



**Guião para
Elaboração de
Planos de Negócios
para Áreas de Conservação em
Moçambique**

Julho 2017

O presente Guião foi elaborado com base do “Guia para a elaboração de planos de negócio simplificados para Áreas Protegidas” de Benjamin Landreau sob a coordenação de Charlotte Karibuhoye (FIBA, 2012) adaptada a realidade Moçambicana e ao modelo de plano de manejo proposto. Agradecemos a FIBA por ter gentilmente cedido o direito de adaptação.

A presente adaptação, junto com a responsabilidade para todos os erros é de autoria da Luiza Maio de Castro e Sean Nazerali.

O guião foi elaborado no âmbito de um programa de assistência técnica à BIOFUND e ANAC, financiado pela Cooperação Alemã através da Agencia KfW, e implementado pelo consórcio Verde Azul (Moçambique) / GITEC (Alemanha) e FUNBIO (Brasil).



Citação Recomendada: Luiza Maio de Castro e Sean Nazerali. *Guião para Elaboração de Planos de Negócios para Áreas de Conservação em Moçambique*. BIOFUND. 2017.

Apresentação do Guião

A maioria das áreas protegidas do mundo não tem financiamento suficiente para atingir as metas e actividades propostas nos seus Planos de Maneio (PdM). Os planos, em geral, focam na protecção dos parques, fauna e flora, e dão pouca atenção à sustentabilidade financeira da proposta.

Os Planos de Negócios vinculados ao PdM permitem compreender a necessidade financeira para conduzir as actividades descritas no plano de maneio, potencializar fontes e receitas para cobrir estes gastos, e auxiliar na priorização dos investimentos e do planeamento de médio/longo prazo.

Até a data de elaboração do presente guião, os Planos de Negócios das Áreas de Conservação em Moçambique raramente são elaborados junto com o Plano de Maneio, não ajudando assim na priorização de acções de maneio. Os diferentes planos de negócios não possuem um conjunto comum de pressupostos e, portanto, são muito difíceis de comparar entre áreas protegidas, e assim perde-se a possibilidade destes planos trazerem informações e projecções financeiras valiosas para ANAC a nível do Sistema Nacional das Áreas de Conservação.

Reconhecendo esta situação, a BIOFUND, junto com a ANAC, solicitou o apoio de um programa de Assistência Técnica internacional para ajudar elaborar um Modelo Padrão para um Plano de Negócios das Áreas de Conservação em Moçambique.

A metodologia proposta baseou-se no “Guia para a elaboração de planos de negócio simplificados para Áreas Protegidas” de Benjamin Landreau sob a coordenação de Charlotte Karibuhoye (FIBA, 2012) adaptada a realidade Moçambicana e ao modelo de plano de maneio proposto.

Espera-se que o PdN venha complementar o PdM, auxiliando nas decisões de investimento e no planeamento de médio prazo das áreas de conservação de Moçambique proporcionando autonomia ao consultor, mas padronizando as informações recebidas a nível nacional. Desta forma, mantém-se o levantamento de dados e as sugestões de output, assim como o exercício de priorização das despesas e investimentos.

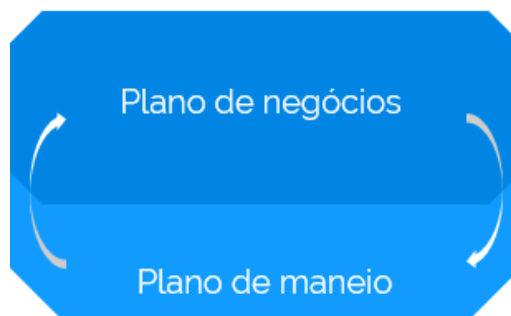
O presente guião é destinado àqueles que elaboram os PdM e aos gestores que o utilizam e actualizam o sistema de áreas de conservação. O guião é acompanhado de uma folha simplificada de recolha de dados (incluindo dados turísticos) e um exemplo de modelo de negócios como referência. Versões electrónicas do presente guião e os templates em Excel podem ser encontrados no site da BIOFUND no www.biofund.org.mz.

Table of Contents

1. PLANO DE NEGÓCIOS	5
2. FERRAMENTA (MODELO DE EXCEL)	7
3. PLANO DE NEGÓCIOS – PASSO A PASSO	9
3.1. ORIENTAÇÕES E PREMISSAS – INFLAÇÃO E CÂMBIOS.....	9
3.2. MAPEAMENTO DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS	10
3.2.1. RECURSOS HUMANOS.....	11
3.2.2. FUNCIONAMENTO	12
3.2.3. INVESTIMENTOS	13
3.3. LEVANTAMENTO DOS MEIOS DE FINANCIAMENTO EXISTENTES	14
3.3.1. FINANCIAMENTO DO ESTADO.....	15
3.3.2. RECEITAS PRÓPRIAS	16
3.3.3. DOADORES.....	18
4. RESULTADOS ESPERADOS.....	19
5. FONTES POSSÍVEIS DE FINANCIAMENTO	23

1. Plano de Negócios

O Plano de Negócios é complementar ao PdM, auxiliando a tomada de decisão num contexto de recursos financeiros limitados. Enquanto os PdMs apresentam os objectivos de conservação da AC e as actividades para se alcançar estas metas, os PdNs sistematizam os custos de implementação e os recursos disponíveis para a sua implementação. Deste modo, o PdN é o reflexo numérico do PdM.



É importante enfatizar que um Plano de Negócios de uma Área de Conservação NÃO É um plano de negócios no sentido que este termo é usado no mundo do sector privado, onde visa maximizar lucros. O PdN para conservação não procura ganhar dinheiro, mas sim é uma ferramenta que permite:

- Compreender a necessidade financeira para conduzir as actividades descritas no PdM de forma a maximizar os resultados ambientais num contexto financeiro limitado;
- Conectar as necessidades ambientais às possibilidades financeiras;
- Potenciais fontes de receita para cobrir estes gastos: autonomia/captação;
- Planeamento de médio/longo prazo.

Assim, os objectivos e prioridades do PdM devem estar representados no PdN de forma a auxiliar as decisões de investimento e o planeamento de médio prazo das áreas de conservação de Moçambique.

Os PdNs podem ser mais detalhados e precisos, mas também podem basear-se em estimativas baseadas em hipóteses (por exemplo, em relação aos recursos humanos). Estas estimativas precisam ser fundamentadas e defendidas na negociação com os parceiros. Para a maior parte das ACs, um PdN simplificado e bem fundamentado é suficiente para responder aos objectivos da ferramenta.

Deste modo, o presente guião tem como objectivo:

- Padronizar os modelos de negócios solicitados pela ANAC dentro dos PdM e dos critérios de priorização;
- Auxiliar na elaboração e execução dos planos de maneio;
- Optimizar os investimentos e a captação de recursos.

O modelo proposto beneficiará a ANAC, o sistema, e também o gestor e o contratado para elaboração do plano de maneio:

O guião - usuário/benefício

ANAC	Administrador	Contratada para elaboração do plano de manejo
<ul style="list-style-type: none">*Padronização dos planos de negócios solicitados e recebidos pela ANAC.*Oferecer um panorama da realidade financeira e das necessidades colocados no plano de manejo;*Informação para os financiadores sobre como seriam aplicados eventuais futuros apoios financeiros.	<ul style="list-style-type: none">*Identificar o que é praticamente exigível dos administradores dos parques;*Priorização das atividades em função da disponibilidade de recursos;*Priorizar as possibilidades de aumentar receitas.	<ul style="list-style-type: none">*Aquando da elaboração do plano, considerar os recursos disponíveis na priorização das atividades;*Padronizar os produtos a serem entregues para a ANAC

2. Ferramenta (Modelo de Excel)

Para facilitar a elaboração do PdN de forma padronizada mas adaptável às diferentes especificidades de cada AC, criou-se esta ferramenta composta por:

- Guião;
- Documento simplificado de recolha de dados para elaboração do modelo e resultados esperados (.xls);
- Exemplo de um modelo de plano de negócios completo (.xls).

Todos estes componentes podem ser encontrados no site da BIOFUND no www.biofund.org.mz.

Deste modo, o consultor pode utilizar o modelo proposto ou desenvolver um sistema próprio a partir de uma base de dados padronizada. Mantém-se deste modo a possibilidade de comparação e compilação dos dados entre as ACs garantindo a autonomia do consultor.

O Plano de negócios - modelo padrão para Moçambique



Quanto tempo é necessário para redigir um plano de negócios?

O tempo necessário dependerá de diversas variáveis. Se o objectivo consiste em completar a folhas de Excel, o trabalho pode ser bem realizado em 2 ou 3 dias por duas ou três pessoas. No entanto, o levantamento de informações poderá exigir mais tempo de pesquisa.



Atualização e Monitoramento

O Plano deverá ser dinâmico para continuar como ferramenta útil de planeamento e monitoramento, por isso, deve ser pelo menos de 5 em 5 anos ,ou então sempre que ocorrer um desenvolvimento significativo. Este planeamento deve ter menor período de vigência do que o PdN



Em que momento realizar o plano ?

O Plano de Negócios deve ser elaborado, preferencialmente, junto com o Plano de Maneio e os seus dados e resultados revistos pelo menos de 5 em 5 anos, ou quando houver uma mudança substancial na situação financeira da AC



Quais os conhecimentos básicos necessários?

