

Guia

para a elaboração de
planos de negocio simplificados
para **Áreas Protegidas**

BENJAMIN LANDREAU
Sob a coordenação de Charlotte Karibuhoye



Guia
para elaboração
de planos de negócio simplificados
para **Áreas Protegidas**



Este livro pertence a:

Área Protegida:

Região:

País:

Com a participação de:

Julien Calas
Sylvie Goyet
Charlotte Karibuhoye

Agradecimentos:

O autor gostaria de agradecer todas as pessoas que contribuíram para a redação deste documento, particularmente Julien Calas, Sylvie Goyet e Charlotte Karibuhoye, para os seus comentários e sugestões sobre o conteúdo do documento.

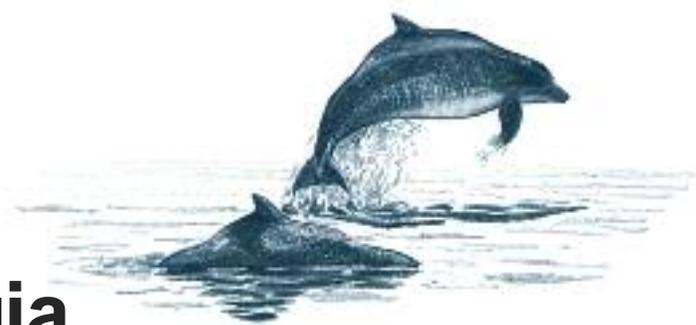
A autor também agradece todos os gestores de áreas marinhas protegidas (AMPs) que tomaram parte na formação sobre a elaboração de planos de negocio para AMPs.

Com o apoio financeiro da Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD) e do Fundo Francês para o Meio Ambiente Mundial (FFEM).

Concepção grafica e ilustrações:  www.designbyreg.dphoto.com

Imprimido em Dakar, Senegal, 2^{do} semestre 2012 sobre papel certificado

ISBN: 978-2-918445-09-8



Guia

para a elaboração de
planos de negócio simplificados
para as **áreas protegidas**

CONSULTOR:

BENJAMIN LANDREAU

Sob a coordenação de Charlotte Karibuhoye

Os pontos de vista expressos neste relatório, são da responsabilidade do consultor e não envolvem de maneira nenhuma as diferentes partes interessadas

Índice



Agradecimentos

Introdução / Resumo analítico 5

1. O papel de um Plano de Negócio 8

- a. Ferramenta de gestão de apoio à implementação do Plano de Gestão 8
- b. Visão estratégica e financeira a longo prazo num quadro orçamental restrito 9
- c. As diferentes abordagens dos Planos de Negócio 10
- d. Maximização dos resultados ambientais num contexto financeiro desfavorável 11
- e. Priorização dos objectivos e actividades a serem realizadas e elaboração de vários cenários 11
- f. Documento de comunicação e de angariação de fundos 12

2. As principais etapas para a realização de um Plano de Negócio 13

- a. Em que momento elaborar um Plano de Negócio? 13
- b. Os responsáveis 14
- c. Quanto tempo é necessário para redigir um Plano de Negócio? 14
- d. Quando é necessário actualizar o Plano de Negócio? 14

3. OBJECTIVO NÚMERO 1
Determinar as necessidades financeiras a longo prazo 15

- a. Breve Análise da execução orçamental dos anos anteriores 15
- b. Análise das despesas com o pessoal 16
- c. Determinação dos principais investimentos a médio prazo 17
- d. Determinação das despesas de funcionamento 18
- e. Custos adicionais ligados às actividades 18

4. OBJECTIVO NÚMERO 2
Apresentação das fontes de financiamento existentes 21

- a. Análise das fontes de autofinanciamento 21



b. Análise do subsídio do Estado e extrapolação das futuras tendências	22
c. Apresentação dos doadores existentes e dos potenciais doadores	23
d. Análise das lacunas de financiamento e diferentes cenários	24
5. OBJECTIVO NÚMERO 3	
Identificação de outros financiamentos possíveis	27
a. Estabelecimento de concessões turísticas	27
b. Envolvimento dos cidadãos e da comunidade científica	29
c. Criação e capitalização de um Fundo Fiduciário para a Conservação (FFC)	30
d. O financiamento de carbono	34
e. Troca de dívida por natureza	38
f. Outras potenciais fontes de financiamento	39
6. OBJECTIVO NÚMERO 4	
Identificação e implementação de Pagamentos por Serviços ambientais	43
a. Identificação e avaliação dos bens e serviços ambientais	43
b. Implementação de pagamentos por serviços ambientais	47
7. Como completar o documento Excel, intitulado “O meu Plano de Negócio”	49
a. Os conhecimentos informáticos necessários?	49
b. Apresentação das folhas de cálculo	50
c. Verificação dos resultados e extracção dos dados de síntese	51
d. Pensar em prever de pelo menos dois cenários	52
8. E para ir mais longe (lista das referências e outras fontes)	53
9. Folhas de calculo Excel no CD	54
10. Índice de um Plano de Negócio para as AP	56

Lista dos quadros, graficos e caixas



Complementaridades entre Planos de Gestão e Planos de Negócio	8
As diferentes abordagens dos Planos de Negócio	10
Utilização ou não de quadro de amortização	17
Unicidade de caixa versus autonomia financeira	22
Redução de custos: algumas ideias para melhorar o défice de financiamento das Áreas Protegidas	25
Vantagens e Desvantagens dos FFA	32
Etapas a seguir para a criação de um Fundo Fiduciário para a Conservação	33
Países que iniciaram um processo nacional REDD	36
Vantagens e desvantagens dos instrumentos fiscais para a conservação	40
Identificação dos Bens e Serviços ambientais oferecidos pelo PNBA	45
Apresentação das folhas de cálculo Excel	50
Modelo de quadros Síntese obtidos com as folhas de cálculo	55

