança alimentar
1.2.2	Caixas Comunitárias	779 000	157,00	5 000 000	1 008	6 504 600	1 311	5 043 400	1 016	Operações em Caixas Comunitárias	Montantes e Números de operações aprovadas e desembolsadas, empregos gerados, segurança alimentar
1.3	Dinamizar as MPME	1 054 951	212,61	7 219 501	1 455	7 653 868	1 543	4 757 810	959	Operações em MPME e EVTEF aprovado	Montante e N.º de Operações geradas; EVTEF aprovado
1.3.1	Financiamentos as MPME	1 054 951	212,61	7 219 501	1 455	7 653 868	1 543	4 757 810	959	Operações em MPME	Montantes e Números de operações aprovadas e desembolsadas, empregos gerados, segurança alimentar
2.	PILAR _ Robustez Financeira e Sustentabilidade	65%		100%		100%		100%		Sustentabilidade financeira	Total do Crédito; N.º EAF; Pacotes de indicadores financeiros
2.1	OE: Gestão Financeira de Activos e Passivos		65%	5 261 283	70%	7 015 044	80%	8 768 805	90%	Eficiência e eficácia financeira	Melhorar a performance financeira a médio e longo prazo
2.1.1	Investimentos de Activos e Passivos		> 15% Resultados Líquidos	5 261 283	Resultados Líquidos > 25% Despesa Administrativa < 10% Remuneração do Pessoal > 11%	7 015 044	> 30% Resultados Líquidos; < 10% Despesa Administrativa; > 15% Remuneração do Pessoal	8 768 805	> 30% Resultados Líquidos; < 10% Despesa Administrativa;	Gestão de equilíbrio financeiro	Políticas de Aplicação de Recursos aprovada; Pacote de análise de indicadores financeiros; Taxa de juros efectiva; % execução redução de despesas administrativas em relação a proporção das áreas funcionais no exercício anterior.

CONTINUAÇÃO (2/7)

#	ACÇÕES/PROJECTOS /INICIATIVAS	METAS - 2023		METAS - 2024		METAS - 2025		METAS - 2026		INDICADORES	DESCRIÇÃO
		(#), (%), MAOA	MEDIDAS	(#), (%), MAOA	MEDIDAS	(#), (%), MAOA	MEDIDAS	(#), (%), MAOA	MEDIDAS		
2.1.2	Fortalecer os mecanismos de gestão			50%-60% Reembolso de Crédito; Zero Perdas Operacionais; Reduzir crédito em incumprimento		60%-70% Reembolso de Crédito; Zero Perdas Operacionais; Reduzir crédito em incumprimento		70%-80% Reembolso de Crédito; Zero Perdas Operacionais; Reduzir crédito em incumprimento		Implementação de gestão de riscos financeiros	N.º de mecanismos e procedimentos de controlo financeiro instituído; N.º de medidas de mitigação de riscos financeiros instituídos.
2.2	OE: Ampliar as fontes de recursos financeiros	6 372 139 AOA		32 075 220 AOA		32 075 220 AOA		32 075 220 AOA		Eventos e volume captados em financiamento	N.º de eventos e volume de recursos financeiros captados; % de execução.
2.2.1	Diversificar fontes de financiamento a produção e ao ambiente	6 372 139 AOA		32 075 220 AOA	Contactos-7; Acordos-7;	32 075 220 AOA	Contactos-5; Acordos-5;	32 075 220 AOA	Contactos-5; Acordos-5;	Eventos realizados e financiamentos captados para produção e ambiente	N.º de eventos realizados para captação de recursos financeiros para financiamento a produção; N.º de eventos realizados para captação de recursos financeiros para financiamento ao ambiente; Volume de financiamento captado; % de execução.
2.3	OE: Viabilizar novas fontes alternativas de empréstimos			3 000 000 AOA		3 000 000 AOA		3 000 000 AOA		Eventos e volume captados em financiamento	N.º de eventos e volume de recursos financeiros captados; % de execução.
2.3.1	Captar outras fontes de recursos para aplicação de crédito			3 000 000 AOA	Fontes - 8 Contactos-8 Acordos-8	3 000 000 AOA	Fontes - 4 Contactos-2 Acordos-2	3 000 000 AOA	Fontes - 4 Contactos-2 Acordos-2	Eventos realizados e financiamentos captados para produção e ambiente	N.º de eventos realizados para captação de recursos financeiros para financiamento a produção; N.º de eventos realizados para captação de recursos financeiros para financiamento ao ambiente; Volume de financiamento captado; % de execução.
3.	PILAR _ Melhoria de Processos e Organização Institucional	100%		100%		100%		100%		Processos, pessoas e infra-estruturas	Indicadores de eficiência e eficácia; Indicadores de implementação da gestão por processos; Indicadores de resultados; Indicadores de impacto; Indicadores de dinamização do sistema de gestão de risco; Indicadores de dinamização do controlo interno, etc.
3.1	OE: Fortalecer Políticas de Crédito e de Garantias			80%		90%		100%		Eficácia do contrato de crédito	Índice de execução das acções de garantias