Excel básico, custos e despesas já existentes na AP

A ferramenta aqui desenvolvida foi dividida em 4 etapas de elaboração que devem ser utilizadas sequencialmente:

1. Orientações e premissas
2. Mapeamento de necessidades financeiras
3. Levantamento dos meios de financiamento existentes
4. Resultados

O Plano de negócios - estrutura




1. Orientações e premissas	São dadas as orientações para o preenchimento das folhas de Excel. Apresenta-se na folha "Apoio" os pressupostos que devem ser incluídos, tais como inflação e taxa de câmbio.
2. Mapeamento das necessidades financeiras	Mapeamento dos custos de implementação do Plano de Maneio: Recursos Humanos, Funcionamento e Investimentos.
3. Levantamento dos meios de financiamento existentes	Em termos de orçamento do estado, receitas próprias e doações.
4. Resultados	Calcula-se automaticamente os resultados em termos de Custos- Receitas e a diferença entre eles.

Na ferramenta em Excel cada uma destas secções é composta de uma ou mais planilha interligadas, de modo a compilar as informações numa maneira sistemática.

Priorização

Um dos objectivos principais dos planos de negócios é de apoiar a administração da AC na priorização na execução de actividades do Plano de Maneio, de forma a balançar os recursos disponíveis com as necessidades imediatas que a AC necessita colmatar de forma a cumprir as acções previstas no PdM. Deste modo, o modelo proposto define o sistema de priorização em 3 níveis: essencial, necessário e desejável.

Classificação em relação ao impacto na execução dos PdM:

-  **Essencial:** Esta despesa é prioritária no alcance dos objetivos básicos de conservação.
 - Fiscalização em 25% da AC
 - Administração básica (Administrador, Sede e meios circulantes básicos)
-  **Necessária:** Importante, porém não essencial.
 - Fiscalização em mais que 50% da AC
 - Administração (Administrador, Sede e meios circulantes básicos)
 - Actividades iniciais em outras áreas técnicas (p.ex. Des. Comunitário, Turismo, Maneio de RN, etc)
-  **Desejável:** A implementação de todo o Plano de Maneio.

Estes níveis são utilizados ao longo de todo o Plano de Negócios, mas caso uma AC ou ANAC optar para um modelo mais simplificado, não são essenciais para o funcionamento do modelo, e poderão não ser então utilizados se desejar.

3. Plano de Negócios – Passo a Passo

3.1. Orientações e premissas – Inflação e Câmbios

Nesta secção serão indicadas os pontos relevantes antes de iniciar o plano de negócios. Assim, o gestor da área de conservação deve ter em conta qual a taxa de inflação e taxa de câmbio que irão influenciar o processo.

O preenchimento do PdN parte da folha de apresentação dos pressupostos, tais como:

- Ano base - ano de início do PdN proposto;
- Inflação salarial para os próximos 10 anos. Normalmente usar a média dos últimos anos de aumento salarial na função pública;
- Inflação de bens e serviços para os próximos 10 anos. Normalmente usar a média dos últimos anos de taxa de inflação geral no país;
- Taxa de câmbio – recomenda-se que os resultados sejam em Meticais (MZN) para que sejam compatíveis com o sistema de contas nacionais. Assim, caso os valores sejam apresentados noutra moeda recomenda-se a conversão para Meticais (MZN) indicando a data da taxa cambial.

A apresentação destes indicadores com clareza é fundamental para garantir que os resultados de ACs distintas sejam comparáveis. Sugere-se que as folhas seguintes tenham suas fórmulas vinculadas a esta permitindo fácil actualização e correcção.

A seguir, a folha “Pressupostos” é apresentada como exemplo.

Year	Value
Ano base	2017
Validade 10 anos	
Inflação salarial	
Ano 2	2%
Ano 3	2%
Ano 4	3%
Ano 5	3%
Ano 6	2%
Ano 7	3%
Ano 8	2%
Ano 9	3%
Ano 10	2%
Inflação bens e serviços- ano 2	
Ano 2	3%
Ano 3	2%
Ano 4	2%
Ano 5	2%
Ano 6	3%
Ano 7	3%
Ano 8	2%
Ano 9	2%
Ano 10	3%
Taxa de cambio- ano 2	
Ano 2	74
Ano 3	75
Ano 4	75
Ano 5	74
Ano 6	73
Ano 7	74
Ano 8	74
Ano 9	74
Ano 10	75

3.2. Mapeamento das Necessidades Financeiras


Tendo o PdM como orientador, deve-se iniciar o PdN a partir dos custos de execução desde plano.


Nesta secção pretende-se compreender o que representam as acções propostas no PdM em termos financeiros. Para facilitar o levantamento e a sistematização dos dados é proposta a seguinte divisão:


Mapeamento das necessidades financeiras	
Recursos Humanos	Recursos humanos : compreendem salários e despesas de pessoal contrato, por exemplo: salários do administrador, oficial de fiscalização, motorista logístico, marinheiro, responsável RP, oficial de conservação e biodiversidade, guardas florestais, pessoal de limpeza e guardas das instalações, etc
Funcionamento	Funcionamento: compreende as despesas correntes para o funcionamento da área de conservação, tais como, custo de gestão de projecto, custo de comunicação, manutenção da sede, deslocações, despesas de manutenção de equipamentos, combustível e lubrificantes, consumíveis de escritório, etc
Investimentos	Investimentos ; todos os necessários para o funcionamento da AC ou de áreas temáticas específicas, como por exemplo: construção, mobília de escritório e de postos de fiscalização, equipamento científico, equipamentos de comunicação, veículos, materiais de ecoturismo, computadores e informática, equipamentos de estação meteorológica e energia, material de comunicação e informação , etc

Durante o levantamento das necessidades financeiras deverá ter-se em conta o sistema de priorização nos moldes descritos acima, ou seja:

Classificação em relação ao impacto na execução dos PdM:

-  **Essencial:** Esta despesa é prioritária no alcance dos objetivos básicos de conservação.
 - Fiscalização em 25% da AC
 - Administração básica (Administrador, Sede e meios circulantes básicos)

-  **Necessária:** Importante, porém não essencial.
 - Fiscalização em mais que 50% da AC
 - Administração (Administrador, Sede e meios circulantes básicos)
 - Actividades iniciais em outras áreas técnicas (p.ex. Des. Comunitário, Turismo, Maneio de RN, etc)

-  **Desejável:** A implementação de todo o Plano de Maneio.

3.2.1. Recursos Humanos

A implementação completa do PdM exige diversos perfis de profissionais. O preenchimento da tabela parte do levantamento do pessoal indispensável para implementar as acções propostas no plano e dos custos anuais destes perfis. Em seguida, é feita uma priorização de perfis de acordo com a escala de priorização (essencial, necessária ou desejável).

Cargos	PRIORIDADE (1-Essencial, 2-Necess, 3-Desejável)	2017			2018			2019			2020		
		Salário Anual	nº de postos	Massa Salarial	Salário Anual	nº de postos	Massa Salarial	Salário Anual	nº de postos	Massa Salarial	Salário Anual	nº de postos	Massa Salarial
Park Warden - Adm	1	MZN 454.396,80	1	MZN 454.396,80	MZN 463.484,74	1	MZN 463.484,74	MZN 472.754,43	1	MZN 472.754,43	MZN 486.937,06	1	MZN 486.937,06
Técnico - Adm	1	MZN 301.264,28	1	MZN 301.264,28	MZN 307.289,56	1	MZN 307.289,56	MZN 313.435,35	1	MZN 313.435,35	MZN 322.838,41	1	MZN 322.838,41
Driver (New) - Adm	1	MZN 155.699,05	1	MZN 155.699,05	MZN 158.813,03	1	MZN 158.813,03	MZN 161.989,29	1	MZN 161.989,29	MZN 166.848,97	1	MZN 166.848,97
PR Manager - Adm	1	MZN 303.700,80	1	MZN 303.700,80	MZN 309.774,82	1	MZN 309.774,82	MZN 315.970,31	1	MZN 315.970,31	MZN 325.449,42	1	MZN 325.449,42
Técnico - Infra	2	MZN 408.097,95	5	MZN 2.040.489,75	MZN 416.259,91	5	MZN 2.081.299,55	MZN 424.585,11	5	MZN 2.122.925,54	MZN 437.322,66	5	MZN 2.186.613,30
Técnico - Infra	1	MZN 97.648,20	1	MZN 97.648,20	MZN 99.601,16	1	MZN 99.601,16	MZN 101.593,19	1	MZN 101.593,19	MZN 104.640,98	1	MZN 104.640,98
Guarda de Áreas de Conservação - Fisc	2	MZN 74.250,15	39	MZN 2.895.755,85	MZN 75.735,15	39	MZN 2.953.670,97	MZN 77.249,86	39	MZN 3.012.744,39	MZN 79.567,35	39	MZN 3.103.126,77
Guarda de Áreas de Conservação - Fisc	1	MZN 83.166,20	37	MZN 3.077.149,40	MZN 84.829,52	37	MZN 3.138.692,39	MZN 86.526,11	37	MZN 3.201.466,24	MZN 89.121,90	37	MZN 3.297.510,22
Fiscal Básico - Fisc	1	MZN 104.881,40	29	MZN 3.041.560,60	MZN 106.979,03	29	MZN 3.102.391,81	MZN 109.118,61	29	MZN 3.164.439,65	MZN 112.392,17	29	MZN 3.259.372,80
Fiscal Técnico - Fisc	1	MZN 170.766,70	22	MZN 3.756.867,40	MZN 174.182,03	22	MZN 3.832.004,75	MZN 177.665,67	22	MZN 3.908.644,84	MZN 182.995,64	22	MZN 4.025.904,11
Técnico - Reassentamento	3	MZN 260.000,00	1	MZN 260.000,00	MZN 265.200,00	1	MZN 265.200,00	MZN 270.504,00	1	MZN 270.504,00	MZN 278.619,12	1	MZN 278.619,12
Técnico - Reassentamento	3	MZN 408.097,95	1	MZN 408.097,95	MZN 416.259,91	1	MZN 416.259,91	MZN 424.585,11	1	MZN 424.585,11	MZN 437.322,66	1	MZN 437.322,66
		MZN 0,00		MZN 0,00	MZN 0,00		MZN 0,00	MZN 0,00		MZN 0,00	MZN 0,00		MZN 0,00
		MZN 0,00		MZN 0,00	MZN 0,00		MZN 0,00	MZN 0,00		MZN 0,00	MZN 0,00		MZN 0,00
		MZN 0,00		MZN 0,00	MZN 0,00		MZN 0,00	MZN 0,00		MZN 0,00	MZN 0,00		MZN 0,00
TOTAL			139	MZN 16.792.630,08		139	MZN 17.128.482,68		139	MZN 17.471.052,33		139	MZN 17.995.183,90