Introdução

Resumo Executivo

Os Planos de Negócio, também conhecidos como "Business Plans" são ferramentas de gestão utilizadas em todos os sectores da economia. Um Plano de Negócio é uma ferramenta de gestão que tem por objectivo demonstrar a eficácia de uma determinada actividade a longo prazo. No mundo da economia clássica, os banqueiros decidem ou não financiar um projecto ou uma empresa através da análise delicada dos pontos fortes e fracos do Plano de Negócio. Desta forma, pretendem assegurar-se da viabilidade financeira da iniciativa bem como da qualidade da estratégia proposta. Aplicados às áreas protegidas ou redes de Áreas Protegidas, os Planos de Negócio são **complementos aos Planos de Gestão** que permitem maximizar os resultados ambientais num contexto financeiro limitado, geralmente muito centrado no curto prazo. Especificamente, o Plano de Negócio deve ajudar a perspectivar num período de 5 a 10 anos, as despesas anuais previstas (investimento, pessoal, funcionamento, custos adicionais para realizar as actividades) e as receitas esperadas (autofinanciamento, financiamento público do orçamento do Estado, doadores bilaterais e multilaterais, outros mecanismos de financiamento). Permite desta forma desenvolver uma estratégia abrangente com vista à implementação dos objectivos de gestão estabelecidos no Plano de Gestão e modular a actividade da AP em função dos recursos disponíveis ou dar início a medidas proactivas para cobrar os fundos perdidos. A planificação financeira a longo prazo fornece aos gestores de AP, indicadores que podem para maximizar a utilização dos seus recursos naturais e tornar a conservação mais eficaz.

Este Guia é destinado aos gestores de Áreas Protegidas para que tenham uma ferramenta simples para realizar de forma autónoma os Planos de Negócio simplificados. Foi concebido especificamente para os gestores de Áreas Marinhas Protegidas a favor dos quais existe um esforço de planificação financeira no âmbito de vários projectos e programas. O Guia é acompanhado de folhas de cálculo simplificadas que os gestores podem complementar e actualizar regularmente.

O conteúdo de um Plano de Negócio pode variar de acordo com os modelos. Em todos os casos, visa principalmente:

- 1) Determinar as necessidades de financiamento a longo prazo para implementar o Plano de Gestão**
- 2) Apresentar as fontes de financiamento existentes**
- 3) Realizar uma avaliação comparativa das receitas e despesas a longo prazo**
- 4) Explorar novas fontes de financiamento possíveis**
- 5) Determinar um conjunto de cenários alternativos e executar as actividades consideradas prioritárias, na falta de fundos**

Os resultados do Plano de Negócio são geralmente apresentados a todos os interessados através de um suporte em folha de cálculo (por exemplo, Excel). Também pode ser preparado um relatório síntese que será distribuído em maior escala possível. Além de seu interesse técnico, o Plano de Negócio elaborado e difundido torna-se um interessante instrumento de comunicação que tem por objectivo promover uma Área Protegida (PA), arrecadar fundos, mostrar a transparência da sua gestão e apresentar os objectivos prioritários.

Esta ferramenta deve ser normalmente preparada pelo Director Financeiro da AP, em consulta com o Director e / ou órgãos de decisão. Normalmente é necessário organizar um Atelier com a participação dos funcionários chave da AP, sobretudo para determinar as actividades prioritárias, caso o Plano de Gestão se revele demasiado ambicioso.

Os Planos de Negócio podem ser mais ou menos precisos, mas também podem satisfazer-nos com estimativas baseadas em hipóteses (por exemplo, em relação ao pessoal), que normalmente é necessário explicar e defender aos potenciais doadores. Para a maior parte das AP, um Plano de Negócio simplificado e bem fundamentado é suficiente para responder aos objectivos da ferramenta.

Finalmente, para dispor de uma visão financeira a longo prazo e de uma melhor comunicação, a simplicidade desta ferramenta confere-lhe um grande interesse, nomeadamente no mundo da conservação. Os gestores das AP têm todo o interesse em elaborar o seu próprio Plano de Negócio para melhor conhecer e fazer conhecer os seus objectivos, as suas restrições financeiras e, deste modo, melhorar significativamente os resultados no terreno. No fim, o Plano de Negócio irá permitir que os gestores das AP ou da rede de AP sejam pró-activos na busca de financiamento e tenham um melhor controlo nas actividades programadas pelas AP.



1

O papel de um Plano de Negócio

a. Ferramenta de gestão de apoio à implementação do Plano de Negócio

O Plano de Negócio é antes de mais, uma ferramenta de gestão interna a uma Área Protegida ou a uma rede de Áreas Protegidas. Permite criar uma série de indicadores para assegurar um acompanhamento adequado e planificar de forma justa a actividade da AP. Por vezes, existe confusão entre o Plano de Negócio e o Plano de Gestão, embora as duas ferramentas sejam bem distintas e complementares. O Plano de Gestão define as actividades a serem implementadas para atingir os objectivos de conservação. Por seu turno, o Plano de Negócio consiste em fornecer uma visão estratégica financeira a longo prazo, de modo a garantir que os resultados ambientais definidos no Plano de Gestão sejam alcançados, ou, na pior das hipóteses, que os resultados ambientais sejam rentabilizados. Deste modo, o Plano de Negócio só será útil se o Plano de Gestão já foi negociado, redigido e aprovado. O Plano de Negócio não substitui o Plano de Gestão, mas virá apoiar a sua implementação¹.