CONTINUAÇÃO (3/7)

#	ACÇÕES/PROJECTOS /INICIATIVAS	METAS - 2023		METAS - 2024		METAS - 2025		METAS - 2026		INDICADORES	DESCRIÇÃO
		(#), (%), AOA	P. ALVO (N.º)	(#), (%), AOA	P. ALVO (N.º)	(#), (%), AOA	P. ALVO (N.º)	(#), (%), AOA	P. ALVO (N.º)		
3.1.1	Garantir a qualidade do crédito			> 80% do crédito concedido		> 80% do crédito concedido		> 80% do crédito concedido		Implementar leis e regulamentos de garantias, boa execução dos procedimentos contratuais	Modelo de contrato de garantia de mútuo aprovado; Política de crédito revista e aprovada; Minuta de contrato de crédito de mútuo revisto e aprovada; N.º de execução de contratos de garantias registados; Índice de execução de contratos de garantias registados; Checklist actualizada com contrato de garantia de mútuo; N.º de contratos executados sem falhas
3.1.2	Fortalecer contrato de mútuo			100%						Contrato de mútuo actualizado	N.º de minutas de contrato de mútuo elaborado por produto; N.º de actualizações ao contrato de mútuo
3.2	OE: Fortalecer Política de acompanhamento e terceirização			65%		80%		90%		Reestruturação funcional e objectivos	% de N.º de acções focadas na reestruturação; Plano de visitas anual aprovado; Indicadores de recolha de informação; % de execução da meta de reembolsos.
3.2.1	Optimizar as visitas de Campo			70%		60%		50%		Visitas de campo	Plano de visitas aprovado contemplando segregação de funções intra e entre áreas; Modelo de recolha de informação aprovado; Índice de visitas de campo realizadas; N.º de visitas de campo realizadas; % de parecer da constatação; % de parecer do acompanhamento; Total de pareceres de visitas; % de execução da meta de reembolsos.
3.2.2	Implementar figura de gestor de carteira			Aprovar Função de gestor de carteira; 70%		80%		90%		Gestor de carteira	Função de gestor de carteira aprovado (Perfil e necessidades); Índice de execução dos objectivos.
3.2.3	Contratar serviços de assistência aos promotores			6		6		6		Acesso ao crédito e criação de emprego	N.º de contratos de serviços de assistência ao promotor; Índice de execução focado para as acções planeadas em pelo menos 80% (concurso público de contratação; formação especializada nos objectivos do FADA); Proporção de execução dos objectivos; N.º de solicitações do crédito; N.º de reembolso.
3.2.4	Ampliar parcerias estratégicas	PEA - 8	85%	PEA - 13 CCV - 3750	773	PEA - 18 CCV - 5250	951	PEA - 2 CCV - 6000	994	Eventos, acordos e contratados firmados	N.º de parcerias protocoladas; Termos de cooperação; N.º de contratos de compra da produção agrícola; Índice de execução dos objectivos protocolados; Satisfação dos clientes com os serviços do FADA; Índice de execução dos reembolsos; Área dedicada a gestão da produção consignada e ambiental aprovada; N.º de relatórios de balanço recebidos dos parceiros
3.2.5	Garantir medidas ambientais			80%		90%		90%		Medidas Ambientais	Nova Política de crédito aprovada com medidas ambientais; Índice de Execução das Medidas; Índice de quotas estabelecidas
3.3	OE: Simplificação e automatização administrativa	1 Processo do Crédito; 50% Simplificação Administrativa		65%		75%		90%		Execução de automatização administrativa	Índice de execução de simplificação e automatização administrativa; Índice de implementação da gestão por processos
3.3.1	Instituir gestão por Processos			60%		70%		100%		Efectividade da gestão por processos	Índice de mapeamento processos; N.º de mapeamento dos processos; N.º de mapeamento das rotinas de trabalho e proposta de melhorias; Índice de normatização de processos; Índice de automação de processos