3.2.2. Funcionamento

Assim como para os profissionais, os custos operacionais da AC irão variar de acordo com o grau de implementação do PdM. Nesta folha, deverão ser incluídas as despesas relacionadas aos valores gastos com a estrutura da AC.

A nível macro, deve se classificar itens nas grandes categorias utilizadas pelo sistema de contabilidade do estado, ou seja, Despesas com Pessoal, Bens e Serviços, e Investimentos.

Dentro destas, devem ser considerados gastos de funcionamento e despesas correntes, tais como: ração para fiscais; despesa com deslocamento da equipa; manutenção de veículos e outros equipamentos; custo de manutenção de sistemas solar; custo com material de campismo; escritório; combustível; comunicação; material de fiscalização, dentre outros: custo de gestão de projecto, custo de comunicação, manutenção da sede, deslocamentos, despesas de manutenção de equipamentos, combustível e lubrificantes e consumíveis de escritório. Da mesma forma que para os recursos humanos, aqui cada necessidade foi classificada em essencial, necessária e desejável, seguindo os mesmos critérios.

A seguir, a folha “Funcionamento” é apresentada como exemplo.

Descrição	PRIORIDADE (1-Essencial, 2-Necess, 3- Desejável)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Funcionamento: Despesa com deslocamento de equipe, manutenção de veículos e outros equipamentos, custo de manutenção de sistemas solar, custo com material de camping, escritório, combustível, comunicação, material de fiscalização dentro outros								
Custo de Gestão de Projecto, Custo de Comunicação, Manutenção da Sede, Deslocamentos, Despesas de manutenção de equipamentos, Combustível e Lubrificantes e Consumíveis de escritório								
DESPESA COM DESLOCAMENTO EQUIPE								
Custo de viagens e estadias	1	MZN 917.045,45	MZN 944.556,82	MZN 963.447,95	MZN 982.716,91	MZN 1.002.371,25	MZN 1.032.442,39	MZN 1.063.415,61
BENS E SERVIÇOS								
Manutenção de veículos e outros equipamentos	1	MZN 1.500.000,00	MZN 1.545.000,00	MZN 1.575.900,00	MZN 1.607.418,00	MZN 1.639.566,36	MZN 1.688.753,35	MZN 1.739.415,91
Manutenção de equipamentos do escritório	1	MZN 75.000,00	MZN 77.250,00	MZN 78.795,00	MZN 80.370,90	MZN 81.978,32	MZN 84.437,67	MZN 86.970,81
Despesas bancárias	1	MZN 232.500,00	MZN 239.475,00	MZN 244.264,50	MZN 249.149,79	MZN 254.132,79	MZN 261.756,77	MZN 269.609,41
Eleticidade/Água/Gás	1	MZN 637.500,00	MZN 656.625,00	MZN 669.757,50	MZN 683.152,65	MZN 696.815,70	MZN 717.720,17	MZN 739.251,71
Custo de auditoria	1	MZN 1.125.000,00	MZN 1.158.750,00	MZN 1.181.925,00	MZN 1.205.563,50	MZN 1.229.674,77	MZN 1.266.565,01	MZN 1.304.561,91
Telefone&Fax	1	MZN 1.243.731,82	MZN 1.281.043,77	MZN 1.306.664,65	MZN 1.332.797,94	MZN 1.359.453,90	MZN 1.400.237,52	MZN 1.442.244,61
Impressão	1	MZN 577.500,00	MZN 594.825,00	MZN 606.721,50	MZN 618.855,93	MZN 631.233,05	MZN 650.170,04	MZN 669.675,11
Taxas Legais/Serviços de advocacia	3	MZN 450.000,00	MZN 463.500,00	MZN 472.770,00	MZN 482.225,40	MZN 491.869,91	MZN 506.626,01	MZN 521.824,71
Seguros	2	MZN 4.609.575,00	MZN 4.747.862,25	MZN 4.842.819,50	MZN 4.939.675,88	MZN 5.038.469,40	MZN 5.189.623,48	MZN 5.345.312,11
Serviço de limpezas	3	MZN 337.500,00	MZN 347.625,00	MZN 354.577,50	MZN 361.669,05	MZN 368.902,43	MZN 379.969,50	MZN 391.368,51
Proteção de equipamentos	1	MZN 1.322.727,27	MZN 1.362.409,09	MZN 1.389.657,27	MZN 1.417.450,42	MZN 1.445.799,43	MZN 1.489.173,41	MZN 1.533.848,61
Manutenção de infraestrutura para rádio	1	MZN 375.000,00	MZN 386.250,00	MZN 393.975,00	MZN 401.854,50	MZN 409.891,59	MZN 422.188,34	MZN 434.853,39
Manutenção de aeronaves e combustível	3	MZN 1.677.150,00	MZN 1.727.464,50	MZN 1.762.013,79	MZN 1.797.254,07	MZN 1.833.199,15	MZN 1.888.195,12	MZN 1.944.840,91
Comunicação								
Publicidade e Relações públicas	3	MZN 75.000,00	MZN 77.250,00	MZN 78.795,00	MZN 80.370,90	MZN 81.978,32	MZN 84.437,67	MZN 86.970,81
Entretimento	3	MZN 127.500,00	MZN 131.325,00	MZN 133.951,50	MZN 136.630,53	MZN 139.363,14	MZN 143.544,03	MZN 147.850,34
Manutenção de sede								
Aluguel	1	MZN 75.000,00	MZN 77.250,00	MZN 78.795,00	MZN 80.370,90	MZN 81.978,32	MZN 84.437,67	MZN 86.970,81
Material de consumo								
Combustível (1,2 l / mês)	1	MZN 1.687.500,00	MZN 1.738.125,00	MZN 1.772.887,50	MZN 1.808.345,25	MZN 1.844.512,16	MZN 1.899.847,52	MZN 1.956.842,91
Rações	1	MZN 5.700.000,00	MZN 5.871.000,00	MZN 5.988.420,00	MZN 6.108.188,40	MZN 6.230.352,17	MZN 6.417.262,73	MZN 6.609.780,61
Uniformes e equipamentos individuais	1	MZN 1.322.727,27	MZN 1.362.409,09	MZN 1.389.657,27	MZN 1.417.450,42	MZN 1.445.799,43	MZN 1.489.173,41	MZN 1.533.848,61
Combustível (3,000 l / mês) - Proteção	1	MZN 2.212.500,00	MZN 2.278.875,00	MZN 2.324.452,50	MZN 2.370.941,55	MZN 2.418.360,38	MZN 2.490.911,19	MZN 2.565.638,51
Equipamentos de GPS	2	MZN 75.000,00	MZN 77.250,00	MZN 78.795,00	MZN 80.370,90	MZN 81.978,32	MZN 84.437,67	MZN 86.970,81
Equipamento de Proteção para Guarda Parques	1	MZN 2.375.000,00	MZN 2.446.250,00	MZN 2.495.175,00	MZN 2.545.078,50	MZN 2.595.980,07	MZN 2.673.859,47	MZN 2.754.075,21
Equipamentos - Tendais	1	MZN 429.545,45	MZN 442.431,82	MZN 451.280,45	MZN 460.306,06	MZN 469.512,18	MZN 483.597,55	MZN 498.105,41
TOTAL		MZN 29.160.002,27	MZN 30.034.802,34	MZN 30.635.498,39	MZN 31.248.208,36	MZN 31.873.172,52	MZN 32.829.367,70	MZN 33.814.248,71

3.2.3. Investimentos

São classificados como investimentos, de acordo com a definição usada pelo sistema de classificação de despesas no OE: aquisição de bens duráveis como meios circulantes, construções, investimento em infra-estrutura de manejo, e infra-estrutura comunitária. Para o caso de ACs, esta definição é ainda aumentada por serviços/projectos pontuais a serem realizados por área temática.