Complementaridades entre Planos de Gestão e Planos de Negócio

OBJECTIVOS DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Compilação dos dados científicos

Descrição da AP

Identificação das ameaças e elaboração de respostas adaptadas

Determinação dos objectivos de conservação

Delimitação da AP

Determinação das regras sobre a utilização dos recursos (documento oficial)

As acções a serem levadas a cabo apresentadas, através de um quadro lógico (Programa, Subprogramas, Objectivos, Actividades, Resultados)

Utilização de indicadores (incluindo monitoramento e avaliação)

OBJECTIVOS DOS PLANOS DE NEGÓCIO

Planificação financeira a longo prazo

Estabelecimento de Prioridades, dos objectivos ou das actividades

Ter em conta o factor tempo (cronograma)

Estimativa dos recursos financeiros a longo prazo

Estimativa das necessidades financeiras a longo prazo para implementar o PAG)

Elaboração de uma estratégia de financiamento a longo prazo

Avaliação e valorização dos bens e serviços dos ecossistemas

Promoção da AP, em apoio à estratégia de angariação de fundos e procura de parceiros financeiros

¹ Conservação Finanças Finance Alliance: Plano de Negócio para a AP.

b. Visão estratégica e financeira a longo prazo num contexto orçamental restrito

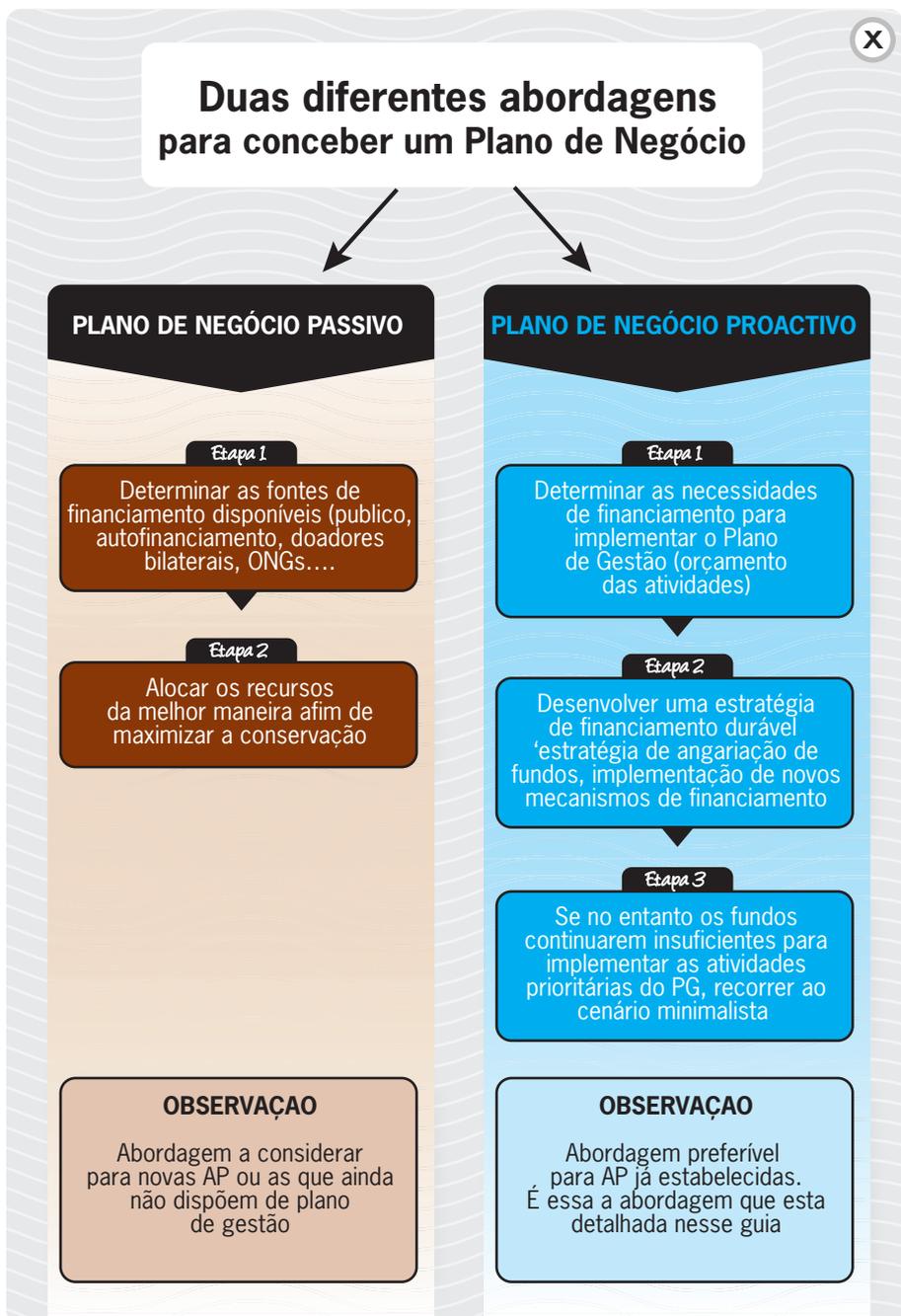
Muitas Áreas Protegidas (AP) enfrentam grandes restrições financeiras que limitam de forma significativa o seu desempenho ambiental a longo prazo. O financiamento da AP por projecto, geralmente durante um período não superior a cinco anos tem algumas vantagens, especialmente para o financiamento de investimentos iniciais geralmente significativos, mas este financiamento muitas vezes revela-se muito irregular. Os esforços feitos e os progressos realizados no terreno podem ser contestados por falta de financiamento estável e regular, mas também por vezes devido a um aumento descontrolado das despesas.

Além disso, os orçamentos de Áreas Protegidas são geralmente baseados em função dos fundos disponíveis e não das necessidades reais das Áreas Protegidas. Esta gestão é pragmática, mas nem sempre permite alcançar bons resultados no terreno.