## CONTINUAÇÃO (4/7)

#	ACÇÕES/PROJECTOS / INICIATIVAS	METAS - 2023		METAS - 2024		METAS - 2025		METAS - 2026		INDICADORES	DESCRIÇÃO
		(#), (%), MAOA	MEDIDAS								
3.3.2	Implementar sistema de Gestão documental eficiente.			70%		80%		90%		Eficiência procedimental	N.º de acções executadas com foco na eficiência; Índice de segurança da informação (n.º de documentos digitalizados); Índice de execução de atendimento ao público; Tempo médio de tramitação documental.
3.3.3	Automatizar controlo dos contratos e convénios;	20%		65%		75%		100%		Aprimorar contratos e convénios	N.º de mapeamento de contratos, protocolos, convénios ou acordos; N.º de acordos informatizados (automatização).
3.3.4	Aprimorar administração de Crédito	> 60%	45 dias	> 80%	45 dias	= 100%	40 dias			Processo de crédito	Política de crédito aprovada; Tempo de intervenção; Contratos entregáveis melhorados por cada etapa; Ferramenta de Workflow instalada e Redução de custos com desmaterialização
3.4	OE: Adequar Plano de Contas			90%		100%				Aprimorar o Plano de Contas	<b>Índice de execução do Plano reestruturado; Índice de qualidade da reestruturação do Plano; N.º de propostas de melhorias do Plano; N.º de Procedimentos de melhoria focadas no reporte; N.º de medidas de redução de custos; Montante de custo reduzido, etc.</b>
3.4.1	Adequar Plano de Contas			90%		100%				Aprimorar o Plano de Contas	Estrutura do PCIFNB actualizada ao detalhe (não < nível 5); Melhoria da estrutura das DF's; Reparametrização das contas contabilísticas.
3.4.2	Implementar mecanismos e procedimentos de reporte obrigatório			6						Eficácia de Reportes obrigatórios	N.º de mecanismos e procedimentos focados na eficácia de reportes; Índice de execução das acções previstas; Índice de cumprimento dos prazos de reporte. Índice de execução de reportes; N.º de horas de formação focada nos procedimentos de reporte
3.4.3	Implementar gestão por centro de custos			40%		40%		20%		Gestão por centros de Custos	N.º de medidas de redução de custos; índice de eficiência (custos por centro / total de custos); Índice de execução custos (custos previstos / total custo realizado); N.º de horas de formação focada na gestão por centro de custos
3.5	OE: Aprimorar Processos e Princípios Contabilísticos			75%		85%		85%		Automatizar rotinas contabilísticas	<b>N.º de processos e procedimentos contabilísticos automatizados; % de execução de procedimentos automatizados; % de execução de informação regular e fiável.</b>
3.5.1	Garantir adequação entre soluções, produção e prestação de informação fiável			> 70%		> 80%		> 80%		Automatizar rotinas contabilísticas	N.º de rotinas contabilísticas operacionais; N.º de Interface entre sistemas; índice de execução das rotinas
3.5.2	Implementar recomendações tecnológicas em harmonia com as exigências do negócio			75%		85%		100%		Eficácia tecnológica	Estudo da adequação das soluções TIC; Índice de satisfação das condições do posto de trabalho; % de Execução das acções planificadas.

CONTINUAÇÃO (5/7)