Assim, os investimentos concentram-se na aquisição de bens duráveis, construção de infra-estruturas diversas e serviços a serem contratados pontualmente para realização de actividades/projectos detalhados no PdM. Estes projectos diferenciam-se dos custos apresentados na etapa anterior pois não são actividades regulares para o funcionamento e/ou gestão da AC. Estas actividades e/ou projectos podem ser por exemplo: o aproveitamento económico dos recursos (pesca, ecoturismo, floresta...); a retirada de espécies invasoras; a comunicação e sensibilização; a geração de renda e promoção de iniciativas locais; e a formação e capacitação.

Assim como as demais necessidades financeiras, estas devem ser priorizadas de acordo com o grau de implementação do PdM.

A seguir, a folha "Investimento Geral" é apresentada como exemplo.

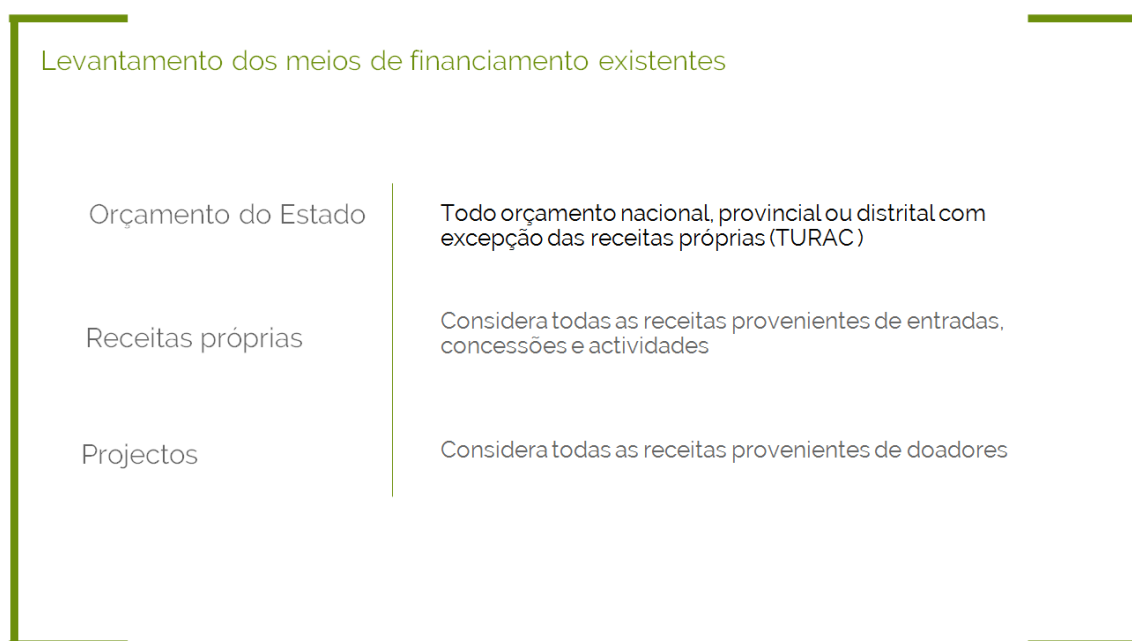
Gabinete de Operações para o departamento de protecção (30m2 x \$1,200/m2)									
Descrição	Prioridade (1-Essencial, 2-Necessario, 3-Desejável)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
CONSTRUÇÃO									
Proteção e melhoria de subsistência (Construção o	1	MZN 7.200.000,00	MZN 7.344.000,00	MZN 7.490.880,00	MZN 7.640.697,60	MZN 7.869.918,53	MZN 8.106.016,08	MZN 8.268.136,41	MZN 8.433,4
Novas casas de funcionários	1	MZN 8.400.000,00	MZN 8.568.000,00	MZN 8.739.360,00	MZN 8.914.147,20	MZN 9.181.571,62	MZN 9.457.018,76	MZN 9.646.159,14	MZN 9.839,0
Expansão da sala de reuniões (+20m²x\$1,2/m²)	3	MZN 1.680.000,00	MZN 1.713.600,00	MZN 1.747.872,00	MZN 1.782.829,44	MZN 1.836.314,32	MZN 1.891.403,75	MZN 1.929.231,83	MZN 1.967,8
Escritórios adicionais para o departamento de pro	3	MZN 5.880.000,00	MZN 5.997.600,00	MZN 6.117.552,00	MZN 6.239.903,04	MZN 6.427.100,13	MZN 6.619.913,14	MZN 6.752.311,40	MZN 6.887,3
Gabinete de Operações para o departamento de u	2	MZN 2.520.000,00	MZN 2.570.400,00	MZN 2.621.808,00	MZN 2.674.244,16	MZN 2.754.471,48	MZN 2.837.105,63	MZN 2.893.847,74	MZN 2.951,7
Melhoria da estrada norte - sul da espinha entre	3	MZN 140.000.000,00	MZN 142.800.000,00	MZN 145.656.000,00	MZN 148.569.120,00	MZN 153.026.193,60	MZN 157.616.979,41	MZN 160.769.319,00	MZN 163.984,7
Chegada Centro (substituir estrutura queimada) (4	1	MZN 4.440.000,00	MZN 4.528.800,00	MZN 4.619.376,00	MZN 4.711.763,52	MZN 4.853.116,43	MZN 4.998.709,92	MZN 5.098.684,12	MZN 5.200,6
Centro de interpretação perto de Massingir Gate (3	MZN 17.500.000,00	MZN 17.850.000,00	MZN 18.207.000,00	MZN 18.571.140,00	MZN 19.128.274,20	MZN 19.702.122,43	MZN 20.096.164,87	MZN 20.498,0
Expansão da Cerca de Barreira SE ao norte e ao rid	3	MZN 147.000.000,00	MZN 149.940.000,00	MZN 152.938.800,00	MZN 155.997.576,00	MZN 160.677.503,28	MZN 165.497.828,38	MZN 168.807.784,95	MZN 172.183,9
Acampamento de pesquisa com acomodação, cozi	3	MZN 70.000.000,00	MZN 71.400.000,00	MZN 72.828.000,00	MZN 74.284.560,00	MZN 76.513.096,80	MZN 78.808.489,70	MZN 80.384.659,50	MZN 81.992,3
Habituação básica para extensionistas comunitári	3	MZN 7.000.000,00	MZN 7.140.000,00	MZN 7.282.800,00	MZN 7.428.456,00	MZN 7.651.309,68	MZN 7.880.848,97	MZN 8.038.465,95	MZN 8.199,2
Perfuração de poços para bases de protecção (2x 5	2	MZN 5.600.000,00	MZN 5.712.000,00	MZN 5.826.240,00	MZN 5.942.764,80	MZN 6.121.047,74	MZN 6.304.679,18	MZN 6.430.772,76	MZN 6.559,3
Equipe de trabalho para abertura de caminhos (U	3	MZN 5.544.000,00	MZN 5.654.880,00	MZN 5.767.977,60	MZN 5.883.337,15	MZN 6.059.837,27	MZN 6.241.632,38	MZN 6.366.465,03	MZN 6.493,7
Radio High Site guard accommodation (5x\$20,000)	2	MZN 7.000.000,00	MZN 7.140.000,00	MZN 7.282.800,00	MZN 7.428.456,00	MZN 7.651.309,68	MZN 7.880.848,97	MZN 8.038.465,95	MZN 8.199,2
Região Central e base Matandazulo FR (2x \$ 200k)	3	MZN 28.000.000,00	MZN 28.560.000,00	MZN 29.131.200,00	MZN 29.713.824,00	MZN 30.605.238,72	MZN 31.523.395,88	MZN 32.153.863,80	MZN 32.796,9
INFRAESTRUTURA DE MANEIO									
Vedação			MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00
Infraestrutura de acesso (estradas, pistas, pontes, portos...)			MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00
INFRAESTRUTURA COMUNITÁRIA									
Dormitórios incluindo uma cozinha pequena	3	MZN 10.500.000,00	MZN 10.710.000,00	MZN 10.924.200,00	MZN 11.142.684,00	MZN 11.476.964,52	MZN 11.821.273,46	MZN 12.057.698,92	MZN 12.298,8
MEIOS CIRCULANTES									
Caminhão de grua de substituição 6x6	3	MZN 17.500.000,00	MZN 17.850.000,00	MZN 18.207.000,00	MZN 18.571.140,00	MZN 19.128.274,20	MZN 19.702.122,43	MZN 20.096.164,87	MZN 20.498,0
Trator (preço estimado)	3	MZN 5.350.000,00	MZN 5.355.000,00	MZN 5.462.100,00	MZN 5.571.342,00	MZN 5.738.482,26	MZN 5.910.636,73	MZN 6.028.849,46	MZN 6.149,4
Veículos de reposição (anualmente 3 veículos x 5	2	MZN 31.500.000,00	MZN 32.130.000,00	MZN 32.772.600,00	MZN 33.428.052,00	MZN 34.430.893,56	MZN 35.463.820,37	MZN 36.173.096,77	MZN 36.896,5
Motos (Anualmente 2 x 7k x 3 anos)	3	MZN 2.940.000,00	MZN 2.998.800,00	MZN 3.058.776,00	MZN 3.119.951,52	MZN 3.213.550,07	MZN 3.309.956,57	MZN 3.376.155,70	MZN 3.443,6
Veículos - Operações de protecção	1	MZN 4.690.000,00	MZN 4.783.800,00	MZN 4.879.476,00	MZN 4.977.065,52	MZN 5.126.377,49	MZN 5.280.168,81	MZN 5.385.772,19	MZN 5.493,4
Veículos - Motos / Bicicletas	1	MZN 1.825.000,00	MZN 1.861.500,00	MZN 1.898.730,00	MZN 1.936.704,60	MZN 1.994.805,74	MZN 2.054.649,91	MZN 2.095.742,91	MZN 2.137,6
SERVIÇOS									
Censo Aéreo e Monitoramento da Biodiversidade	3	MZN 1.793.181,82	MZN 1.829.045,45	MZN 1.865.626,36	MZN 1.902.938,89	MZN 1.960.027,06	MZN 2.018.827,87	MZN 2.059.204,43	MZN 2.100,3
Consultoria - Pesquisa e Monitoramento	3	MZN 7.400.000,00	MZN 7.548.000,00	MZN 7.698.960,00	MZN 7.852.939,20	MZN 8.088.527,38	MZN 8.331.183,20	MZN 8.497.806,86	MZN 8.667,7
Treinamento e Recrutamento	1	MZN 2.500.000,00	MZN 2.550.000,00	MZN 2.601.000,00	MZN 2.653.020,00	MZN 2.732.610,60	MZN 2.814.588,92	MZN 2.870.880,70	MZN 2.928,2
TOTAL		MZN 543.662.181,82	MZN 554.535.425,45	MZN 565.626.133,96	MZN 576.938.656,64	MZN 594.246.816,34	MZN 612.074.220,83	MZN 624.315.705,25	MZN 636.802,03

