

## **Avaliação Final do ProAgro – 2006-2012:**

### **Lições aprendidas após 6 anos de Desenvolvimento Cooperativo Agrícola em Angola**



**Administrador do Projecto:  
CLUSA**

**Doadores Primários:  
USAID e Chevron**

**Avaliador:  
Emile G. Nadeau, PhD**

**Maior de 2012**

## **Agradecimentos**

Teresa McGhie, Directora da Missão, colaboradores pertencentes à USAID/Angola USAID que participaram na revisão dos resultados preliminares da avaliação final de 10 de Maio de 2012.

Gomes Cambuta, Coordenador do Sector Agrícola, Chevron – Responsabilidade Corporativa, PGPA – Unidade de Negócios Estratégicos do Sul de África.

João Ferreira Neto, Director Geral, Instituto Nacional do Café.

Carlos Abrantes, Director do Departamento Provincial de Agricultura e Desenvolvimento Rural (DPADR), Benguela.

William Allmart, Gestor Sénior do Programa e Emily Varga, Gestora Associada do Programa, NCBA-CLUSA/US.

Estevão Rodrigues, coordenador do ProAgro, e colaboradores pertencentes ao ProAgro, em particular Álvaro Veloso, Coordenador/Cadeia de Valor do Café—Kuanza Sul, e Armando Romeu, Coordenador/Cadeia de Valor da Banana—Benguela.

Max Ochoa, Consultor de Formação em produção de café, Fundação Neumann/EDE Consultores.

Pascoal Miranda, chefe de Agricultura em Amboim.

César Lisboa, Presidente da CESACOOA.

E um especial agradecimento a todos os produtores do Kuanza Sul e Benguela que me receberam nas suas plantações e providenciaram informações valiosas para esta avaliação.

## **Siglas**

<b>ADFP</b>	Programa de Desenvolvimento Agrícola e Financeiro
<b>ADRA</b>	Acção para o Desenvolvimento Rural e Ambiente
<b>BDA</b>	Banco de Desenvolvimento de Angola
<b>BPC</b>	Banco de Poupança e Crédito
<b>FPCC</b>	Fundo de Projectos da Coca-Cola
<b>CAE</b>	Centro de Apoio Empresarial
<b>CESACOOPA</b>	Centro de Serviços para as Cooperativas de Amboim
<b>CLUSA</b>	Liga das Cooperativas dos Estados Unidos
<b>CNFA</b>	Rede de Cidadãos para os Negócios Estrangeiros
<b>ECI</b>	ECI-Africa, subsidiária do DAI, com base na África do Sul
<b>EDA</b>	Estação de Desenvolvimento Agrário: Representação Municipal do IDA
<b>FCA</b>	Faculdade de Agronomia
<b>GoA</b>	Governo de Angola
<b>ICCO</b>	Organização Inter-religiosa para a Cooperação para o Desenvolvimento (ONG Holandesa)
<b>IDA</b>	Instituto para o Desenvolvimento Agrário
<b>IIA</b>	Instituto para a Investigação em Agronomia
<b>RI</b>	Resultado Intermediário
<b>MINADERP</b>	Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas
<b>NCBA</b>	Associação Nacional de Empresas Cooperativas
<b>INCA</b>	Instituto Nacional do Café
<b>AT</b>	Assistência Técnica
<b>UNACA</b>	União Nacional das Associações de Camponeses Angolanos
<b>ECA</b>	Escola de Campo Agrícola
<b>DPA</b>	Director Provincial da Agricultura

## Síntese

A “Avaliação Final do ProAgro – 2006-2012: 6 anos de Desenvolvimento Cooperativo Agrícola em Angola” apresenta uma avaliação do Programa de Desenvolvimento Agrícola e Financeiro (ADFP, também referido como ProAgro) iniciado pela CLUSA<sup>1</sup> em Angola, em Setembro de 2006, e com término planeado para Setembro de 2012.

O projecto foi fundamentalmente financiado pela USAID e a Chevron. O Instituto Nacional do Café (INCA), a Fundação Neumann/EDE Consultores, a ICCO e a DPADR/IDA-Benguela foram também parceiros chave na implementação do projecto.

Este relatório começa com uma breve revisão do contexto histórico e contemporâneo do projecto em Angola. Apresenta depois uma abordagem histórica ao ProAgro, incluindo uma apresentação dos objectivos do programa. Estes objectivos são analisados de forma quantitativa e qualitativa. A revisão baseia-se nos dados documentais recolhidos e observações efectuadas pelo consultor, durante uma visita de 3 semanas ao programa, em finais de Abril e inícios de Maio de 2012. As duas secções finais do relatório apresentam as conclusões e recomendações do consultor relativamente ao programa. A ênfase nestas secções conclusivas encontra-se nas aprendizagens obtidas a partir da experiência de desenvolvimento cooperativo agrícola destes 6 anos da CLUSA em Angola e que podem ser aplicadas em projectos futuros do género- em particular aqueles relacionados com café e bananas, no país, mas também em projectos de desenvolvimento cooperativo agrícola noutros países.

No anexo 1 são apresentados seis estudos de caso da componente do projecto em café no Kuanza Sul e na componente da banana em Benguela.

As principais observações obtidas a partir desta avaliação são as seguintes:

- O ProAgro tem tido um sucesso amplo ao levar a cabo um projecto de cadeia de valor que tem beneficiado mais de 6000 agricultores nas províncias do Kuanza Sul, Benguela e Bengo.
- Implementou as bases que permitem um incremento na produção e comercialização futuras através do estabelecimento de 25 cooperativas, 12 centros de serviço de cooperativas, da CESACOOA (uma união de cooperativas no Kuanza Sul) e da proposta para uma Federação de Cooperativas em Benguela.
- O ProAgro atingiu os objectivos a que se havia proposto nos seguintes pontos:
  - Envolvimento crescente dos produtores de café e banana no melhoramento das suas práticas de produção;
  - Aumento da produção e da comercialização da banana; e
  - Desenvolvimento Cooperativo.
- Ficou ligeiramente aquém dos seus objectivos no que concerne:
  - Ao apoio dos produtores no acesso a empréstimos; e

---

<sup>1</sup> CLUSA significa Liga das Cooperativas dos Estados Unidos, a divisão internacional pertencente à Associação Nacional de Cooperativas NCBA.

- Ao fortalecimento das ligações comerciais.
- Isto pode dever-se em parte a:
  - Resistência dos credores em providenciarem crédito aos produtores;
  - Presença de um mercado informal tanto para a banana como para o café que absorve quase toda a produção sem a necessidade de um mercado formalizado; e
  - No caso do café, a existência de uma colheita que necessita 4-5 anos até estar pronta a colher.
- Tanto a produção de café como da banana parecem agora aproximar-se de ter uma massa crítica na qual é possível uma comercialização coordenada, através da CESACOOPA, a planeada Federação Cooperativa em Benguela, e as cooperativas, potencialmente podendo desempenhar papéis mais significativos para o aumento dos lucros do produtor e continuidade da produção e produtividade.

***As recomendações primárias deste relatório são as de que fundos sejam disponibilizados para o pagamento de uma equipa de assistência técnica que trabalhe com a CESACOOPA e os seus membros centros de serviço cooperativos, e para uma segunda equipa de assistência técnica que trabalhe com a Federação de Cooperativas que se encontra em fase de formação em Benguela.***

As equipas de assistência técnica prestariam apoio à CESACOOPA, à Federação e seus membros cooperativos e aos camponeses, nos mesmos quatro sectores nos quais o ProAgro estava envolvido- assistência à produção, desenvolvimento cooperativo, auxílio com os empréstimos e planos de negócio, e acompanhamento na comercialização dos produtos. No final dos 3 anos o objectivo seria ter ambas CESACOOPA e Federação com gestão própria e pessoal, funcionando como negócios rentáveis.

## **Índice**

**Pág.**

**Agradecimentos**

**Acrónimos e Siglas**

**Síntese**

**A- Introdução**

**B- Contexto do País**

**C- Introdução ao ProAgro (ADFP)**

**D- Análise do desempenho da CLUSA/ProAgro- 2006-2012**

**E- Conclusões**

**F- Recomendações**

**Anexos:**

**1- Exemplos**

**2- Matriz de Resultados do ProAgro**

**3- Âmbito do Trabalho**

**4- Bibliografia**

**5- Diário de Bordo do Consultor**

## A. Introdução

Este relatório apresenta uma avaliação ao Programa de Desenvolvimento Agrícola e Financeiro (ADFP, também referido como ProAgro) iniciado em Angola, em Setembro de 2006, pela CLUSA e com data prevista de término em Setembro de 2012. O financiamento do projecto pertence primariamente à USAID e à Chevron. Outros parceiros chave na implementação do projecto foram o Instituto Nacional para o Desenvolvimento Agrário do Café (INCA), a Fundação Neumann/EDE Consultores e ONGs como a ADRA (Acção para o Desenvolvimento Rural e Ambiental), UNACA (União Nacional das Associações de Camponeses Angolanos) e a Associação Angolana para a Educação de Adultos (AAEA).