A elaboração e implementação de um Plano de Negócio permitirão abordar estes dois problemas e ter uma visão técnica e financeira bem definida a longo prazo. Permitirá também ter um melhor controlo das despesas, nomeadamente através da racionalização e justificação destes últimos com base nas necessidades identificadas em termos de equipamento ou investimento para obter melhores resultados no terreno.



C. As diferentes abordagens dos Planos de Negócio



d. Maximização dos resultados ambientais num contexto financeiro desfavorável

Os Planos de Negócio são uma ferramenta normalmente usada no sector privado com fim lucrativo. Um investidor só se comprometerá financeiramente, se o detentor do projecto consegue demonstrar a rentabilidade de seu projecto (e o seu risco limitado). Desde os anos 90, a metodologia do Plano de Negócio também se estabeleceu no mundo da conservação, mas de forma diferente do seu homólogo do sector comercial. Com efeito, o objectivo das áreas protegidas não é gerar lucros mas sim maximizar os resultados ambientais. Esta diferença é de peso uma vez que são outro tipo de investidores diferentes dos do sector comercial. No Plano de Negócio, os gestores da AP devem demonstrar que seguem uma estratégia clara, com prioridades de intervenção bem definidas conforme o ambiente financeiro mais ou menos favorável e, consequentemente, soluções de recuo claramente identificadas no caso de restrições orçamentais.

No jogo do xadrez, o jogador que apresenta uma estratégia terá uma vantagem significativa sobre um adversário que joga sem estratégia ou de forma fragmentada, assim acontece com as AP. Com a ajuda dos indicadores fornecidos pelo Plano de Negócio, o gestor da AP poderá antecipar os problemas e ajustar a sua estratégia em conformidade. Graças ao Plano de Negócio, a atitude dos gestores das AP perante os doadores, que consiste muitas vezes em aceitar todos os projectos sem os criticar ou negociar, tornar-se-á mais construtiva.

Idealmente, os Planos de Negócio devem permitir que os gestores identifiquem as necessidades prioritárias e as informem aos doadores. Muitos doadores ficarão satisfeitos com uma liderança bem assumida por parte dos gestores. Num ambiente financeiro desfavorável, o gestor da AP também deve pensar em reduzir as despesas, garantindo, por exemplo, que os custos dos combustíveis não aumentam descontroladamente com o tempo, e considerar novas fontes de financiamento para alcançar o equilíbrio orçamental a longo prazo. O exercício não é sempre fácil, mas a ferramenta proposta neste guia deveria ajudar neste processo.

e. Priorização dos objectivos e actividades a serem realizadas e elaboração de vários cenários

No caso em que os financiamentos identificados não seriam suficientes para assegurar o cumprimento do Plano de Gestão na sua totalidade, desde a redacção do Plano de Negócio, também é necessário considerar estratégias alternativas ou de apoio. A mais importante das quais consiste em efectuar só uma parte do Plano de Gestão, e deixar a parte que foi posta de lado, para momentos mais propícios. Identificar que objectivos e actividades devem ser postas de lado é um exercício delicado. O ideal é fazê-lo numa base consensual, durante um seminário que envolve gestores de AP, bem como representantes das principais partes interessadas. O objectivo será classificar as actividades (ou sub objectivos) por ordem de importância, e para se saber sempre, dependendo do orçamento disponível, quais são as actividades prioritárias a serem executadas. Os resultados alcançados deverão ser apresentados no Plano de Negócio Final.

A outra estratégia alternativa no centro do Plano de Negócio consiste em criar vários cenários. Pode-se criar até três cenários diferentes: minimalista, realista e optimista. Sugerimos aqui que se estabeleçam dois cenários: minimalista e realista. Da mesma forma, estes cenários devem ser claramente detalhados no Plano de Negócio Final. O desenvolvimento de vários cenários permite que os gestores das AP possam recorrer a uma estratégia alternativa previamente discutida e acordada em caso de cortes inesperados no orçamento.

- ▶ **O cenário minimalista** será o cenário abaixo do qual não faz muito sentido a existência da AP. Provavelmente as actividades de vigilância fazem-se com uma equipa e recursos materiais reduzidos ao mínimo. Os Investimentos não indispensáveis serão deixados para mais tarde, bem como a toda a execução do Plano de Gestão.
- ▶ **O cenário realista** permitirá proceder à implementação do Plano de Gestão na sua quase totalidade, e apenas algumas actividades consideradas não prioritárias e de alto custo serão postas de lado. Os Investimentos e outras despesas mais consistentes serão também remetidos para depois e será sistematicamente aplicada uma política de controlo das despesas.

f. Documento de comunicação e angariação de fundos

O Plano de Negócio é uma ferramenta poderosa que demonstra os pontos fortes e fracos de uma determinada AP ou de uma rede de AP. O modelo permitirá projectar com um nível de precisão suficiente, as despesas e receitas e deste modo determinar o esforço de captação de recursos.

Um Plano de Negócio desempenha um papel essencial na medida em que os doadores e outras partes interessadas têm uma visão clara e sintética da actividade da AP a longo prazo, as necessidades de financiamento e actividades adicionais que podem ser realizadas graças a financiamentos adicionais. Os doadores podem facilmente perceber a seriedade dos parceiros locais e antecipar os benefícios ambientais positivos do seu apoio. Por outro lado, serão menos propensos a disponibilizar financiamento aos gestores de AP que não derem a impressão de controlar a gestão da sua AP e a vantagem relativa das AP que têm um Plano de Negócio, garantia de confiança, será importante em relação às AP que controlam visivelmente menos bem a estratégia a longo prazo.