#	ACÇÕES/PROJECTOS /INICIATIVAS	METAS - 2023		METAS - 2024		METAS - 2025		METAS - 2026		INDICADORES	DESCRIÇÃO
		(#), (%), MAAO	MEDIDAS								
3.6	OE: Garantir Segurança Pessoas Bens			70%		90%		100%		Segurança Pessoas e Bens	% de Execução de Política de Segurança de Pessoas e Bens aprovada; Índice de execução; N.º de manutenção de viaturas; Proposta de admissão de motorista aprovada.
3.6.1	Promover política, garantir segurança de Pessoas e Bens			80%		80%		90%		Política de segurança pessoas e bens garantido	Política de Segurança de Pessoas e Bens aprovada; Índice de execução; Índice de segurança; N.º de manutenção de viaturas; N.º de correcção de viaturas; N.º de admissão de colaboradores motorista aprovada
3.6.2	Fortalecer o funcionamento permanente dos meios e equipamentos			80%		80%		80%		Meios de prevenção	Índice de execução das acções preventivas; N.º de acções preventivas; Contratação apólice-vida; N.º de contratos serviços preventivos.
3.7	OE: Fortalecer a regulação envolvente			70%		100%				Adequar legislação	% de N.º de proposta de lei aprovada; N.º de alteração dos estatutos
3.7.1	Revisar arcabouço normativo e regulamentar.			70%		100%				Leis normas e regulamentos	Proposta de aditamento a lei aprovada; N.º de alteração dos estatutos; Índice de execução das acções planificadas.
3.8	OE: Fortalecer a estratégia de comunicação	30%		70%		80%		90%		Comunicação estratégica	% de execução de Política de comunicação institucional aprovada; Plano de comunicação estratégica aprovada; índice de implementação da política institucional de comunicação.
3.8.1	Desenvolver e diversificar Estratégia de Comunicação	30%		70%		80%		90%		Aprimorar estratégia de comunicação	Política de comunicação institucional aprovada; Plano de comunicação estratégica aprovada; índice de implementação da política institucional de comunicação; número de inserções na mídia em geral; total de notícias sobre questões agrárias.
3.9	OE: Robustecer Controlo interno e diversificar instrumentos de monitoramento			80%		90%		100%		Controlo interno e risco	% de N.º de acções focadas na robustez do controlo interno; N.º de acções focadas na robustez do Risco; N.º de acções focadas ao compliance.
3.9.1	Instituir Gestão de Continuidade do Negócio			80%		90%		100%		Gestão de continuidade	Plano de Continuidade de Negócio aprovado; Plano de recuperação aprovado; Índice de implementação do plano.
3.9.2	Dinamizar sistema de Controlo Interno e Gestão de Riscos			70%		80%		90%		Controlo interno e gestão de risco	N.º de Acções do aviso n.º 1/22 implementadas; Política de gestão de risco implementada; Matriz de risco do negócio implementada; Área de registo de operações dedicada;
3.9.3	Instituir função de compliance, Outras.			100%		80%		80%		Compliance	Ofício de nomeação do quadro; Regulamento da área aprovado; Manual de funções aprovado; Matriz de risco de compliance aprovada; N.º de relatórios da função

CONTINUAÇÃO (6/7)

#	ACÇÕES/PROJECTOS /INICIATIVAS	METAS - 2023		METAS - 2024		METAS - 2025		METAS - 2026		INDICADORES	DESCRIÇÃO
		(#), (%), MAOA	(#), (%)	(#), (%), MAOA	(#), (%)	(#), (%), MAOA	(#), (%)	(#), (%), MAOA	(#), (%)		
3.10	OE: Investir no Capital Humano			100%		100%		100%		Capital Humano	% de acções focadas no reforço das competências, motivação, rotatividade e eficiência dos RH
3.10.1	Formar, capacitar e munir o FADA de melhores talentos			> 80%; Taxa de Admissão - 40%	40 horas	> 80%; Taxa de Admissão - 40%	40 horas	> 80%; Taxa de Admissão - 40%	40 horas	Talentos FADA	Plano de Formação e capacitação aprovado; Plano de recrutamento, selecção e acolhimento aprovado; Média de horas de treinamento por colaboradores; N.º de colaboradores admitidos; Taxa de admissão (TA); Índice de rotatividade
3.10.2	Instituir e reforçar políticas de RH			> 90%		> 90%		> 90%		Políticas de RH	N.º de políticas de RH aprovadas; N.º de regulamentos de RH aprovados; % execução de acções focadas no RH previstas no PE; N.º de acções executadas voltadas à cultura organizacional e estratégia
3.10.3	Promover transformação Cultural	1		5		7		10		Cultura Organizacional	Número de acções executadas voltadas à cultura organizacional e a estratégia; Índice de cumprimento das metas do Plano de Acção
3.11	OE: Implementar Estrutura organizacional		20%	2 318 576 AOA	50%	1 738 932 AOA	30%	1 738 932 AOA	30%	Satisfação com as instalações físicas	% de Proporção de Execução de: (Mudança de instalações; Novo Organograma aprovado; N.º de áreas novas instituídas; Índice de admissão; Ofícios de nomeações do pessoal)
3.11.1	Implementar a estrutura organizacional		20%	2 318 576 AOA	50%	1 738 932 AOA	30%	1 738 932 AOA	30%	Implementação orgânica	N.º de áreas implementadas; N.º de pessoal admitidos; Regulamento de aplicação do organograma aprovado
3.11.2	Expansão regional gradual			2 representações; Taxa de Expansão - 40%		1 representação; Taxa de Expansão - 20%		2 representações; Taxa de Expansão - 40%		Expansão geográfica	N.º de representações implementadas; Taxa de expansão
3.11.3	Adequar espaços e segurança da Informação			> 95%						Segurança física da informação	N.º de acções focadas na melhoria do layout dos espaços da informação; índice de execução das acções
3.12	OE: Investir em infraestruturas de suporte ao negócio			75%		85%		100%		Satisfação com as soluções de TI	Índice de satisfação interna com a tecnologia utilizada; Índice de disponibilidade de Serviços;
3.12.1	Optimizar despesas com TI			> 90%						Eficácia TI	Contrato com a Microsoft efectivado; Índice de satisfação das soluções TIC no posto de Trabalho;
3.12.2	Implementar Política de segurança cibernética			> 70%		> 80%		> 80%		Cibersegurança	Instituir área de Cibersegurança; Grau de cumprimento do aviso e instrutivo BNA; Política de Cibersegurança aprovada; Regulamento de Cibersegurança aprovada; N.º de relatórios da função
3.12.3	Elaborar Plano Director de TI (PDTI)			100%						Plano Director de TI	Plano Director de TI aprovado (PDTI); Concurso contratação especializada elaboração do PDTI;
3.12.4	Adequação do Site, Backup e Produção as normas ISO: 27001 e 27002			> 75%		> 80%		> 90%		Excelência do Site	N.º de acções focadas na actualização do site; Índice de execução das acções/objectivos