O relatório começa com uma breve contextualização histórica e contemporânea do projecto em Angola.

Segue-se uma perspectiva histórica do ProAgro, incluindo a apresentação dos objectivos primários do programa. Estes objectivos são analisados de forma quantitativa e qualitativa. Esta revisão é baseada em dados documentais recolhidos, bem como observações efectuadas pelo consultor durante uma visita de 3 semanas ao programa de finais de Abril a inícios de Maio.

As duas secções finais do relatório apresentam as conclusões do consultor e as recomendações relativas ao programa.

A ênfase nestas secções conclusivas encontra-se nas aprendizagens obtidas a partir da experiência de desenvolvimento cooperativo agrícola destes 6 anos da CLUSA em Angola e que podem ser aplicadas em projectos futuros do género- em particular aqueles relacionados com café e banana- no país, mas também em projectos de desenvolvimento cooperativo agrícola noutros países.

Anexados ao relatório encontram-se os seguintes anexos:

- O anexo 1 apresenta seis situações relacionadas com o trabalho do ProAgro na produção e comercialização da banana e do café.
- O anexo 2 contém um enquadramento detalhado dos resultados utilizado pelo ProAgro como método de avaliação do seu desempenho.
- O anexo 3 contém uma descrição da abrangência do trabalho da consultoria.
- O anexo 4 apresenta a bibliografia de recursos utilizados na preparação deste relatório.
- O anexo 5 apresenta o diário ou crónica das actividades do consultor durante estas 3 semanas em Angola.

## B. O Contexto do País

Angola alcançou a independência de Portugal em 1975. O período entre 1961 e 2002 marca o país pelos 14 anos de guerra pela independência, seguidos de imediato por **27 anos de guerra civil após a independência**. Estes acontecimentos tiveram um impacto pesado nos camponeses e nos outros habitantes das partes rurais do país. A maioria dos portugueses senhores de terras, e muitos angolanos também, abandonaram o campo para se refugiarem fora do país ou nas áreas urbanas, comparativamente mais seguras.<sup>2</sup>

Durante o período colonial os portugueses recorriam a um sistema de trabalho forçado para estabelecerem as grandes plantações agrícolas, produzindo principalmente café, banana, cana de açúcar, sisal e outros produtos para exportação. A título de exemplo, no pico da produtividade colonial, o volume de café produzido excedia as 225,000 toneladas por ano.<sup>3</sup>

As décadas de violência e a saída precipitada dos portugueses, incluindo os donos das plantações, levou a uma grande queda na agricultura.

Desde 2002 o país tem vindo a reconstruir gradualmente as suas infraestruturas agrícolas, focando-se no café, banana, ananás, batata e outras colheitas. À data, quase todos estes produtos agrícolas têm servido apenas para consumo interno, embora a política do governo angolano seja a de aumentar a produção, em particular do café e banana, de modo a recolocar estes produtos no mercado de exportação.

Nos anos imediatos do pós-guerra, a necessidade primária consistia em providenciar ajuda de emergência no sentido de assegurar que a população tinha acesso a comida suficiente e outras necessidades básicas.

A USAID, a Chevron e muitos outros doadores internacionais desempenharam um papel importante no sentido de Angola ver satisfeitas estas necessidades urgentes.<sup>4</sup>

A Chevron estava empenhada na recuperação económica de Angola, por razões de cariz humanitário e também devido ao seu bem estabelecido envolvimento no desenvolvimento dos recursos petrolíferos do país.

Em 2006, a companhia concordou ser parceira com a USAID numa mudança de abordagem neste país, da situação de “ajuda de emergência” para “desenvolvimento agrícola”.

A Chevron doou 3 milhões de dólares à USAID para o Programa de Desenvolvimento Agrícola e Financeiro, que se tornou conhecido como projecto ProAgro. Por sua vez a própria USAID juntou mais 2.7 milhões de dólares dos seus próprios fundos ao lançamento deste programa para acelerar o desenvolvimento agrícola em Angola. A CLUSA ganhou então um contrato de 5 anos, iniciados em 2006, para gerir este programa.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup>“History of Angola,” Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_Angola](http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Angola)

<sup>3</sup> Análise Económica do Su-sector do Café em Angola, ECI Africa, Maio de 2008.

<sup>4</sup> Entrevista com Gomes Cambuta, Chevron, 24 de Abril de 2012.

<sup>5</sup> A totalidade dos fundos do projecto foi mais tarde expandida para 10,8 milhões de dólares e o projecto para seis anos.

## C. Uma Introdução ao ProAgro (ADFP)

Desde os primórdios que o objectivo primordial do ADFP [foi] “é aumentar o crescimento da cadeia de valor dos bens seleccionados, criando oportunidades de negócio e capacitando pequenos e médios empresários agrícolas e empreendedores relacionados.”<sup>6</sup>

Contudo, à medida que o tempo passou, várias alterações de fundo ocorreram no tocante à ênfase dada a este vasto objectivo. Analisando agora os planos de trabalho e relatórios anuais durante os primeiros 5 anos e meio do ProAgro, há 3 fases principais do programa que podem ser identificadas:

1. **Arranque e diversificação na produção e comercialização.** Muito do trabalho durante os primeiros dois anos do projecto focaram-se em duas actividades principais:
  - Condução de pesquisa e desenvolvimento de um plano de acção para o projecto. Em particular, a ECI Africa e o parceiro e subcontratado da CLUSA, prepararam relatórios económicos acerca do potencial do desenvolvimento dos mercados interno e de exportação de Angola, para a banana, café e batata.
  - Início de um vasto conjunto de actividades de cadeia de valor nas áreas dos acima citados produtos e sobre horticultura em quatro províncias: Bengo, Benguela, Huila e Kuanza Sul.
2. **Enfoque no café e na banana.** Durante o terceiro ano do projecto, em 2008, houve uma reorientação na ênfase do projecto para a produção e comercialização da banana na provincial de Benguela e do café na área de Amboim, província do Kuanza Sul.
3. **Preparação dos produtores e cooperativas para a auto-suficiência.** Os 2 anos finais do projecto têm-se concentrado na implementação de uma estratégia de saída para o ProAgro. Conjuntamente com as actividades em desenvolvimento do ProAgro, este processo de saída inclui:
  - Dar assistência às cooperativas de ambas as províncias no estabelecimento de centros de serviço;
  - Trabalhar com as cooperativas de café de Amboim no desenvolvimento de uma associação de cooperativas designada CESACOOPA; e
  - Ajudar no estabelecimento de uma Federação de Cooperativas em Benguela (actualmente em desenvolvimento).

O intento destas actividades tem sido o aumento da auto-suficiência dos camponeses e cooperativas, tanto na produção como na comercialização e fazer

---

<sup>6</sup> CLUSA Contrato com a USAID, Setembro de 2006.

aumentar o interesse de agências governamentais e financeiras de relevo em providenciar assistência nestas áreas.

Anteriormente ao início do projecto, a CLUSA desenvolveu uma matriz de resultados, como forma de medir a performance do projecto ProAgro, no que tocava a 4 áreas de actividade:

- Assistência técnica aos produtores;
- Desenvolvimento das Cooperativas;
- Acesso a serviços financeiros e de negócio; e
- Ligações comerciais.

Como se torna óbvio a partir destas 4 áreas de acção prioritárias, o ProAgro definiu o seu grande objectivo como um fortalecimento da cadeia de valor para os produtores e produtos agrícolas. As componentes desta cadeia de valor são:

- Melhorar as práticas de produção dos camponeses;
- Desenvolver associações e cooperativas como um meio de capacitar os camponeses, auxiliando-os no cumprimento dos empréstimos e enquadrando-os no mercado.
- Dar assistência aos camponeses e cooperativas para que tivessem acesso a crédito a outros serviços de negócios, de modo a melhorarem a produção e a comercialização; e finalmente,
- Trabalhar com os camponeses e cooperativas no acesso aos lucros e no melhoramento do seu comércio interno e, eventualmente, no comércio de exportação.

No anexo B é apresentada uma lista completa dos componentes da matriz de resultados do ProAgro.

A secção do relatório que se segue providencia uma análise da performance da CLUSA no levar a cabo destes objectivos da cadeia de valor.