Para que o seu impacto seja maximizado, o Plano de Negócio deve ser objecto de uma ampla difusão junto dos parceiros existentes e potenciais; Este Plano também pode ser favoravelmente colocado na internet, de maneira a informar a um público mais vasto sobre as forças e fraquezas da AP. Por vezes são redigidas duas versões do Plano de Negócio : uma, contendo os elementos de estratégia não necessariamente interessantes para o grande público, principalmente destinados aos profissionais da AP e aos principais intervenientes ; uma segunda versão um pouco mais refinada e que não reflecte todos os detalhes técnicos que poderão ser disseminados a um público mais vasto.

2

As principais etapas a seguir para a realização de um Plano de Negócio

a. Em que momento elaborar um Plano de Negócio?

É importante aqui fazer a distinção entre as Áreas Protegidas em vias de criação e as Áreas Protegidas já existentes. Para as Áreas Protegidas em vias de criação, aconselha-se que se redija um Plano de Negócio logo no início do processo de criação, de modo a fazer uma breve revisão das fontes de financiamento disponíveis e as potenciais fontes de financiamento. Um tal trabalho permitirá definir os objectivos acessíveis a médio e longo prazo. Neste caso particular, o Plano de Negócio pode ser feito mesmo antes da elaboração do Plano de Gestão, de maneira a definir se a Área Protegida tem a possibilidade ou não de ser viável. Deve ser então elaborada uma estratégia que permita conseguir o equilíbrio financeiro uma vez que os doadores que se dedicaram a financiar a criação da AP retiram-se (em geral depois de 3 a 5 anos). O exemplo mais concreto é o estabelecimento de AP que deverá contar com o ecoturismo para obter as receitas essenciais dos seus recursos. O Plano de Negócio pode ajudar a quantificar os vários serviços a serem implementados (receitas de entradas, capacidade de acolhimentos por dormida, serviços de visitas, etc.) para se obter os rendimentos mínimos esperados do financiamento do funcionamento regular da AP.

Para as AP já criadas, o Plano de Negócio deve ser feito imediatamente após a validação do Plano de Gestão e actualizado regularmente. O documento servirá de apoio à implementação bem-sucedida do Plano de Gestão. Este guia dá particular ênfase às AP já criadas, mas é igualmente válido para as AP em criação.



b. Os responsáveis

O processo de redacção do Plano de Negócio deve ser iniciado pelo Director da AP ou da rede de AP. Este deve nomear um responsável para essa tarefa, por exemplo o responsável financeiro. Este último pode constituir uma pequena equipa de 2 a 3 pessoas para o apoiarem neste processo e será igualmente necessário incluir na equipa uma pessoa que domine suficientemente bem o programa Excel.

Aconselha-se igualmente que se realize, pelo menos, um atelier de consulta reunindo toda a equipa do parque para definir nomeadamente as principais hipóteses, de acordo com os diversos cenários retidos (número de visitantes, evolução dos salários etc.) e para determinar as actividades ou objectivos prioritários caso haja falta de financiamento.

Para além disso, na ausência de competências necessárias a nível interno, pode ser necessário recorrer-se ao apoio técnico externo, mas que irá naturalmente envolver actores locais.

c. Quanto tempo é necessário para se redigir um Plano de Negócio?

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. Mas se se trata de redigir igualmente um documento mais formal a ser posteriormente publicado e que apresente as diferentes pistas possíveis de financiamento, então o nível técnico será maior sendo eventualmente necessárias várias semanas de pesquisa e de trabalho. No fim, tudo dependerá do nível de precisão e de análise exigido, mas no máximo, a redacção do Plano de Negócio não deve levar mais de 2 meses.

d. Quando é necessário actualizar o Plano de Negócio?

Como explicado acima, o Plano de Negócio constitui um excelente quadro da actividade futura da AP. Se não for actualizado periodicamente, perderá o interesse e tornar-se-á caduco. Inversamente, o Plano de Negócio é uma ferramenta de gestão a longo prazo e não precisa ser modificado diariamente. Finalmente, é aconselhável actualizá-lo por exemplo, **uma vez por ano** ou então sempre que ocorra um desenvolvimento significativo (despesa importante imprevista, o envolvimento de um novo doador, etc.). A actualização do Plano de Negócio de forma recorrente requer apenas algumas horas. Deve ser efectuada pelo responsável financeiro, que poderá apresentar os resultados ao director e / ou aos outros gestores da AP.

3

OBJECTIVO NÚMERO 1

Determinar as necessidades financeiras a longo prazo

a. Análise rápida da execução orçamental dos anos anteriores

Para antecipar o futuro, é importante conhecer-se o passado. As AP são muitas vezes confrontadas com enormes problemas que tornam complexo este trabalho de análise. Antes de tudo, a contabilidade é raramente consolidada; cada doador realiza as suas actividades mas nem sempre partilha as informações financeiras com os gestores da AP. Para remediar este problema de contabilidade dispersa entre os doadores e os gestores da AP, é possível realizar uma consolidação contabilística e financeira chamada de *ex-post*, isto é, detalhar por exemplo todas as actividades do ano anterior. Finalmente, o objectivo consiste em passar-se gradualmente para uma contabilidade de acordo com a realidade profissional dos gestores das AP, ou seja, com base nas actividades a realizar (e não com base nas categorias contabilísticas desfasadas da realidade do terreno). No caso em que esta informação consolidada não exista ou (ainda não exista) será necessário basear-se na informação disponível e solicitar aos intervenientes que cooperem para fazer melhor a estimativa das futuras necessidades globais.