3.3. Levantamento dos meios de financiamento existentes

Além de mapear os custos de implementação do PdM, é fundamental considerar os financiamentos e *gaps* existentes. A sustentabilidade financeira é parte fundamental da estratégia de conservação, visto que a limitação de recursos impõem limites tanto aos programas de conservação, quanto aos serviços que podem ser oferecidos aos visitantes. Por isso, nesta parte do documento serão apontadas possíveis fontes orçamentárias para despesas e investimentos necessários para alcançar os objectivos das ACs.

Esta parte esta dividida em receitas provenientes do orçamento do Estado, receitas próprias (entradas, concessões e actividades), e por fim, recursos provenientes de doadores (“projectos”).

A secção é dividida em:



3.3.1. Financiamento do Estado

O financiamento do Estado é um componente importante em diversas ACs. Inicia-se o exercício de levantamento dos meios de financiamento existente pelas rubricas financiadas pelo estado a nível nacional, provincial e distrital.

No caso de funcionários do estado, supõem-se uma estabilidade e uma variação salarial com factor do aumento próprio, diferente daqueles pagos pelo sector privado. Além disso, com relação as despesas para funcionamento e investimento é necessário mapear o recurso disponibilizado nos anos anteriores para projectar os recursos futuros.

Recomenda-se o uso da folha, “pressupostos” para inserir a taxa anual de aumento salarial de funcionários do estado, usando a média para projecções futuras. Aconselhamos ainda que as fórmulas nessa folha “Financiamento Estado” sejam ligadas à folha “Pressupostos” de modo a facilitar a sua actualização periódica pelos gestores da AC.

Os recursos podem ser disponibilizados pelo estado a nível provincial, distrital ou nacional. Estes recursos são divididos em recursos humanos, bens e serviços e investimentos.

A seguir, a folha “Financiamento Estado” é apresentada como exemplo.

Atenção: verificar os indexadores de inflação (salários e bens&serviços) e verificar quantos anos o investimento terá de forma a não haverá o investimento

Descrição	Categoria de receita	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Orçamento Estado			MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00
Nacional - Bens e serviços										
Nacional - Despesa de pessoal			MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00
Motorista 1	Recursos Humanos	MZN 155 699,05	MZN 160 370,02	MZN 163 577,42	MZN 166 848,97	MZN 170 185,95	MZN 175 291,53	MZN 180 550,27	MZN 184 161,28	MZN 187 844,51
Motorista 2	Recursos Humanos	MZN 155 699,05	MZN 160 370,02	MZN 163 577,42	MZN 166 848,97	MZN 170 185,95	MZN 175 291,53	MZN 180 550,27	MZN 184 161,28	MZN 187 844,51
Combustível (1,2 l/mês)	Bens e serviços	MZN 1 687 500,00	MZN 1 738 125,00	MZN 1 772 887,50	MZN 1 808 345,25	MZN 1 844 512,16	MZN 1 899 847,52	MZN 1 956 842,95	MZN 1 995 979,80	MZN 2 035 899,40
Custo de viagens e estadias	Bens e serviços	MZN 917 045,45	MZN 944 556,81	MZN 963 447,95	MZN 982 716,91	MZN 1 002 371,25	MZN 1 032 442,38	MZN 1 063 415,66	MZN 1 084 683,97	MZN 1 106 377,65
Fiscais a nível provincial 1	Recursos Humanos	MZN 104 881,40	MZN 108 027,84	MZN 110 188,40	MZN 112 392,17	MZN 114 640,01	MZN 118 079,21	MZN 121 621,59	MZN 124 054,02	MZN 126 535,10
Fiscais a nível provincial 2	Recursos Humanos	MZN 104 881,40	MZN 108 027,84	MZN 110 188,40	MZN 112 392,17	MZN 114 640,01	MZN 118 079,21	MZN 121 621,59	MZN 124 054,02	MZN 126 535,10
Fiscais a nível provincial 3	Recursos Humanos	MZN 104 881,40	MZN 108 027,84	MZN 110 188,40	MZN 112 392,17	MZN 114 640,01	MZN 118 079,21	MZN 121 621,59	MZN 124 054,02	MZN 126 535,10
Fiscais a nível provincial 4	Recursos Humanos	MZN 104 881,40	MZN 108 027,84	MZN 110 188,40	MZN 112 392,17	MZN 114 640,01	MZN 118 079,21	MZN 121 621,59	MZN 124 054,02	MZN 126 535,10
Nacional - Investimento			MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00
Provincial - Despesa de pessoal										
Protection - Field Ranger Salari	Recursos Humanos	MZN 18 000 000,00	MZN 18 540 000,00	MZN 19 289 016,00	MZN 19 674 796,32	MZN 20 265 040,21	MZN 20 872 991,42	MZN 21 290 451,24	MZN 21 716 260,27	MZN 22 152 575,62
Provincial - Bens e serviços			MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00
Protection - Operational Costs	Bens e serviços	MZN 37 500 000,00	MZN 38 625 000,00	MZN 39 397 500,00	MZN 40 185 450,00	MZN 40 989 159,00	MZN 42 218 833,77	MZN 43 485 398,78	MZN 44 355 106,76	MZN 45 242 208,89
Provincial - Investimento			MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00
Resettlement - Social Infrastruc	Investimentos	MZN 30 000 000,00	MZN 67 500 000,00							
TOTAL		MZN 88 835 469,15	MZN 128 100 533,22	MZN 61 812 543,89	MZN 63 048 794,77	MZN 64 309 770,66	MZN 66 239 063,78	MZN 68 226 235,70	MZN 69 590 760,41	MZN 70 982 575,62

3.3.2. Receitas Próprias

A geração interna de receitas das ACs rege-se pelo Decreto n.º 27/2003 que estabelece os tipos de taxas e tarifas praticadas no que concerne às actividades relacionadas com a movimentação de visitantes e turistas dentro das ACs. Os valores destas taxas e tarifas foram revistos e actualizados em 2012 pelo Diploma Ministerial n.º 204/2012.

O Decreto e sua respectiva tabela de tarifas e taxas prevêem os seguintes critérios base:

1. Taxas de entradas nas AC (para visitantes/turistas e meios circulantes)
2. Tarifas que cobrem as actividades desenvolvidas por turistas durante a sua visita a AC
3. Serviços prestados pelas Administrações das ACs a turistas
4. Taxas de ocupação/uso de espaços concedidos a operações turísticas estabelecidas dentro das AC e que oferecem serviços a turistas e visitantes.

Pode entender-se que presentemente as receitas próprias das ACs estão devidamente regulamentadas pelo Decreto n.º 27/2003. No entanto, existem evidências de que algumas ACs tiveram iniciativas de investimento em serviços não mencionados especificamente na tabela de taxas e tarifas, como no caso do Parque do Limpopo que oferece alojamento em *chalets* pertencentes ao Parque.

Nota que a ANAC está a considerar a possibilidade de ter uma tabela de taxas e tarifas individualizadas nas ACs. Se assim for o caso, a presente folha deveria ser adequado ao sistema real específico em vigor.

Numa perspectiva da elaboração de PdNs terá que se ter em conta que o registo apurado e regular das receitas resultantes da aplicação da tabela de taxas e tarifas e a análise resultante desse exercício de registo constitui o instrumento mais importante para a planificação do desenvolvimento do funcionamento corrente da AC e da sustentabilidade financeira das suas operações, ligando a Conservação a receitas geradas pelo Turismo.

A sugestão é que o consultor apresente receitas realistas com turismo baseado no histórico dos anos anteriores. Assim, sugere-se que seja feito o levantamento das receitas médias dos últimos três anos em cada uma das categorias. Se a AC for considerada sem turismo desenvolvido, avalia-se a taxa de crescimento das receitas = 0, isto é o valor de receitas actuais é mantido no tempo. Se a AC apresentar uma taxa de crescimento positiva nos três anos estudados, a mesma taxa será aplicada nos anos seguintes.