## D. Uma análise de desempenho da CLUSA/ProAgro – 2006-2012

### 1. Plano global do ProAgro Versus Desempenho

A tabela seguinte fornece uma perspectiva do desempenho do ProAgro em comparação com os seus objectivos iniciais.

#### Programa ProAgro: Plano vs. Performance

É:

<u>Medida</u>	<u>Plano</u>	<u>Execução</u>
1. Produtores	3,800	6,300
2. Associações	--	104
3. Cooperativas	--	25
4. Centros de serviço Co-op	--	12
5. Empréstimos	\$9 milhões	\$4.7 milhões
6. Transações de Mercado	\$24 milhões	\$24.8 milhões

Várias observações são evidenciadas através desta tabela. Primeiro, o projecto serve actualmente um número de produtores muito superior ao inicialmente pretendido. De facto, o número originalmente pretendido foi excedido em cerca de 2500 produtores, ou seja, dois terços acima do projectado.

Segundo, não estavam inicialmente definidos objectivos relativos ao número de associações ou cooperativas a serem criadas. Assim, não há uma forma de avaliar o grau de consecução para estes dois indicadores. O mesmo se aplica ao desenvolvimento de centros de serviços de cooperativas. No entanto é de salientar que o desenvolvimento de cooperativas e centros de serviço de cooperativas tem potencialmente um papel crítico à continuação da obtenção dos benefícios do ProAgro após o término do projecto.

O projecto providenciou assistência aos agricultores na obtenção de apenas metade do crédito de financiamento que originalmente projectou. Este défice neste ponto dos objectivos será discutido mais à frente no relatório.

Finalmente, o projecto parece ter atingido os seus objectivos no tocante ao volume das transações de mercado pretendidas e conseguidas. Contudo, este tornou-se um indicador problemático no sentido da sua medição devido às muitas transações informais que tiveram lugar, especialmente na venda do café, banana e outros produtos agrícolas- por exemplo, vendedoras locais de mercado comprando produtos directamente às quintas e produtores. É extremamente difícil acompanhar o processo destas transações informais.

## 2. Café: Background histórico e Plano Versus Análise de Desempenho

### a. Observações de valor histórico

O Instituto Nacional do Café (INCA) tinha começado um trabalho conjunto com os agricultores da área de Amboim, na província do Kuanza Sul, antes do envolvimento do ProAgro, no sentido de reabilitar as plantações de café. O INCA firmou um contrato de \$150 000 com a CLUSA, de Junho de 2007 até Maio de 2009, para dar assistência na organização das associações de camponeses de modo a facilitar a sua formação e também o acesso ao crédito. A este contrato inicial seguiu-se um acordo de parceria com efeitos presentes e até Setembro de 2012. A CLUSA estabeleceu contrato com a Fundação Neumann/EDE em 2010, no intuito de melhorar a assistência técnica aos produtores de café e providenciar formação a formadores ao INCA.

É este o contexto no qual é possível fazer a comparação do Plano do ProAgro versus Desempenho, no tocante ao café.

### Café: Tabela Plano vs. Desempenho

<u>Medida</u>	<u>Plano</u>	<u>Execução</u>
1- Produtores	4,000	5,015
2- Produtores com práticas melhoradas	--	4,700
3- Hectares melhorados	--	4,700 <sup>7</sup>
4- Associações	--	103
5- Cooperativas	15	14
6- Centros de Serviço de Cooperativas	13	7
7- Empréstimos	--	\$2.3 milhões
8- Transações de mercado	--	\$1.4 milhões

### b. Observações relativas à performance do ProAgro no café

Com base nos dados apresentados na tabela acima.

- i. O número de produtores que beneficiou de assistência do projecto está 20% acima em relação ao plano inicial. Os registos do INCA das visitas locais aos campos de plantação sugere que uma elevada percentagem dos produtores participantes no programa- acima de 90%- estão de facto a levar a cabo práticas melhoradas nos seus lotes de café. O INCA também estima que, em média, cada produtor esteja a cultivar um hectare de café.
- ii. A CLUSA desenvolveu 14 cooperativas, apenas uma a menos em

---

<sup>7</sup> Os dados sobre o número de produtores a utilizar práticas melhoradas e o número de hectares foram retirados do recente relatório intitulado “LEVANTAMENTO DOS COOPERADORES ENVOLVIDOS NA PRODUÇÃO DE CAFÉ,” preparado pela CLUSA e INCA.

relação ao objectivo inicial de criação de 15. Mais ainda, organizou a CESACOOA, uma associação constituída por estas 14 cooperativas. Seis destas cooperativas, bem como a própria CESACOOA, encontram-se nas últimas etapas de completar a construção dos centros de serviços, previstos estarem terminados até Junho de 2012.<sup>8</sup> Devido a limite de fundos, a CLUSA decidiu auxiliar nesta fase a construção de 7 centros de serviços apenas. A escolha das cooperativas para esta ronda inicial de centros de serviços foi baseada no nível de desenvolvimento das cooperativas e empenho em providenciar fundos de contrapartida e contribuições em géneros, face às despesas de construção dos centros.

- iii. O empréstimo de \$2.3 milhões foi possível através de um acordo com o INCA e o BPC usando fundos do Governo de Angola. Cerca de 4,900 produtores receberam micro-empréstimos a 3 anos, num valor médio de \$500, em 2007 e 2008, através deste programa. Por enquanto, o percentagem de pagamento tem sido baixa, estimada em 40% do valor dos empréstimos. Há várias razões que justificam este baixo índice de devolução: alguns produtores entenderam estes empréstimos como se fossem subsídios e não empréstimos; estes empréstimos foram feitos a 3 anos, mas as colheitas levam 5 anos a atingir a maturação; outra razão é a falta de métodos de verificação dos pagamentos. Algumas pessoas com as quais o autor do relatório falou mostraram-se optimistas em relação ao aumento substancial da taxa de pagamento dos empréstimos, uma vez que muitos lotes de café estarão prontos pra colheita no período 2013-2015, e também porque será condição futura para a atribuição de novos empréstimos, o pagamento dos primeiros.
- iv. Em relação às transações de mercado verificadas na tabela geral do ProAgro, e como mencionado, este indicador tornou-se difícil de medir devido a toda a actividade informal paralela relacionada com lucros e vendas.

#### **c. Conquistas no tocante ao café**

- i. Aproximadamente 4700 produtores utilizam práticas melhoradas de produção de café, em resultado da associação entre o INCA, CLUSA e Fundação Neumann/EDE.
- ii. As escolas de campo para os agricultores, os campos de demonstração e a formação de formadores parecem estar a funcionar eficazmente. (note-se a breve apresentação de estudos de caso no anexo 1, ilustrando uma escola de campo e um campo demonstrativo).
- iii. Devido ao elevado número de produtores utilizando as práticas melhoradas de cultivo, o INCA, o ProAgro e a Neumann antecipam um

---

<sup>8</sup> Estes centros de serviço, bem como quatro centros de serviço na provincial de Benguela e um no Bengo foram financiados conjuntamente pelo ProAgro, ICCO (a ONG holandesa), e pelas cooperativas locais.

grande incremento na produção de café para os anos de 2013, 2014 e 2015. Um conjunto de níveis de desempenho recentes e de projecções futuras estimados pelo INCA e ProAgro, mostra o seguinte:

#### **Produção de Café pelos produtores das cooperativas em Amboim<sup>9</sup>**

<u>Ano</u>	<u>Toneladas de Café</u>
2010	1300
2011	1600
2012	1000 (condições de seca)
2013	2500
2014	3500
2015	4000-5000

Se as projecções acima estiverem correctas, representam uma triplicação da produção de café de 2010 para 2015.

- iv. Seis centros de serviço cooperativo estarão finalizados em junho de 2012.
- v. A CESACOOPA foi registada como uma cooperativa secundária e o seu centro de serviços já se encontra operacional. De momento encontra-se em processo de realizar a sua primeira venda de café; 39 toneladas estão a ser vendidas à Kotomar, sendo depois o café exportado para a Coreia do Sul.

#### **d. Áreas de melhoramento relacionadas com o Café**

- i. Aumentar os empréstimos aos produtores e o pagamento dos empréstimos contraídos. Verificam-se os seguintes problemas relacionados com os empréstimos iniciais:
  - Taxas diminutas de pagamento dos empréstimos contraídos;
  - Empréstimos a 3 anos para colheitas de 5 anos;
  - Fontes insuficientes de crédito; e
  - Ausência de títulos de posse das terras pela maioria dos produtores e portanto, impossibilidade de utilizar a terra como garantia.
- ii. Melhorar o acompanhamento da produção e da produtividade. Isto pode ser conseguido através de visitas locais periódicas a todas as plantações de café e manutenção de um registo bem organizado relativo a estas visitas.
- iii. Melhorar a coordenação do controlo de qualidade e marketing.
- iv. Fortalecer a perícia de gestão e negócio dos conselhos de administração e gestão das cooperativas e associações de trabalhadores.