Um outro problema que se coloca frequentemente é o da inflação. De acordo com o país onde se encontra a AP, a inflação pode ser alta. Embora a versão simplificada do documento Excel "O meu Plano de Negócio" não a preveja, é bem possível incluir uma taxa de inflação x , que se pode definir, e que se poderá incluir de preferência nos quadros síntese.



b. Análise das despesas com o pessoal

Os encargos com o pessoal fazem parte das despesas de funcionamento mas, tendo em conta que constituem muitas vezes uma despesa central para as AP, é desejável que se trate esta categoria separadamente. Ao realizar a análise dos encargos com o pessoal é importante incluir todos os rendimentos recebidos pelos empregados da AP, a começar pelos salários, mas também as gratificações, ajudas de custo e outras compensações

Muitas vezes coloca-se a questão do salário dos funcionários. Estes são pagos através do orçamento do Estado, mas os gestores da AP não têm margem de manobra na utilização desses recursos. Alguns hesitam em incluir essas despesas com o pessoal no Plano de Negócio. No entanto é essencial incluí-los e pensar em inscrever a participação do Estado no financiamento dos salários na secção relativa às fontes de financiamento, especialmente porque os doadores internacionais são mais propensos a envolverem-se na conservação duma AP, quando o Estado estiver a aumentar ou pelo menos a manter a sua contribuição financeira.

Este trabalho sobre as despesas com pessoal faz também muitas vezes aparecer as diferenças salariais para postos semelhantes. Acontece por exemplo, que os guardas do parque são pagos por projectos diferentes e recebem salários diferentes. O Plano de Negócio pode tornar-se uma excelente oportunidade para fazer um balanço sobre a questão, propondo uma grelha salarial uniformizada ("para trabalho igual, salário igual"), com compensações possíveis de acordo com o isolamento ou a dificuldade de determinados postos. Eventualmente, os doadores devem respeitar a escala proposta pela AP.

Por fim, as contribuições voluntárias dos agentes locais (como os eco guardas e membros dos comités de gestão não empregados), que consagram muito tempo na realização de actividades de gestão da AP podem ser assinaladas no Plano de Negócio. Estas contribuições de facto dão um peso suplementar à AP e podem facilitar a mobilização de novos recursos.



C. Determinação dos principais investimentos a médio prazo

i. Os custos de construção ligados às novas infra-estruturas

A redacção do Plano de Negócio é normalmente uma boa oportunidade para fazer um balanço das necessidades em termos de investimento. Deve-se fazer uma lista coerente, realmente necessária para o bom funcionamento da AP e não multiplicar os investimentos não justificados pelo Plano de Gestão.

A distinção entre investimento e funcionamento pode ser ténue. Por exemplo, a manutenção normal das instalações será de preferência considerada como funcionamento; mas uma restauração ou extensão de infra-estruturas pode ser considerada como um investimento

ii. Renovação do parque automóvel e das vedetas

Um outro posto importante entre os investimentos, refere-se em geral à aquisição de novos veículos, principalmente carros, barcos ou motas. Da mesma forma, o número de veículos deve ser detalhado (nomeadamente, uma apresentação sobre o parque automóvel existente no momento da redacção do Plano de Negócio) e bem justificado, para que os leitores tenham uma visão clara de toda a situação. A transparência ajudará a convencer os doadores sobre a importância de novos investimentos.

Utilização ou não de quadros de amortização

Às vezes, grandes investimentos podem gerar picos nas necessidades financeiras a longo prazo. Há uma ferramenta de contabilidade para distribuir uniformemente os investimentos durante vários anos, as amortizações.

A utilização de tabelas de amortização é justificada devido à perda de valor, por exemplo dos veículos ou barcos. O período de reembolso dependerá da duração de utilização dos bens.

Assim, em vez de inscrever 30 000 euros para um barco do ano 2012, e admitindo que o tempo de vida do barco é de 6 anos, pode-se inscrever no Plano de Negócio 5 000 euros por ano durante 6 anos.

Se os quadros de amortização são normalmente utilizados no sector privado, particularmente por razões fiscais, no entanto a utilização desta ferramenta, deve ser feita com precaução no sector da conservação. De fato, os gestores de AP devem fazer face a restrições de liquidez geralmente grandes e o risco é de subestimar as necessidades de tesouraria da AP. No entanto, a ferramenta pode ser favoravelmente utilizada para alocar as necessidades financeiras durante vários anos.

d. Determinação das despesas de funcionamento

As despesas de funcionamento podem ser numerosas. As principais são:

- ▶ Combustível para as viaturas: calculam-se na medida do possível, as necessidades financeiras com base no número de quilómetros percorridos (pelos veículos terrestres) ou com base no número de horas de saídas (por vedetas e outros barcos). Em seguida, especifica-se o consumo de combustível por hora ou por quilómetro para se deduzir as necessidades anuais.
- ▶ A manutenção de veículos (deve-se basear nos gastos do ano anterior).
- ▶ Despesas com (água, electricidade).
- ▶ As despesas de deslocação (para missões nacionais e internacionais).
- ▶ Aluguel e outros encargos de locação.
- ▶ As facturas de telecomunicações (telefone, internet, radiocomunicação).
- ▶ Consumíveis (material de escritório, papel, etc.).
- ▶ Uniformes de guardas do parque e outros equipamentos de base (tendas, camas de campanha).
- ▶ Provisões de guardas do parque.

e. Custos adicionais ligados às actividades

Do ponto de vista conceitual, esta categoria é a mais difícil de compreender. De facto, trata-se aqui de determinar o quanto possível, o orçamento necessário para a boa execução de todas as actividades que constam do Plano de Gestão.