## CONTINUAÇÃO (7/7)

#	ACÇÕES/PROJECTOS /INICIATIVAS	METAS - 2023		METAS - 2024		METAS - 2025		METAS - 2026		INDICADORES	DESCRIÇÃO
		(#), (%), MAOA	(#), (%)	(#), (%), MAOA	(#), (%)	(#), (%), MAOA	(#), (%)	(#), (%), MAOA	(#), (%)		
3.13	OE: Promover medidas ambientais			75%		80%		90%		Crédito ao ambiente	% de execução de Política de crédito com inclusão de norma sobre ambiente aprovada; Índice de execução do crédito concedido com medida ambiental;
3.13.1	Garantir medidas ambientais prósperas			10% do perímetro área financiada; > 10% Adubos orgânicos área financiada.		10% do perímetro área financiada; > 10% Adubos orgânicos área financiada.		10% do perímetro área financiada; > 10% Adubos orgânicos área financiada.		Operações ambientais por perímetro / hectares	Política de crédito com novas medidas aprovada; Número de plantações por área de créditos concedido; N.º de área de plantações reflorestadas previstas; Dimensão de área de cultivo orgânico; N.º operações aprovadas com medida ambiental; Índice de contribuição aos ODS; Índice de execução das metas
3.13.2	Divulgar políticas e relatórios ambientais			100%		100%		100%		Relatórios ambientais	Formato de relatório ambiental aprovado; N.º de relatórios publicados; Índice de execução das acções focadas no relatório ambiental prevista no PE; Proposta de n.º, periodicidade e destinatários de relatórios ambientais aprovada
3.14	OE: Adotar medidas de prevenção ambiental			70%		80%		90%		Medida ambientais	% de N.º de acções de educação ambiental realizadas
3.14.1	Acompanhar e promover o ambiente sempre			> 70%		> 80%		> 90%		Ambiente verde	N.º de acções de educação ambiental realizadas
4.	PILAR _ Responsabilidade Social			100%		100%		100%		Responsabilidade social	% de N.º de arvores plantadas; N.º de áreas plantadas; Índice de contribuição aos ODS
4.1	OE: Promover solidariedade	1		5		7		10		Solidariedade	Número de objectivos executados; Índice de cumprimento das metas
4.1.1	Incentivar o comprometimento social e produtivo	1		5		7		10		Comprometimento social e produtivo	Número de acções executadas; Índice de cumprimento das metas; Plano de iniciativas sociais aprovado
4.2	OE: Promover iniciativas de acesso facilitado desonerado			5		7		10		Facilitação de acessos	N.º de Prpjectos aprovados; Índice de cumprimento dos objectivos
4.2.1	Elaborar programas de facilidades de acesso a meios produtivos			5		7		10		Responsabilidade Produtiva	N.º de Prpjectos aprovados; Índice de cumprimento das metas

## Legendas:

Cores	Azul-escuro	Cinzento-escuro	Laranja mais claro	Azul-claro
Descrição	Pilar 1, 2, 3 e 4	Objectivos	Metas	Indicadores