#### **e. Passos seguintes relativos ao café:**

- i. Preparação de planos de negócio para as cooperativas e centros de serviços sindicais.

<sup>9</sup> Estimativas feitas por Pascoal Miranda numa entrevista conduzida em 27 de Abril de 2012.

- ii. Melhorar a monitorização dos dados sobre as práticas dos produtores e a produção.
- iii. Levar a cabo uma análise cuidada dos ganhos de rede expectáveis, por hectare da produção de café, para os produtores de pequena e média dimensão. Isto deverá ser feito em Junho e Julho de 2012 de modo a que os produtores possuam expectativas realistas acerca do retorno financeiro possível obter.
- iv. Formar uma equipa de assistência técnica para trabalhar com a CESACOOA e cooperativas, uma vez que o ProAgro termine – providenciando assistência à produção, desenvolvimento associativo, planeamento de crédito e negócio e ligações comerciais.

### 3. Bananas: Análise do Plano Versus Desempenho

#### a. Dados plano vs. Performance

#### Bananas: Tabela Planificação vs. Desempenho

<u>Medida</u>	<u>Plano</u>	<u>Performance</u>
1. Produtores	400	722
2. Produtores usando praticas melhoradas	400	222
a. Pequenas produções		166
b. Comércio com mais de 5 ha		56
3. Hectares melhorados	400	573
4. Produtividade melhorada (Mtons/ha)	45	45
5. Cooperativas	--	7
6. Centros de Serviço Cooperativos	5	4
7. Empréstimos	--	\$1.9 milhões
8. Transacções Comerciais	--	\$21.2 milhões

#### b. Observações sobre o desempenho na Banana

- i. O ProAgro serve a 75% mais produtores em relação ao planificado inicialmente. Contudo, pouco menos de um terço destes produtores estão mobilizados no melhoramento das técnicas de produção da banana. Parte da explicação para este deficit está na perda de duas cooperativas devido a cortes do seu sistema de irrigação. O ProAgro incorporou duas novas pequenas cooperativas para substituir as inactivas, mas os seus campos de demonstração de banana estão ainda no começo.
- ii. Camponeses de média dimensão representam a grande maioria da produção de banana em Benguela. Como a tabela indica, há 56 produtores com terrenos de 5 ou mais hectares. Estes produtores representam a maioria dos 573 ha melhorados com este programa. Em resultado da sua participação, o projecto excedeu em mais de um terço o seu objectivo no tocante a hectares de plantação melhorados. O pessoal do ProAgro em Benguela projecta que, grosso modo, 600 ha de bananas serão plantados antes do fim de 2012. Se esta projecção se

verificar precisa, corresponderá a uma duplicação da quantidade de bananas em cultivo. A maioria desta nova produção de banana virá de agricultores de média e grande dimensão.

- iii. O objectivo da ProAgro foi aumentar a produtividade da banana para 45 toneladas por hectare. Os trabalhadores do projecto consideram que se encontram no caminho de alcançar este nível de produtividade; de facto, estimativas para o rendimento da banana em 2012 e 2013 vão ao encontro destas expectativas, e inclusive julga-se que o rendimento ultrapassará significativamente o projectado inicialmente.
- iv. Existem sete cooperativas operacionais em Benguela, quatro das quais terão finalizados os seus centros de serviço em Junho de 2012. Adicionalmente, o ProAgro e os líderes das cooperativas estão a planear formar uma Federação Cooperativa, que conjuntamente possa servir as cooperativas e os seus membros na província.
- v. Tal como aconteceu com o café, o acesso aos empréstimos para os produtores de banana tem sido difícil, por muitas das mesmas razões, em especial a relutância dos credores em dar esses empréstimos quando não existem subsídios do Governo e/ou garantias de pagamento.
- vi. Também tal como acontece com o café, os dados relativos às transações comerciais não têm grande utilidade devido à quantidade de bananas que são vendidas no mercado informal paralelo, e são portanto difíceis de acompanhar.

**c. Feitos alcançados relacionados com a banana**

- i. O número de produtores envolvidos nas cooperativas está bastante em excesso comparativamente ao objectivo inicial pretendido.
- ii. O objectivo inicial para a produção da banana foi excedido em 40%.
- iii. O prognóstico para a produção adicional de banana em 2012 e anos seguintes é excelente.
- iv. Quatro centros de serviço das cooperativas estarão finalizados em junho de 2012.

**d. Áreas a melhorar no tocante à banana**

- i. Aumentar o número de pequenos produtores envolvidos na produção comercial.<sup>10</sup>
- ii. Melhorar o acesso aos empréstimos comerciais para pequenos e médios produtores.
- iii. Consertar os sistemas de irrigação existentes e criar novos.
- iv. Melhorar o controlo de qualidade e a coordenação da comercialização.

**e. Próximos passos no campo da banana**

- i. Formar uma Federação das Cooperativas para as cooperativas de

---

<sup>10</sup> Em Benguela, a maioria dos produtores que são membros de cooperativas criadas pelo ProAgro, são pequenos produtores. Contudo, apenas uma minoria destes estão fazendo crescer banana com o intuito comercial. Assim, estabeleceram-se as condições para permitir a produção comercial por parte destes pequenos produtores de pequena expressão.

- Benguela.
- ii. Preparar planos de negócio para a federação e para os centros de serviços das cooperativas.
  - iii. Proceder a uma análise cuidadosa dos lucros líquidos expectáveis por hectare para a produção de banana dos pequenos, médios e grandes produtores. Isto deveria ser feito durante o mês de Junho e Julho de 2012, de modo a que os produtores possam ter expectativas realísticas em relação aos seus possíveis retornos financeiros.
  - iv. Formar uma equipa de assistência técnica para trabalhar com a Federação e as cooperativas uma vez que o ProAgro termine – providenciar assistência à produção, desenvolvimento associativo, planos de negócio e de crédito e ligações comerciais.
  - v. Reabilitar ou criar sistemas de irrigação, priorizando os campos dos pequenos produtores.

#### 4. Horticultura: Análise do Plano Versus Desempenho

##### Horticultura: Plano vs. Desempenho

<u>Medida</u>	<u>Plano</u>	<u>Performance</u>
1. Produtores	--	594
2. Cooperativas	--	4
3. Centros de serviço de Coop	1	1
4. Empréstimos	--	\$.5 milhões
5. Transações em mercado	--	\$.15 milhões

##### a. Observações relativas ao desempenho horticultural

- i. Os produtores hortícolas da província do Bengo aumentaram a produção e melhoraram a produtividade em resultado da assistência do ProAgro.
- ii. Existem quatro cooperativas em funcionamento, uma das quais terá um centro de serviços terminado em junho de 2012.
- iii. Ainda que o enfoque primário seja no café e banana, a assistência hortícola tornou-se uma parte secundária do programa em 2008 e 2009.
- iv. O passo seguinte inicialmente proposto é o auxílio às quatro cooperativas no sentido de contratarem um gerente consultor para o centro de serviços (que daria assistência às quatro cooperativas), de modo a que possam fazer a transição para negócios auto-sustentados durante um período de três anos.
- v. O ProAgro deverá descontinuar os serviços que presta às cooperativas hortícolas em Setembro de 2012 de modo a que se concentre na produção e comercialização do café no Kuanza Sul e da banana em Benguela.

#### 5. Análise sumária do desempenho do ProAgro

- a. O ProAgro alcançou os seus objectivos no tocante a:
  - i. Maior envolvimento dos produtores de café e banana no melhoramento das práticas de produção;
  - ii. Aumento da produção e comercialização da banana; e
  - iii. Desenvolvimento Cooperativo.
  
- b. Ficou aquém da concretização dos seus objectivos no que concerne a:
  - i. Assistência aos produtores no acesso aos empréstimos; e
  - ii. Aumento das ligações comerciais.
  
- c. É importante referir que o ProAgro enfrentou desafios que fugiram ao seu controlo nos campos do acesso ao crédito pelos produtores e no fortalecimento das ligações comerciais, incluindo:
  - i. A resistência dos financiadores em providenciar crédito aos produtores tal como foi descrito acima;
  - ii. A existência de um mercado informal, tanto para o café como para a banana, e que absorve quase toda a produção sem necessidade de um mercado formalizado; e,
  - iii. No caso do café, um tempo de espera de 4 a 5 anos até a colheita poder ser efectuada.
  