Para se perceber bem a ideia, a frase chave a reter é a seguinte: uma vez que a AP terá à sua disposição uma equipa de profissionais, viaturas e que terá realizado alguns investimentos, que rendimentos adicionais serão necessários para que o Plano de Gestão possa ser executado em boas condições? Por outras palavras, a equipa da AP poderá realizar grande parte das actividades sem custos adicionais. Assim, para cada cenário (isto é, com uma equipa mais ou menos completa) determinar-se-á a quantidade de trabalho que o pessoal como um todo pode realizar.

No momento da elaboração do Plano de Negócio, deve-se analisar cada actividade uma a uma e considerar as necessidades "adicionais", em termos de investimentos, mão-de-obra, apoio de consultores e / ou formação. Idealmente, este trabalho deve ser feito em grupo para se decidir sobre a melhor estratégia a ser usada para que todas as actividades possam ser realizadas em boas condições. Note-se que de acordo com o Plano de Gestão, o número de actividades enumeradas pode ser muito elevado e, portanto requerer muito tempo.

Se o tempo for curto é possível fazer este trabalho de identificação dos custos adicionais não para cada actividade, mas sim para cada objectivo ou sub-objectivo do Plano de Gestão.

Para se compreender bem como definir os custos adicionais ligados às actividades, imaginemos por exemplo, que uma das actividades se refere à instalação de bóias para se delimitar uma Área Marinha Protegida. Será que a equipa está em condições de fazer este trabalho sem apoio externo? A priori, deve-se prever investimentos (aquisição de bóias), um consultor virá eventualmente fornecer orientação técnica e será necessária mão-de-obra para a colocação das bóias (a menos que os funcionários tenham as competências necessárias para o fazer). Todas essas informações serão detalhadas na folha de cálculo "Actividade" do documento Excel "O Meu Plano de Negócio".

Naturalmente que este exercício vai envolver uma análise detalhada das necessidades e, se possível, deve-se minimizar os custos.





4

OBJECTIVO NÚMERO 2

Apresentação das fontes de financiamento existentes

a. Análise das fontes de autofinanciamento

Deve-se calcular os rendimentos gerados de forma independente pela Área Protegida. As fontes de autofinanciamento podem variar muito de uma AP para outra, mas algumas categorias são bastante frequentes. Podem-se citar principalmente:

- ⊙ **Ecoturismo** (direitos de concessão, direitos de admissão, impostos relacionados com actividades recreativas). Deve-se fazer bem a distinção entre os rendimentos provenientes dos fundos de ecoturismo nas caixas da AP dos gerados pelas comunidades locais e que constituem uma actividade alternativa geradora de rendimentos (só se reconhece no Plano de Negócio os rendimentos disponíveis para a AP, embora seja possível apresentar, a título indicativo, as receitas do turismo que alimentam as comunidades locais). Em seguida, é necessário extrapolar e tentar antecipar receitas futuras que o turismo poderia gerar. É possível congelar certos pressupostos, tais como um aumento anual de 10% no número de turistas, e aumento a cada 3 anos em 5% dos direitos de entradas e outras taxas relacionadas com as actividades recreativas.
- ⊙ **Multas.** As receitas provenientes das multas retornam raramente na íntegra para a AP e só se deve contabilizar a parte que irá beneficiar a AP. As hipóteses de evolução futuras são potencialmente mais difíceis de corrigir, porque um elevado número de multas pode significar que os guardas do parque estão a fazer bem o seu trabalho, ou quer dizer que aumenta a pressão sobre os recursos. O conhecimento do terreno e das ameaças ambientais devem, no entanto, permitir que cada gestor de uma AP possa determinar e justificar a escolha das hipóteses.

De modo mais geral é útil comparar o autofinanciamento potencial e o existente em relação ao total das necessidades financeiras. Assim, iremos observar a parcela das necessidades totais que o autofinanciamento pode cobrir, num cenário optimista, realista e / ou minimalista. Este tipo de informação é muito útil para a tomada de decisões sobre os objectivos principais que visam aumentar as fontes de financiamento. Se por exemplo, o autofinanciamento representa menos do que 5% do total das necessidades, então não se deve contar com isso, mesmo a médio e até longo prazo, para resolver os problemas financeiros da AP. Devem ser estudadas outras soluções.

Unicidade de caixa versus autonomia financeira

Os Planos de Negócio só devem ter em conta as receitas postas à disposição da área protegida. De facto, só se deve contabilizar os recursos que irão cobrir os custos recorrentes e alcançar os objectivos da AP conforme definidos no Plano de Gestão.

As Áreas Protegidas sujeitas ao regime de unicidade de caixa não devem contabilizar o autofinanciamento uma vez que este último não lhe for directamente restituído. No entanto, é possível indicar no Plano de Negócio o autofinanciamento gerado, sem ser incluído no montante das fontes de receitas.

Devido à falta de incentivos que gera, a unicidade de caixa é muitas vezes r os gestores devem fazer sistematicamente uma advocacia para que as suas AP ganhem um grau de autonomia financeira desejável.

b. Análise do subsídio do Estado e extrapolação das futuras tendências

De acordo com o contexto político, pode ser difícil prever-se com exactidão o subsídio Estatal que será disponibilizado a uma determinada AP ou Rede de AP. Antes de mais, de um ano para outro, o Estado pode dispor de recursos mais ou menos grandes, dependendo principalmente da evolução do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Depois, através da definição do orçamento do Estado, as Autoridades têm a possibilidade de favorecer sectores específicos da vida política (educação, saúde, defesa, meio ambiente,). Se, por exemplo, o PIB aumenta em cerca de 5% por ano, e se considerarmos que o sector do ambiente está cada vez mais "na moda", então pode-se fixar de forma razoável como hipótese que o subsídio estatal vai aumentar anualmente em 7%. Claro que, para prever com a maior precisão possível o desenvolvimento futuro dos subsídios Estatais, deve-se basear igualmente na evolução dos subsídios Estatais dos anos anteriores e fazer projecções.