Caso a AC tenha um plano de turismo específico com projecções baseadas em propostas concretas de melhorar o ambiente de turismo, poderão optar por usar estas projecções, e assim estes números devem ser colados directamente na folha em vez de usar uma taxa de crescimento.

A folha “Detalhes Receitas Próprias” é referente aos valores relativos às taxas de crescimento do turismo, e a folha “Receitas Próprias” calcula as receitas futuras.

ANAC ESTADÍSTICAS DE 3 AÑOS

Area de Conservação: PN Limpopo

ITEMS	2014		2015		2016		Variación nos 3 años	Totales de 3 años	
	#	Recitas MZN	#	Recitas MZN	#	Recitas MZN		#	Recitas MZN
1. TAXAS DE ENTRADAS		4.498.500,00		5.278.400,00		4.484.500,00			4.753
Visitantes									
Mais de 60 anos	Nacionais	0,00	4	0,00	0	0,00	#DIV/0!	13	0,00
	Estrangeiros	400,00	4	1.600,00	3	1.200,00	-100%	7	2.800,00
Adultos 21-59 anos	Nacionais	200,00	3869	773.800,00	2381	476.200,00	-66%	7557	1.511.400,00
	Estrangeiros	400,00	5544	2.217.600,00	7366	2.946.400,00	22%	19652	7.860.800,00
Jovens 13-20 anos	Nacionais	200,00	19	3.800,00	0	0,00	-100%	19	3.800,00
	Estrangeiros	400,00	1	400,00	33	13.200,00	1000%	45	18.000,00
Menores 0-12 anos	Nacionais	0,00	9	0,00	4	0,00	#DIV/0!	14	0,00
	Estrangeiros	0,00	11	0,00	176	0,00	#DIV/0!	338	0,00
Meios Circulantes		2.997.200,00		9972		8212	-1%	27645	9.396.800,00
Viatura Ligeira	Nacionais	300,00	1536	460.800,00	557	167.100,00	-79%	2415	724.500,00
	Estrangeiros	400,00	2356	942.400,00	3642	1.456.800,00	40%	9296	3.718.400,00
Viatura 16 lugares	Nacionais	300,00	0	0,00	0	0,00	#DIV/0!	0	0,00
	Estrangeiros	400,00	0	0,00	0	0,00	#DIV/0!	0	0,00
Viatura 17-25 lugares	Nacionais	400,00	0	0,00	0	0,00	#DIV/0!	0	0,00

A tabela “Detalhes Receitas Próprias” e os critérios por ela estabelecidos, constituem a base fundamental para o entendimento de quais são as “Receitas Próprias” que as AC podem recorrer de forma de complementar os seus orçamentos de funcionamento corrente, e ainda para gerarem recursos que contribuam para o conjunto de benefícios a alocar as comunidades residentes nas ACs ou na sua envolvente.

Pode entender-se que presentemente as Receitas Próprias das ACs estão devidamente regulamentadas pelo Decreto n.º 27/2003 e, portanto, estão limitadas aos 5 critérios acima mencionados. Esta poderá constituir uma indicação para que cada AC possa desenvolver mais serviços (devidamente planificados e autorizados pela ANAC), que venham a contribuir para o alargamento da base de Receitas Próprias.

Para isso, será necessário ter em conta as recomendações de cada Plano de Maneio das ACs no que respeita ao Turismo como fonte de receitas e ao que cada PdM apresenta como prioridades de investimentos relacionados com a captação de receitas resultantes da visita de turistas.

Detalhes Receitas Próprias

Descrição	Valores médio do período anterior	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Entradas	3.042.517	MZN 3.042.517,33	MZN 3.042.517,33	MZN 3.042.517,33	MZN 3.042.517,33	MZN 3.042.517,33	MZN 3.042.517,33	MZN 3.042.517,33	MZN 3.042.517,33	MZN 3.042.517,33	MZN 3.042.517,33
Actividades	992.320	MZN 992.320,00	MZN 992.320,00	MZN 992.320,00	MZN 992.320,00	MZN 992.320,00	MZN 992.320,00	MZN 992.320,00	MZN 992.320,00	MZN 992.320,00	MZN 992.320,00
Concessões	0	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00
Total		MZN 4.034.837,33	MZN 4.034.837,33	MZN 4.034.837,33	MZN 4.034.837,33	MZN 4.034.837,33	MZN 4.034.837,33	MZN 4.034.837,33	MZN 4.034.837,33	MZN 4.034.837,33	MZN 4.034.837,33

Taxa de crescimento ser utilizada: 1

3.3.3. Doadores

Neste modelo, recomenda-se a inclusão dos projectos já em andamento, especificando o doador, o nome do projecto, a probabilidade de execução e o período a que está afecto. Além disso, para que os resultados sejam comparáveis no cálculo do *gap* é importante que os valores sejam classificados em recursos humanos, bens e serviços e investimentos, como apresentado a seguir nas folhas “Detalhe Doadores” e “Resumo Doadores”.

Descrição	Categoria de receita	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano
1 Doador: KW										
2 Projeto: KW fase V										
3 Probabilidade: 1										
4 Período: 3 anos										
8 Finance & Admin Operational	Recursos Humanos	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00
9 Finance & Admin Salary	Recursos Humanos	MZN 4.436.587,50	MZN 4.525.319,25	MZN 4.615.825,64	MZN 4.708.142,15	MZN 4.849.386,41	MZN 4.994.868,00	MZN 5.094.765,36	MZN 5.196.660,67	MZN 5.335.000,00
10 Finance & Admin Capex	Recursos Humanos	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00
11 PIU Operational	Bens e serviços	MZN 1.706.250,00	MZN 1.740.375,00	MZN 1.775.182,50	MZN 1.810.686,15	MZN 1.865.006,73	MZN 1.920.956,94	MZN 1.959.376,08	MZN 1.998.563,60	MZN 2.038.500,00
12 PIU Salary	Recursos Humanos	MZN 2.149.635,00	MZN 2.192.627,70	MZN 2.236.480,25	MZN 2.281.209,86	MZN 2.349.646,15	MZN 2.420.135,54	MZN 2.468.538,25	MZN 2.517.909,02	MZN 2.568.250,00
13 PIU Capex	Investimentos	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00
14 Community Operational	Bens e serviços	MZN 892.500,00	MZN 910.350,00	MZN 928.557,00	MZN 947.128,14	MZN 975.941,98	MZN 1.004.808,24	MZN 1.024.904,41	MZN 1.045.402,50	MZN 1.071.000,00
15 Community Salary	Recursos Humanos	MZN 1.552.806,00	MZN 1.583.862,12	MZN 1.615.539,36	MZN 1.647.850,15	MZN 1.697.285,65	MZN 1.748.204,22	MZN 1.783.168,31	MZN 1.818.831,67	MZN 1.871.000,00
16 Community Capex	Investimentos	MZN 600.000,00	MZN 612.000,00	MZN 624.240,00	MZN 636.724,80	MZN 655.826,54	MZN 675.501,34	MZN 689.011,37	MZN 702.791,59	MZN 721.000,00
17 Protection & Wildlife Operational	Bens e serviços	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00
18 Protection & Wildlife Salary	Recursos Humanos	MZN 1.330.976,00	MZN 1.357.595,52	MZN 1.384.747,43	MZN 1.412.442,38	MZN 1.454.815,65	MZN 1.498.460,12	MZN 1.528.429,32	MZN 1.558.997,91	MZN 1.600.000,00
19 Protection & Wildlife Capex	Investimentos	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00	MZN 0,00
20 Infrastructure Operational	Bens e serviços	MZN 4.402.500,00	MZN 4.490.550,00	MZN 4.580.361,00	MZN 4.671.968,22	MZN 4.812.127,27	MZN 4.956.491,08	MZN 5.055.620,91	MZN 5.156.733,32	MZN 5.310.000,00
21 Infrastructure Salary	Recursos Humanos	MZN 1.685.903,00	MZN 1.719.621,06	MZN 1.754.013,48	MZN 1.789.093,75	MZN 1.842.766,56	MZN 1.898.049,56	MZN 1.936.010,55	MZN 1.974.730,76	MZN 2.025.000,00
22 Infrastructure Capex	Investimentos	MZN 825.000,00	MZN 841.500,00	MZN 858.330,00	MZN 875.496,60	MZN 901.761,50	MZN 928.814,34	MZN 947.390,63	MZN 966.338,44	MZN 990.000,00
160 TOTAL		MZN 19.582.157,50	MZN 19.973.800,65	MZN 20.373.276,66	MZN 20.780.742,20	MZN 21.404.164,46	MZN 22.046.289,40	MZN 22.487.215,18	MZN 22.936.959,49	MZN 23.620.000,00