- d. Ambas produções, café e banana, parecem agora estar a atingir um ponto de massa crítica no qual a comercialização coordenada através do CESACOOPA, a planeada Federação de Cooperativas de Benguela, e as cooperativas em si, terão o potencial para desempenhar importantes papéis no aumento dos lucros do produtor e continuidade da produção e produtividade. Contudo, como é discutido nas duas secções seguintes do relatório, o desenvolvimento futuro pode estar em risco devido à falta de uma assistência técnica de carácter continuado à produção, comercialização e desenvolvimento de negócio.

## E. Conclusões

A análise dos dados quantitativos e observações qualitativas apresentadas na secção precedente deste relatório indicam que o ProAgro atingiu a maioria dos seus objectivos.

### 1. Variações na ênfase do projecto

Como a informação apresentada acima indica, o alcance destes objectivos nem sempre tem sido simples ou directo. O projecto teve várias reorientações da sua ênfase ao longo dos últimos 5 anos e meio, incluindo:

- O ProAgro estreitou o seu enfoque primariamente para café e banana no início do terceiro ano, enquanto deixava para trás a batata e reduzia substancialmente o papel da horticultura. A razão para esta reorientação foi a de criar um foco mais preciso para o projecto.
- O projecto tem tido prioridades variadas no que toca ao trabalho com pequenos, médios e grandes produtores. Parece ter sido empurrado e puxado por diferentes exigências: maximização da produtividade através do trabalho com os melhores e maiores produtores vs. aumento dos rendimentos dos pequenos produtores ao inclui-los no programa. Mesmo ao presente, parece que a maior parte do trabalho do projecto na Gabela é feito com pequenos produtores, enquanto que em Benguela trabalha com uma percentagem alta de produtores de média escala.
- O ProAgro fortaleceu o seu papel no melhoramento da produtividade no café em 2010, inicialmente através de um subcontrato com a Fundação Neumann/EDE. Esta reorientação da ênfase ocorreu relativamente tarde no projecto, especialmente tendo em consideração que o café requer um período de 4 a 5 anos de crescimento até que possa representar uma produção significativa.
- As obras numa das estradas da área da Catumbela, em 2008, resultaram no encerramento de um importante canal de irrigação. A perda desta fonte de água colocou efectivamente fora do negócio os camponeses associados pertencentes às duas cooperativas que o ProAgro tinha desenvolvido.
- A construção do centro de serviços da CESACOOPA e dos outros 11 centros de serviço associativo não aconteceram antes de 2012. Uma consequência de relevo será a de que o período de tempo durante o qual os funcionários do ProAgro poderão trabalhar em conjunto com a CESACOOPA e com os conselhos de administração no desenvolvimento e implementação de planos de negócio para os centros, será diminuto. (este tópico é ainda discutido na declaração de recomendações).

## 2. Lições tomadas da experiência

Várias lições podem ser tomadas a partir dos 5 anos e meio de história do ProAgro.

- a. Apesar do redireccionamento da ênfase do programa puder ter sido algo disruptivo, parece que o focalizar do mesmo nas duas principais colheitas, café e banana, e em duas regiões, Amboim e Benguela, foi uma forma eficaz de concentrar recursos e gerar melhores resultados.
- b. O design da “cadeia de valor” para o ProAgro – combinando assistência com produção, desenvolvimento cooperativo, desenvolvimento de negócios e financeiro, e desenvolvimento de ligações comerciais – é excelente. Contudo, em Amboim, o ProAgro, desempenhou um papel indirecto na provisão de serviços relacionados com produção até 2010, altura em que contratou a Fundação Neumann/EDE Consultores para providenciar estes serviços. Face ao longo período de desenvolvimento da colheita de café, este envolvimento tardio no melhoramento da produtividade produziu uma ruptura na cadeia de valor; assim, muito do incremento na produção de café não ocorrerá até 2013.
- c. Alguns dos redireccionamentos na ênfase do ProAgro poderiam ter sido evitados ou minimizados se tivesse havido um claro acordo entre os decisores que tinham influência na missão do ProAgro, no início do projecto. O facto de várias alterações significativas terem ocorrido ao longo do projecto pode ter reduzido, em termos gerais, a eficácia do projecto.
- d. A monitorização e avaliação dos indicadores devem estar intimamente ligada aos principais resultados que um projecto deve atingir. Parecem haver algumas lacunas no modelo de M&A que a USAID pediu ao ProAgro para utilizar, com respeito a isto. Por exemplo, se o projecto pretendia fazer aumentar as receitas dos agricultores, deveria ter havido um indicador que possibilitasse esta medição. Ainda, se o projecto tinha a intenção de fazer aumentar o número de agricultores utilizando técnicas de produção melhoradas para a banana e café, deveriam ter existido indicadores que medissem estes incrementos. Se o objectivo do projecto era desenvolver cooperativas, deveria ter havido objectivos mensuráveis relacionados com o número e tipo de cooperativas a serem desenvolvidas. E por aí diante.
- e. Um aspecto chave da estratégia de saída do ProAgro é a finalização da CESACOOA e dos centros de serviços de cooperativas. Esta é uma importante componente do projecto. Contudo, uma melhor estratégia teria sido a construção dos centros num ponto mais anterior do projecto, de modo a que a CESACOOA e os conselhos de administração das cooperativas tivessem tido mais formação e experiência no modo de operar os seus centros de uma forma competente em termos de negócio, antes do término do projecto.

### 3. Opções de maior relevo a tomar no futuro

**Primeira:** *Quais são as prováveis consequências para os produtores e cooperativas auxiliados pelo ProAgro, caso não exista nenhum financiamento adicional para os assistir, após Setembro de 2012?*

**Ao nível dos produtores,** as capacidades adquiridas no campo do melhoramento da produção e, em certos casos, a aquisição de equipamentos e irrigação, continuarão a beneficiá-los mesmo após o ProAgro terminar. Muitos produtores também já têm mercados preparados para as suas produções de café ou banana e portanto, o seu acesso aos mercados, pelo menos a curto prazo, não será afectado de forma negativa. Contudo, se não tiverem no futuro oportunidade de acesso a formação agrícola, auxílio no acesso aos empréstimos e, à medida que o seu volume de produção aumentar, a uma abordagem coordenada ao marketing comercial, a sua produção agrícola e receitas serão negativamente afectadas.

**Ao nível das cooperativas, CESACOOA e da proposta Federação de Cooperativas em Benguela,** o risco da assistência ao seu desenvolvimento ser descontinuada após Setembro de 2012, é maior. O motivo para esta previsão é que estas organizações e os seus conselhos de administração estão apenas agora a funcionar como negócios. Sem uma cuidada orientação nos primeiros anos de funcionamento, muitos são capazes de tomar más decisões negociais, colocando em risco os seus próprios futuros, bem como a capacidade de fornecerem serviços de qualidade aos seus membros.

**Segunda:** *Se houverem fundos disponíveis após Setembro de 2012 para consolidar os ganhos na produção e comercialização do café e da banana, quais deveriam ser as prioridades para a sua utilização?*

Tal como foi mencionado na primeira opção, a maior ameaça aos ganhos futuros após Setembro de 2012 será a falta de experiência em negócios das cooperativas, da CESACOOA e da Federação de Cooperativas em Benguela. Assim, a elaboração de bons planos de negócios para estas organizações e assistência técnica contínua durante os próximos 3 anos, deverá ser a prioridade primária, caso existam fundos disponíveis para uma assistência continuada.

O modelo de cadeia de valores utilizado pelo ProAgro deverá orientar a assistência técnica futura a estas organizações. Durante esse período de 3 anos, elas deverão tornar-se negócios auto-sustentados; continuar a melhorar a produtividade dos seus produtores/membros; funcionar eficazmente enquanto negócios providos de funcionários competentes; tornar-se intermediárias no garantir de empréstimos aos produtores e melhorar as práticas comerciais dos produtores; e assistir os agricultores no assegurar de insumos e comercialização dos seus produtos de formas que resultem em benefícios financeiros, tanto para os produtores como para elas próprias.

**Terceira:** *Se os fundos estiverem disponibilizados após Setembro de 2012, deveriam eles ser utilizados para adaptar o modelo da cadeia de valores do ProAgro a outras partes do país e outros produtos agrícolas?*

A resposta a esta questão é um “sim” condicional. A condição está em que a primeira prioridade deva ser o consolidar dos lucros obtidos com a produção e comercialização do café em Amboim e com a produção e comercialização da banana em Benguela. Existindo fundos adequados disponíveis, então o modelo poderá ser expandido a outras áreas geográficas e outros produtos.

Há o perigo de que, se não houver uma assistência disponível ao contínuo desenvolvimento dos actuais produtores e organizações do ProAgro, poderão estes enfrentar problemas relevantes no seu desenvolvimento comercial futuro. A acontecer, poderá representar custosos contratempos a um programa que teve uma duração de 6 anos e mais de dez milhões de dólares investidos. A assistência técnica contínua, como descrito na segunda opção, teria um papel fundamental no evitar destes contratempos e na protecção do investimento que até aqui já foi feito.

Por outro lado, se os fundos adequados estiverem disponíveis tanto para continuação do trabalho com os produtores e associações, como para expansão de outras áreas, seria uma excelente ideia. O modelo de cadeia de valores do ProAgro, ao incluir as lições tiradas dos últimos cinco anos e meio, constituirá uma forma excelente de expandir a produção agrícola e marketing cooperativo em muitas regiões do país.

## F. Recomendações

Esta secção do relatório centra-se nas recomendações que são dirigidas directamente ao ProAgro. Não inclui propostas relacionadas com a política agrícola angolana, com os padrões de posse de terras, projectos de irrigação em larga-escala ou revisões às leis do associativismo. Há certamente problemas extremamente importantes rever relativos a estes quatro assuntos, contudo não faz parte do âmbito deste relatório contemplá-los.

***Primeira recomendação. Providenciamento de assistência técnica para auxiliar a transição da CESACOOPA, da proposta Federação de Cooperativas de Benguela, e das cooperativas hortícolas do Bengo para negócios lucrativos.***

A maior necessidade das cooperativas de Amboim, Benguela e Bengo para os próximos 3 anos será a transição entre recém-formadas organizações sem virtualmente qualquer experiência de negócio, para negócios bem sucedidos e capazes de criar lucros enquanto organizações e para os seus membros. Esta transição tem maior probabilidade de ocorrer se existir quem providencie uma assistência técnica, trabalhando em conjunto com elas durante este período de transição.

***Assim, a recomendação primária deste relatório é a de que os fundos sejam disponibilizados para pagar a uma equipa de assistência técnica para trabalhar com a CESACOOPA e os seus membros centros de serviço de cooperativas, outra equipa de assistência técnica para trabalhar com a Federação das Cooperativas em Benguela, e um consultor para gestão de negócios para trabalhar com as cooperativas no Bengo.***

As equipas de assistência técnica dariam assistência à CESACOOPA, à Federação e seus membros cooperativos e agricultores nas mesmas quatro actividades nas quais o ProAgro estava envolvido – assistência à produção, desenvolvimento cooperativo, assistência com empréstimos e planos de negócio, e assistência à comercialização. No final dos três anos o objectivo seria ter tanto a CESACOOPA como a Federação, com a sua própria gestão profissional e pessoal, funcionando como negócios rentáveis. O mesmo objectivo se aplicaria às cooperativas do Bengo, assistidas pelo consultor em gestão de negócios.

O primeiro passo para levar a cabo esta recomendação seria a elaboração de planos de negócio detalhados para a CESACOOPA, Federação e para as cooperativas do Bengo, providenciando-se assim um mapa para levar à rentabilidade do negócio, incluindo uma identificação do tipo de serviços que poderiam gerar rendimentos para a CESACOOPA, Federação, Cooperativas e seus membros.

Os fundos para pagamento destas equipas de assistência técnica poderiam vir de uma variedade de fontes, incluindo o Governo de Angola através do INCA e do Ministério da Economia e Planeamento, a Chevron, a UNDP, USAID, ICCO, outros financiadores e dos próprios membros das cooperativas através do pagamento de taxas para este efeito.

***Segunda Recomendação.*** Levar a cabo análises da produção do café em Amboim e da Banana em Benguela para determinar o nível actualizado de produção e comercialização destes dois produtos, e para se poderem desenvolver estratégias futuras de produção e comercialização.

Passaram-se cinco anos desde que o ECI África elaborou análises económicas do café e da banana em Angola. É altura de actualizar estes relatórios e rever as estratégias de produção e comercialização com base nesta informação agora disponível.

Na análise ao café, deve-se prestar particular atenção ao potencial de se garantir alcançar a certificação de produto orgânico e de Fair Trade ao café exportado pela CESACOOPA. Uma vez que existe um prémio pago aos agricultores e cooperativas que tenham café no mercado internacional certificado como produto orgânico, esta certificação seria uma potencial vantagem comercial para os membros da CESACOOPA.

***Terceira Recomendação.*** A CESACOOPA, a planeada Federação de Cooperativas, os produtores agrícolas e outros actores nas cadeias de valores agrícolas das províncias do Kuanza Sul e Benguela deveriam supervisionar a elaboração de uma análise das opções agrícolas de produção existentes, olhando de futuro, não apenas ao café e à banana, mas a outras opções de produtos prioritários apropriados a cada região.

Uma maneira de levar a cabo tal estratégia de análise seria seleccionar um grupo representativo de agricultores, directores de cooperativas, outros representantes da cadeia de negócio e representantes do governo para fazer parte dum Comité de Desenvolvimento Agrícola em cada região. Cada comité poderia supervisionar a preparação de um relatório agrícola e de um conjunto de recomendações para o desenvolvimento futuro da actividade agrícola na sua própria região.

**Resumindo**, o ProAgro tem sido amplamente bem sucedido na implementação de uma cadeia de valor que tem beneficiado mais de 6000 agricultores no Kuanza Sul, Benguela e Bengo e deixa as infraestruturas preparadas para aumentos futuros na produção e na comercialização, através do desenvolvimento de 25 cooperativas, 12 centros de serviços de cooperativas, da CESACOOPA e da planeada Federação de Cooperativas em Benguela. No entanto o trabalho não está terminado ainda. Com uma assistência técnica adicional a estas associações, durante os próximos três anos, a probabilidade de, a longo termo, se obterem benefícios agrícolas e económicos, será altamente exponenciada.

## **Anexo 1. Exemplos de Caso**

Como parte integrante das visitas do avaliador aos locais de aplicação do projecto em Amboim e Benguela, ele recolheu informações e tirou fotografias de seis exemplos de actividades relacionadas com o ProAgro. São aqui apresentados:

1. Campo demonstrativo de pequena plantação de café
2. Dia de formação na plantação de café
3. Visita ao centro de serviços da CESACOOPA
4. Visitas com produtores de média dimensão no Dombe Grande
5. Visita a pequenos lotes de demonstração de plantação de banana, nas Palmeirinhas
6. Zona de plantação na área da Catumbela com acesso cortado à água para rega devido ao encerramento de um canal.

## 1. Campo de pequeno agricultor para demonstração de plantação de café



Celestino Capingala possui um campo de demonstração de plantação de café, com cerca de 1 hectare. Outros produtores de café e visitantes vêm à sua plantação aprender com as práticas avançadas que ele aqui aplica. Por exemplo, usa a técnica de interplântio como uma forma de aumentar a produção e as receitas. A foto na qual aparece, mostra-o atrás duma planta de ananás e em frente a uma bananeira e alguns arbustos de café. Devido ao facto do café levar 4 a 5 anos até produzir, estas outras colheitas que são anuais, permitem-lhe obter um rendimento enquanto o café está em maturação.

Os arvores de café do Sr. Capingala estão a desenvolver-se organicamente. Isto significa que ele utiliza fertilizantes e pesticidas de origem natural e não sintética para o seu crescimento. Na fotografia da direita vê-se uma garrafa com um buraco em cada lado; dentro desta garrafa está uma solução feita com base em café e que serve para atrair os insectos que são danosos para os grãos de café. No fundo da garrafa encontra-se uma solução de água com sabão na qual os insectos se afogam. Estas garrafas são colocadas espaçadas em alguns pés de café, protegendo assim destes insectos a totalidade da quinta do sr. Capingala.



## 2. Dia de campo numa plantação do café



Max Ochoa, que trabalha para a Fundação Neumann/EDE, subcontratada pela CLUSA, prestou auxílio ao INCA e aos agentes no terreno do ProAgro na organização de Dias de Campo, durante os quais os produtores de café aprendiam sobre vários aspectos do crescimento produtivo de café orgânico. Cerca de 50 produtores participaram neste dia de campo que decorreu no final de Abril de 2012. Os participantes foram divididos em 3 grupos, visitando cada grupo 3 diferentes estações de trabalho dentro do lote de café. O instrutor colocado em cada estação era um produtor local de café. Na fotografia da esquerda, vê-se uma estação que se focava na preparação de fertilizante orgânico a partir de materiais disponíveis localmente.

Na segunda estação era mostrado como misturar o fertilizante na terra na base do pé de café e como criar uma caixa ou compartimento no solo que fosse capaz de reter a humidade e o fertilizante (fotografia da direita). Na terceira estação os produtores aprendiam como estreitar os pés de café para maximizar a produção de grãos de café de bom tamanho e também como fixar uma cobertura por cima da planta que permita apenas cerca de 30% da luz solar incidir na planta.