Projeto	Probabilidade	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
3 Recursos Humanos	1	MZN 11.155.907,50	MZN 11.379.025,65	MZN 11.606.606,16	MZN 11.838.738,29	MZN 12.193.900,43	MZN 12.559.717,45	MZN 12.810.911,80	MZN 13.067.130,03	MZN 13.459.143,93	MZN 13.459.143,93
4 Bens e serviços	1	MZN 7.001.250,00	MZN 7.141.275,00	MZN 7.284.100,50	MZN 7.429.782,51	MZN 7.652.675,99	MZN 7.882.256,26	MZN 8.039.901,39	MZN 8.200.699,42	MZN 8.446.720,40	MZN 8.446.720,40
5 Investimentos	1	MZN 1.425.000,00	MZN 1.453.500,00	MZN 1.482.570,00	MZN 1.512.221,40	MZN 1.557.588,04	MZN 1.604.315,68	MZN 1.636.402,00	MZN 1.669.130,04	MZN 1.719.203,94	MZN 1.719.203,94
6 Recursos Humanos	0,66										
7 Bens e serviços	0,66										
8 Investimentos	0,66										
9 Recursos Humanos	0,33										
10 Bens e serviços	0,33										
11 Investimentos	0,33										

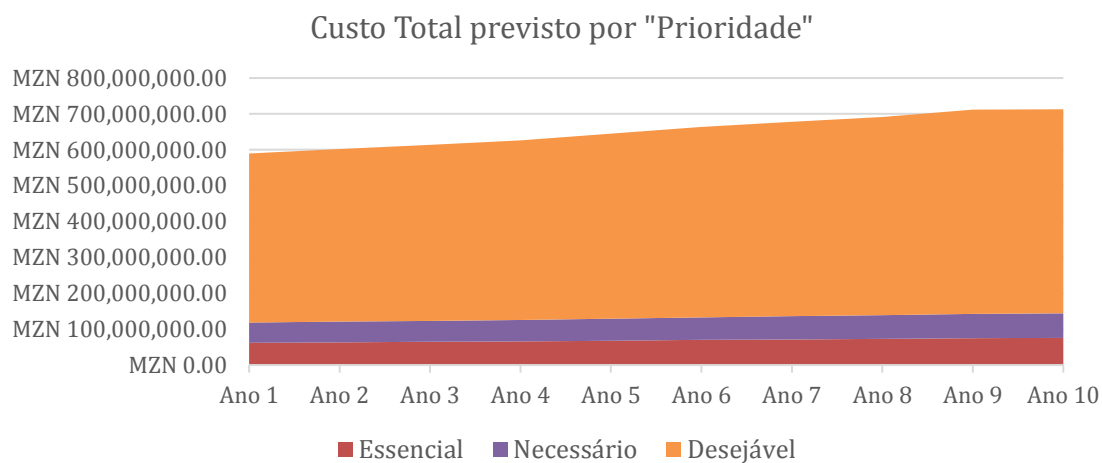
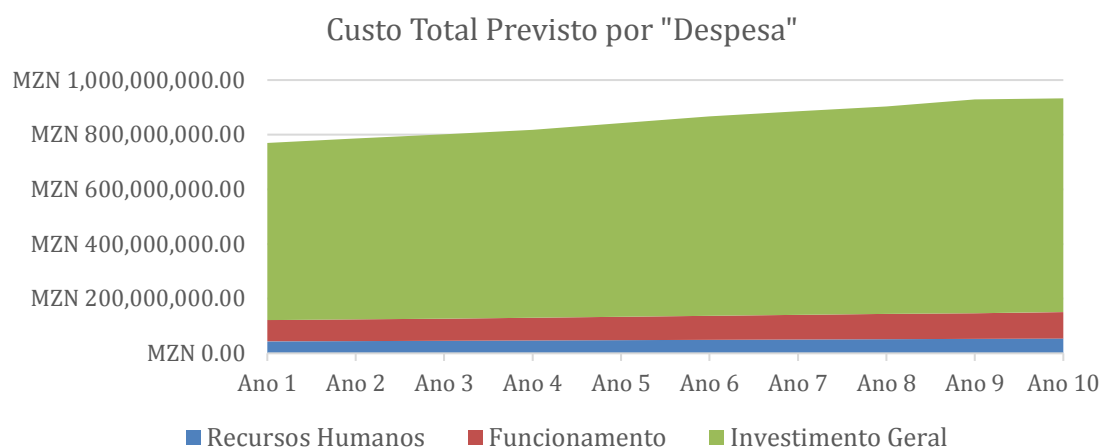
Nota que a questão de “Probabilidade” que aparece nas folhas de Doadores é usada para ajudar fazer projecções mais realísticas para o futuro. Aconselha se que sejam usadas probabilidades na seguinte maneira:

- 100% - Projectos em curso ou pelo menos com acordos de financiamentos já assinados;
- 80% - Projectos aprovados pelo doador mas cujos acordos ainda estão em negociação, podendo assim sofrer alterações ou atrasos;
- 50% - Projectos submetidos ou na fase final de elaboração, se houver na opinião da AC uma possibilidade significativa de vir a ser aprovados;
- 25% - Outros projectos submetidos ou em fase de elaboração.

4. Resultados Esperados

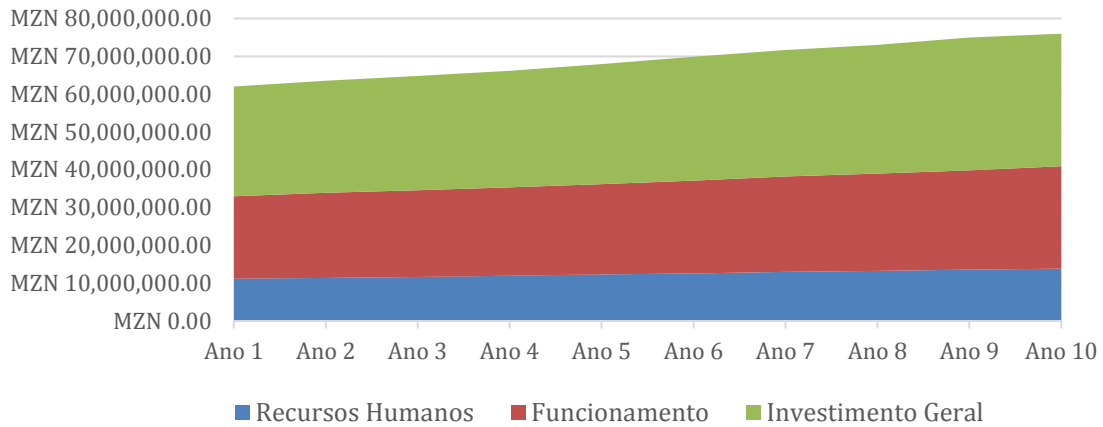
A partir dos dados levantados pretende-se desenvolver cenários financeiros para diferentes graus de implementação do PdM. Os principais resultados esperados são os seguintes:

- Mapeamento das necessidades financeiras por tipologia de despesa e prioridade

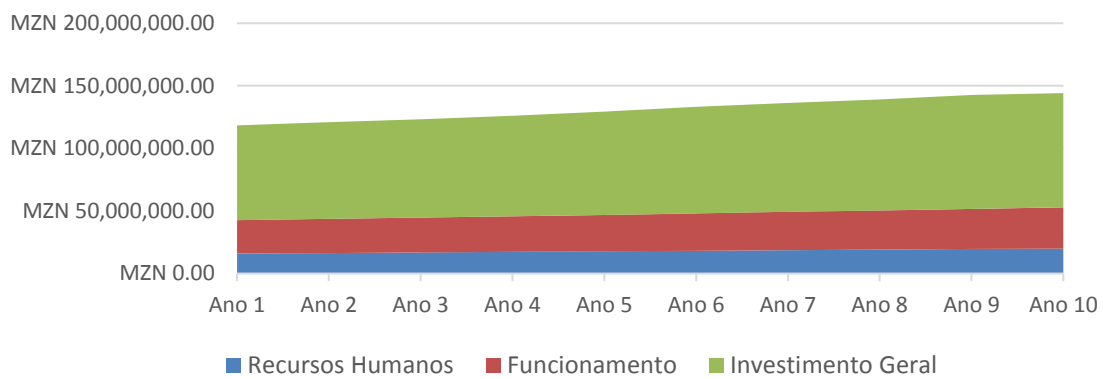


- Detalhe das necessidades financeiras por priorização

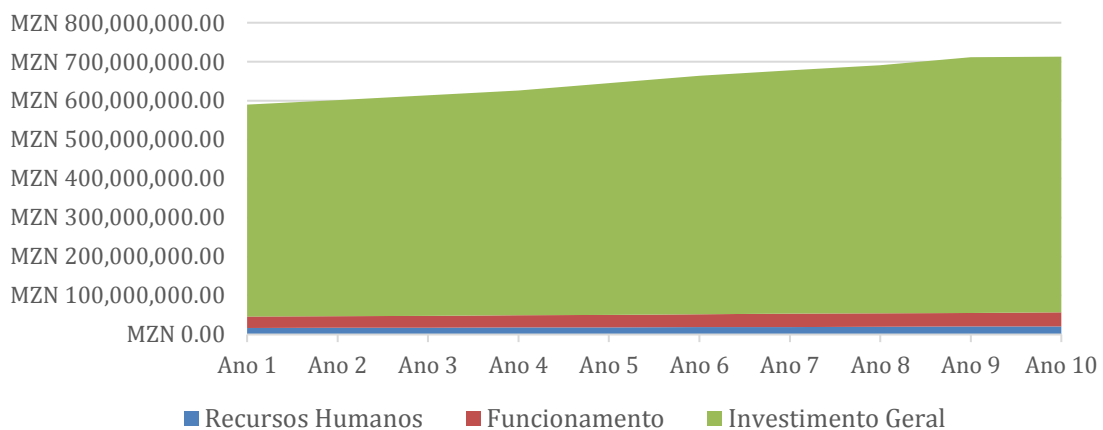
Essencial por Categoria



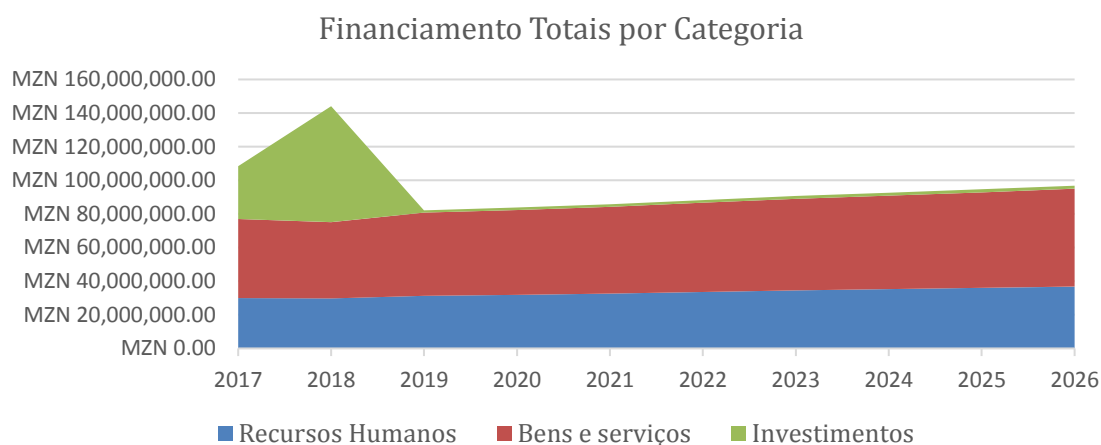
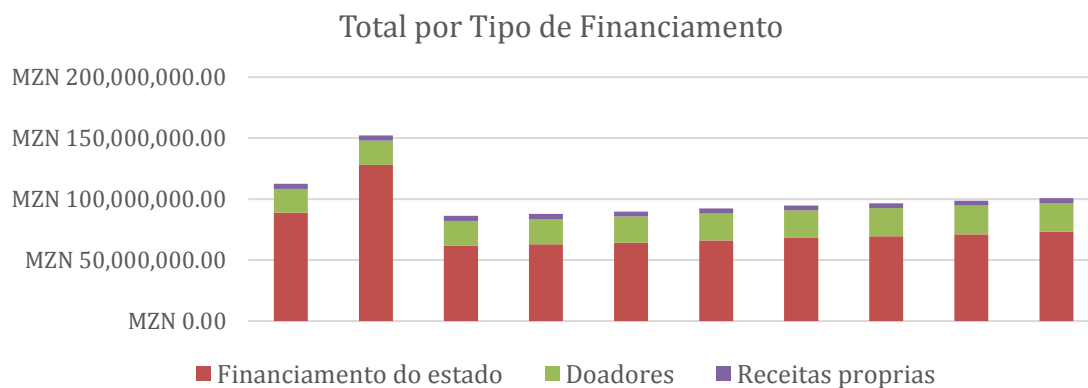
Necessário por Categoria



Desejável por Categoria

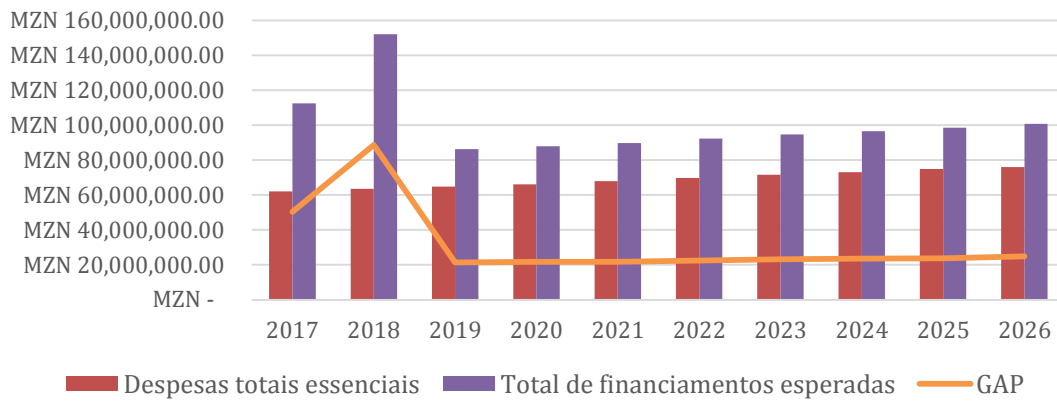


- Levantamento dos Meios Financeiros por tipologia de financiamento e em que categorias

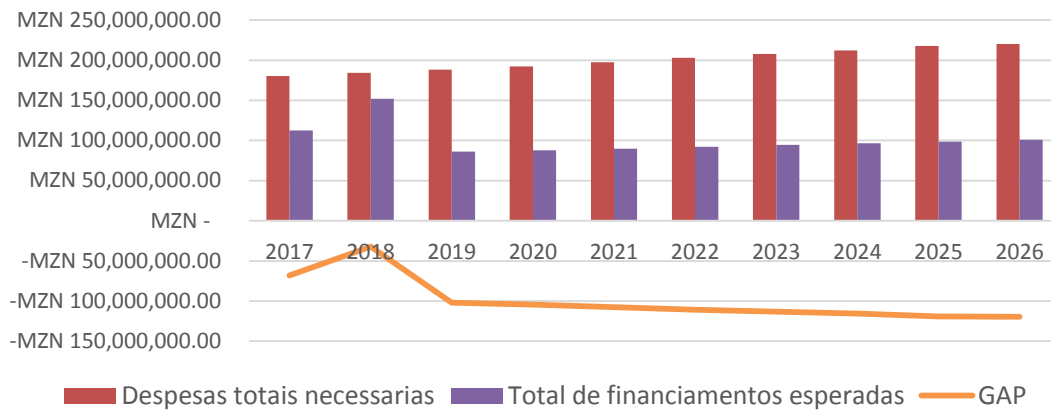


- Análise GAP nos três cenários desenvolvidos de acordo com a prioridade dada

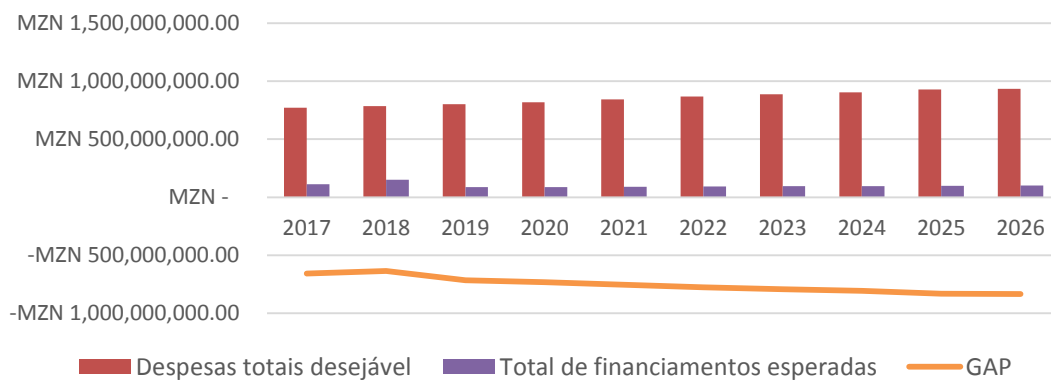
Cenário Essencial



Cenário Necessário



Cenário Desejável



5. Fontes Possíveis de Financiamento

Uma vez que estão calculados os custos de vários níveis de consolidação da AC, segue a tarefa de identificação de potenciais fontes de financiamento que podiam ser aproveitadas de modo a cobrir os custos identificados. É provável que nenhuma fonte única seja suficiente para cobrir todos os custos, e assim uma estratégia de sustentabilidade passa por:

1. Identificação de fontes;
2. Avaliação da relevância e potencial da cada fonte identificada, no contexto actual e no futuro previsto da AC;
3. Priorização das fontes;
4. Identificação de medidas necessárias para realizar o potencial das fontes prioritárias; e finalmente,
5. Decisões estratégicas e implementação de medidas identificadas.

O Plano de Negócios deve responder aos primeiros quatro pontos, providenciando assim as bases para a tomada de decisões pelas organizações envolvidas.

Para a maioria das ACs, pode se classificar as fontes de financiamento em quatro grandes categorias:

- Fontes Estatais, ou seja o orçamento do Estado nos vários níveis (nacional, provincial, distrital);
- Auto financiamento, ou seja, receitas próprias arrecadadas através de actividades promovidas e/ou implementadas pela AC;
- Doadores;
- Fontes não tradicionais, que podiam incluir todas as outras fontes não incluídas nas categorias acima, como o caso de créditos de carbono, pagamentos para serviços de ecossistema, compensações ambientais, etc.

Se possível, recomenda se a fazer uma breve análise de potencial da cada fonte identificada, de modo a priorizar e assim elaborar uma estratégia de melhoramento do financiamento da AC ao longo dos anos seguintes. Podia igualmente identificar acções estratégicas recomendadas para a exploração das fontes identificadas como as com mais potencial. Dependendo nos recursos disponíveis, esta secção poderá ser feita em maior ou menor detalhe.