### 3. Centro de serviços CESACOOPA



CESACOOPA é a associação cooperativa das 14 cooperativas em Amboim, que representam aproximadamente 5000 agricultores, a maior parte dos quais são produtores de café. Com a assistência financeira da CLUSA e da ICCO, uma ONG holandesa, e com a assistência financeira dos seus próprios membros, a CESACOOPA construiu o seu centro de serviços durante a primeira metade de 2012.

O centro destina-se a servir como um depósito comercial para o café, um local para comprar produção agrícola, e como escritório e sede do sindicato. A CESACOOPA já negociou uma venda de 39 toneladas de café à Kotomar, metade das quais já foram entregues. Os sacos de grão de café na fotografia da direita fazem parte desta encomenda. A associação está também em negociação com a Sirius, uma empresa que fornece produção agrícola, para lhe arrendar espaço do centro e obter em retorno produtos e formação para os membros da associação.



#### 4. Visita a quintas de medianos produtores de banana no Dombe Grande

O Dombe Grande, localizado cerca de uma hora a sul da cidade de Benguela, é uma zona de antigas plantações de cana de açúcar. É uma zona de solos ricos e fácil acesso à irrigação. Muitas das fazendas localizadas neste vale têm 20 ou mais hectares em produção. Uma das produções mais significativas é a banana, mas há ainda muitos hectares plantados com manga, tomate (fotografia da direita) e outras hortaliças.



Com o auxílio da CLUSA, estes produtores de banana tornaram-se muito produtivos.

Utilizam agora viveiros para fazer crescer plântulas de banana, uniformes e de alta qualidade, antes de as transplantarem para os seus campos.

A traseira do campo de cultivo mostrado na fotografia da direita está inter-cultivado com melancia. Esta combinação de colheitas expande muito eficazmente a produção do terreno.



## 1. Visita aos campos de demonstração de plantação de banana nas Palmeirinhas



As Palmeirinhas têm uma cooperativa com cerca de 120 membros, a maior parte dos quais possuindo 5 hectares ou menos de terreno de cultivo. A cooperativa começou recentemente um projecto de demonstração envolvendo 5 associados cultivando bananas em lotes de 1 hectare. O campo da fotografia da esquerda mistura as colheitas de banana e amendoim. Uma vez que a planta do amendoim é fixadora de azoto, tornam-se um excelente complemento para as bananeiras.

Os terrenos são irrigados com água vinda de um rio próximo. A água é conduzida até ao local de demonstração por uma bomba a motor (fotografia da direita).



A cooperativa pretende ter membros a cultivar mais lotes de banana, mas precisa ter um maior acesso à irrigação antes de poder expandir. Existe uma velha barragem localizada mais acima no rio e não muito longe da vila, que poderia ser reabilitada para providenciar irrigação a várias centenas de hectares mais. A cooperativa está concentrando esforços para levar o governo a fazer as reparações necessárias na barragem e no velho sistema de irrigação.

## 5. Zona de plantação na Catumbela com acesso cortado à água para rega devido ao encerramento de um canal

A CLUSA auxiliou o desenvolvimento de três cooperativas na Catumbela, um pouco a norte da cidade de Benguela, duas das quais estão agora inoperacionais devido à perda do canal de irrigação por parte dos seus membros.

Parte do canal foi destruído pelas cheias e outra parte foi interrompida aquando da construção da estrada rápida que agora liga as cidades de Benguela, Catumbela e Lobito.

Especula-se que a não recuperação do canal para devolver a irrigação aos cerca de 1000 hectares de boas terras agrícolas de volta à produção se deve à influência de empresários que gostariam de poder utilizar essa mesma terra para projectos de cariz industrial, comercial e imobiliário.

Nas fotos abaixo, o início do canal de irrigação é mostrado à esquerda e o canal seco, uns poucos quilómetros a norte desta localização, é mostrado à direita.



## **Anexo 2. Matriz de Resultados do ProAgro**

**Resultados de saída intermédios** – A matriz de 4 resultados componentes (RFW) que tem sido utilizada para avaliar as intervenções do ProAgro está apresentada abaixo, com as actividades resultantes correspondentes listadas abaixo de cada indicador de resultados (IR).

### *IR 1 - Assistência técnica expandida e melhorada*

- Continuou a espalhar as melhores práticas aos clientes existentes;
- Providenciou formação aos produtores de pequena e média dimensão organizados em cooperativas;
- Possibilitou transferência de tecnologias através de micro-aspersão/clone para a banana, constituindo uma forma de empréstimo tornado eficaz; e
- Prestou apoio ao INCA na expansão e melhoramento dos campos de demonstração e na organização de dias de campo para disseminar as melhores práticas na manipulação do café após a colheita.

### *IR 2 - Expansão no desenvolvimento do cooperativismo*

- Auxiliou as cooperativas pioneiras a consolidar e expandir os seus serviços de agronegócios aos membros;
- Prestou assistência ao desenvolvimento das relações inter-cooperativas, na articulação e coordenação das associações cooperativas aos níveis local, municipal e provincial;
- Continuou a defender a aprovação de uma nova lei do associativismo e regulamentações pertinentes para cooperativas com serviços agrícolas de fins múltiplos e poupanças e cooperativas de empréstimos mútuos;
- Deu formação aos líderes das cooperativas e animadores em contabilidade básica, gestão financeira e realização de relatórios.

### *IR 3 - Fortalecimento no acesso a serviços financeiros e de negócios*

- Continuou a providenciar educação financeira às cooperativas;
- Consolidou a ligação entre as cooperativas, bancos e outras instituições de financeiras interessadas em facilitar empréstimos para a agricultura (ex. Fundo Soba, Fundo Coca-Cola e BDA);
- Actualizou planos de negócio para a banana, café, produções de hortaliças, processamento e comercialização;
- Facilitou o apoio financeiro aos centros de serviço de agronegócio a gerir pelas cooperativas primárias; e
- Apoiou tecnicamente o Instituto Nacional do Café (INCA) na criação de um fundo de empréstimos rotativo.

### *IR 4 - Melhoramento e fortalecimento das ligações comerciais*

- O serviço de informações comerciais/de mercado foi expandido;
- As ligações entre fornecedores de insumos, grossistas e produtores através de feiras de comércio e encontros entre as partes interessadas nos negócios ficaram fortalecidas;

- Acesso facilitado ao equipamento de irrigação para sistemas modernos de produção intensiva; e
- Aquisição facilitada de equipamentos e materiais necessários ao melhoramento da qualidade e comercialização do café.

## **Anexo 3. Âmbito do trabalho para a Avaliação**

**CONTRATO ENTRE A CLUSA**

**E**

**EG Nadeau**

### **ÂMBITO DO TRABALHO**

#### **Artigo 1. Introdução**

A USAID/Angola gostaria de determinar se os investimentos em negócios com grupos de agricultores orientados para o lucro e auxiliados pela CLUSA, têm tido, ou estão a ter, um impacto benéfico para as famílias rurais nas áreas pretendidas. Se assim for, a USAID/Angola gostaria de identificar os elementos determinantes de investimentos com sucesso, que possam ser reproduzidos no melhoramento de investimentos presentes e futuros. Se os investimentos não estiverem a atingir os resultados pretendidos, a USAID/Angola gostaria de saber como reorientá-los de modo a que os resultados pretendidos sejam conseguidos. Finalmente, a USAID/Angola quer saber como é que investimentos neste tipo de programas pode ser maximizado para projectos futuros.

Em apoio à liberalização económica de Angola, a USAID/Angola iniciou e apoiou actividades que estimulam o crescimento da economia rural, promovem a segurança alimentar e estimulam formas e estruturas de gestão melhoradas. Como parte desta mais abrangente estratégia, e sob os termos do Acordo Associativo No. 690-A-00-06-00099-00, efectivo em 21 de Agosto de 2006, firmado entre a USAID e a CLUSA, o Programa de Desenvolvimento Agrícola e Financeiro (PDAF, localmente designado como ProAgro Angola), investiria os fundos dos doadores e faria todos os esforços para assegurar a consecução destes objectivos estratégicos. No final de 2010, altura em que o programa iniciava o seu quinto e último ano, a USAID providenciou um aumento ao financiamento inicialmente disponibilizado, elevando o valor atribuído dos 6,3 milhões de dólares para 10,8 milhões de dólares. Em Setembro foi submetido um pedido para uma extensão de 1 ano ao programa, sem custos e que redefiniria uma nova data de término do programa para 30 de Setembro de 2011.

O esforço do PDAF em atingir estes objectivos foi ainda facilitado pelo financiamento adicional de 3 milhões de dólares, providenciados pela Chevron/CABGOC, sob um acordo paralelo com a USAID. Durante 2011, o PDAF envolveu dois sub contratados adicionais, de modo a alargar a piscina de expertise técnica e recursos disponíveis aos participantes do programa. Em Março de 2011, a Fundação Neumann Kaffee, uma empresa de consultoria em cadeias de desenvolvimento com reconhecimento ao nível internacional, iniciou o seu trabalho na área produtora de café da Gabela, com o total acordo e apoio no terreno do INCA.

Este segundo subsídio terminou em Julho de 2011.

#### **Artigo 2. Orientação Global da Consultoria**

A consultoria irá avaliar exhaustivamente o projecto CLUSA. Contudo, na avaliação das actividades da CLUSA, a USAID procura lições aprendidas que possam ser aplicadas a actividades de desenvolvimento rural de grupos e que levem a um aumento da produção e produtividade, desenvolver mercado dos insumos e de produção, fortalecer os serviços financeiros e melhorar a coordenação entre os vários actores da cadeia de valores, de modo a influenciar positivamente as actividades e investimentos em curso ou futuros. Assim, o relatório deve englobar as lições aprendidas e descrever as suas implicações nos objectivos das actividades.

Na medida possível, a USAID gostaria que a avaliação providenciasse evidências quantitativas do impacto do investimento feito através do PDAF nas produções rurais e governança. A evidência quantitativa deveria ser apresentada relacionada com o tempo, de modo a ilustrar qualquer crescimento ou redução no impacto do investimento ao longo da implementação do projecto. Onde a evidência quantitativa não estiver disponível ou for relevante, serão necessárias descrições qualitativas dos impactos e processos.

Em relação à CLUSA, a consultoria deverá avaliar o impacto do projecto e identificar modos de melhorar a implementação, caso seja necessário. A consultoria deverá fazer recomendações à USAID/Angola relativas à possibilidade de extensão, expansão ou interrupção do projecto. Finalmente, a consultoria deverá reunir observações relevantes, de modo a que o impacto, de nível sistémico ou nacional, da avaliação das lições aprendidas com esta experiência, possa ser alcançado com referência específica ao contexto angolano.

**Metodologia:** A avaliação do consultor deve a) identificar os resultados desejados pelo projecto e gerar, sempre que possível, indicadores quantitativos do impacto do projecto e indicadores qualitativos, quando os quantitativos não são possíveis conseguir; b) identificar as percepções dos beneficiários perante os serviços disponibilizados pelo projecto e sua participação no projecto; c) gerar informação sobre as percepções dos parceiros ou partes interessadas do projecto; d) gerar lições aprendidas que sejam transversais a diferentes projectos, alinhadas no âmbito das condições de trabalho; e) apresentar provas de uma forma amigável e convincente; e f) fazer recomendações sobre caminhos futuros.

**Pessoal:** O consultor deve possuir formação profissional adequada, ao nível de mestrado ou nível superior; deve possuir experiência em avaliação de projectos na área dos agronegócios e mobilização comunitária; experiência em escrita de documentos técnicos baseada na compilação das observações tiradas das visitas de campo; experiência em apresentar as conclusões da avaliação numa forma facilmente entendível e convincente; e experiência em África, preferencialmente Angola.

#### **Anexo 4. Bibliografia**

Angola Agricultural Sector Analysis por John Mellor et al., preparado por CLUSA/JMA, Inc. para USAID/Angola, 10 de Setembro de 2010.

Apresentação Avaliação Benguela, uma apresentação powerpoint preparada por Alvaro Veloso para a conferência ProAgro feita em Benguela, em 7 de Maio de 2012.

Contrato da CLUSA com a USAID, Setembro de 2006.

Análise Económica do Sub-Sector da Banana em Angola, Relatório Final, ECI Africa, Janeiro de 2007.

Análise Económica do Sub-Sector do Café em Angola, ECI Africa, Maio de 2008.

LEVANTAMENTO DOS COOPERADORES ENVOLVIDOS NA PRODUÇÃO DE CAFÉ, (uma análise da produção de café em Amboim preparada pela CLUSA e o INCA, em 2011).

Notas retiradas do Workshop de Avaliação do ProAgro, Benguela, 7 de Maio de 2012

ProAgro Quarterly Reports, 2006-2012.

ProAgro Plan vs. Performance spreadsheets, 2006-2012.

ProAgro Annual Work Plans, 2006-2012.

Relatório da Avaliação Intermedia do ProAgro, Agosto 2006 – Julho 2009 (Avaliação Intermédia do ProAgro) ProAgro Midterm Evaluation), JMJ Angola, 2009.

## **Anexo 5. Diário de Viagem do avaliador**

### **Diário de Viagens -- Agências contactadas, locais visitados e pessoas entrevistadas**

#### **Sexta-feira, 20 de Abril de 2012**

Partida de Madison, WI

#### **Sábado, 21 de Abril**

Chegada a Johannesburg, África do Sul

#### **Domingo, 22 de Abril**

Chegada a Luanda, Angola

#### **Segunda-feira, 23 de Abril**

Orientação e reuniões com o pessoal da CLUSA, análise dos materiais

#### **Terça-feira, 24 de Abril**

Reunião com o Director Adjunto Cardoso no INCA

Reunião com Gomes Cambuta na Chevron

Reunião com pessoal da CLUSA e análise de documentos

#### **Quarta-feira, 25 de Abril**

Ida à Gabela, reunião inicial com o membro da CLUSA, Veloso

#### **Quinta-feira, 26 de Abril**

Visita a um campo de café modelo

Reunião e visita ao centro de serviços CESACOOPA (o sindicato das cooperativas)

Visita de cortesia ao Administrador Municipal da Gabela

Reunião com o conselho de administração da CESACOOPA, nos escritórios da CLUSA

#### **Sexta-feira, 27 de Abril**

Participação num dia de formação em café

Visita ao centro de serviços cooperativos CARLAONGO

Reunião com o gerente do balcão do BPC na Gabela para falar acerca do programa de microcrédito do INCA

Reunião com o chefe do grupo técnico do INCA em Amboim

#### **Sábado, 28 de Abril**

Viagem até Assango

Visita ao centro de comércio e processamento da cooperativa de Assango

Reunião com membros da cooperativa

Visita ao centro de comércio e processamento do Nzoy no Chieto

Regresso à Gabela

Análise das notas recolhidas e trabalho no relatório

**Domingo, 29 de Abril**

Viagem para Benguela

Trabalho no relatório

**Segunda-feira, 30 de Abril**

Encontro com o pessoal da CLUSA nos escritórios em Benguela

Encontro com o Director Provincial de Agricultura e membro do pessoal da ADRA

Visita aos agricultores do Cavaco e visita ao centro de serviços da Cooperativa Twassuka

**Terça-feira, 1 de Maio**

Feriado nacional- pesquisa e escrita no hotel

**Quarta-feira, 2 de Maio**

Visita a duas cooperativas de pequenos agricultores na Canjala e que estão no processo de levar a cabo lotes de demonstração de banana- A cooperativa 1 de Maio e a cooperativa das Palmeirinhas

**Quinta-feira, 3 de Maio**

Encontro com produtores de média dimensão no Dombe Grande e visita de campo ao centro de serviços da cooperativa CAPIAD

Reunião com Vino do Rosario para analisar a informação da avaliação e a monitorização

**Sexta-feira, 4 de Maio**

Ida à Catumbela, visita da zona coberta pela cooperativa Camenhe e Eteku a qual foi muito afectada pela adversidade do fecho de um canal de água

Encontro com Fernando Marques, um agricultor de média dimensão

Revisão dos dados e escrita do relatório- hotel, parte da tarde

**Sábado, 5 de Maio**

Pesquisa e escrita do relatório

**Segunda, 6 de Maio**

Pesquisa e escrita do relatório

**Segunda, 7 de Maio**

Conferência ProAgro, em Benguela

**Terça-feira, 8 de Maio**

Pesquisa e escrita na parte da manhã

Vôo para Luanda de tarde

**Quarta-feira, 9 de Maio**

Preparação do PowerPoint para a USAID, Chevron e o INCA

**Quinta-feira, 10 de Maio**

Reunião com o director do INCA

Reunião com a USAID e Chevron com apresentação do powerpoint

Chamada no Skype com o Bill, Emily e Estêvão

**Sexta-feira, 11 de Maio**

Trabalho no relatório

Vôo para Johannesburg

**Sábado-Domingo, 19 e 20 de Maio**

Vôo de Johannesburg para Madison