No entanto, uma linha num orçamento do Estado não reflecte sistematicamente desembolsos. Algumas AP dispõem assim, teoricamente de um financiamento público consequente, mas que nem sempre se traduz em realidade no terreno. No momento da elaboração do Plano de Negócio, só se deve considerar apenas os desembolsos reais esperados e não promessas que se sabem ser arriscadas. Na verdade, a organização do Plano de Negócio com base em financiamento público, prometido mas não confirmado poderia distorcer os cálculos e deixar acreditar artificialmente que a situação financeira é boa.

C. Apresentação dos doadores existentes e potenciais doadores

Os doadores bilaterais, multilaterais e ONG constituem, até hoje para muitas AP, a principal fonte de financiamento. A realização do Plano de Negócio (e a sua actualização periódica) permite fazer um acompanhamento detalhado de todos os doadores. É desejável ter de forma detalhada os nomes dos contactos, endereços e números de telefone. No caso da mudança de gestão é essencial tornar essa informação à disposição dos novos gestores a fim de continuar a assegurar este acompanhamento. De notar que as informações sobre as contribuições dos doadores podem ser apresentadas sob a forma de duas tabelas cujos totais devem ser iguais (ver guia "doadores" no documento Excel "O Meu Plano de Negócio"):

- ▶ **Financiamento por Projectos**
- ▶ **Financiamento por Doadores**

Ao preencher as folhas de cálculo relativas às contribuições dos doadores é preciso verificar bem se as actividades propostas pelo doador estão incluídas no Plano de Gestão e se foram devidamente orçamentadas na parte consagrada à necessidade de financiamento. Se um doador financiar actividades não incluídas no Plano de Gestão, podem ser assinaladas na folha de cálculo "doador", mas num quadro separado, de modo a que as contribuições totais concedidas não sejam artificialmente sobrevalorizadas. De facto, contabilizar os financiamentos "fora do Plano de Gestão" levaria a sobrestimar as fontes de financiamento uma vez que as necessidades de financiamento são simplesmente calculadas a partir das actividades do Plano de Gestão.

O ponto anterior revela o papel primordial que os gestores das AP devem desempenhar na sua relação com os doadores: na medida do possível, devem levá-los a implementar em prioridade as actividades do Plano de Gestão, isto é, orientar a sua acção, ou pelo menos a negociar esta acção de forma a rentabilizar os resultados ambientais no terreno. Naturalmente, devemos sempre permanecer flexíveis e manter sempre excelentes relações com os doadores, não hesitar em abordá-los de vez em quando e a solicitar novos doadores nas suas temáticas favoritas.

Um bom gestor de AP deve, deste modo conhecer as prioridades estratégicas dos diferentes doadores e ser capaz de identificar os seus futuros parceiros em função das suas temáticas prioritárias de financiamento. O gestor irá utilizar o Plano de Negócio para solicitar um doador especializado no financiamento da pesquisa, ou de um doador especializado no Desenvolvimento Turístico das actividades do ecoturismo do parque, um doador de desenvolvimento para actividades alternativas e geradoras de rendimento, ou ainda de um patrocinador privado interessado em educação nas actividades de educação e sensibilização ambiental. Claro que falta referir os doadores chamados « generalistas » mas a experiência mostra que eles não são tão numerosos na área da biodiversidade.

d. Análise das lacunas de de financiamento e diferentes cenários

Os planos de negócio visam maximizar os resultados ambientais em contextos muitas vezes difíceis. Deve-se clarificar esta ideia antes de se prosseguir. "A lacuna de Financiamento" (ou "défice de financiamento") é uma das principais informações produzidas que permitem gerar automaticamente o documento Excel "O Meu Plano de Negócio", mais especificamente na secção "síntese final". Ajuda a pôr em perspectiva as necessidades cobertas ou não, o que permite desenvolver diversos tipos de estratégias:

- ⦿ A redução das despesas, continua a ser, a melhor maneira de reduzir a lacuna de financiamento, sendo a ideia, de preferência, fazer-se mais com menos! Uma melhor gestão dos recursos permite fazer economias por vezes significativas. Como tal, os gestores podem comparar favoravelmente os seus Planos de Negócio com os de outras Áreas Protegidas para analisar a estrutura dos seus custos e identificar as potenciais fontes de redução de despesas
- ⦿ Limitar-se a um cenário menos optimista. Com efeito, o Défice de Financiamento pode variar de acordo com os cenários: será mais importante para o cenário realista do que para o cenário minimalista (que são os dois cenários que se aconselha desenvolver).
- ⦿ Desenvolver só as actividades consideradas mais prioritárias e deixar para mais tarde as actividades menos importantes do Plano de Gestão. Note-se que uma alternativa pode consistir em pôr de lado as actividades muito onerosas e os benefícios positivos e muito incertos. Mais uma vez, o conhecimento do terreno dos gestores vai ajudar a tomar a melhor decisão possível.
- ⦿ Multiplicar as actividades de angariação de fundos e considerar novos financiamentos possíveis.

Redução de custos: algumas ideias para melhorar o défice de financiamento das Áreas Protegidas

A melhoria da lacuna de financiamento passa sistematicamente, por um aumento das fontes de rendimento (desenvolvido na próxima secção), mas também por uma redução das despesas. De forma compreensível, este segundo pilar é frequentemente considerado pelos gestores da AP como sendo menos prioritário, no entanto por vezes é possível melhorar significativamente os resultados no terreno, ao se reduzir ou se limitar o aumento das despesas.

Os custos recorrentes das Áreas Protegidas, em geral tendem a aumentar significativamente ao longo do tempo, sem necessariamente se verificar uma melhor execução do Plano de Gestão. A redacção do Plano de Negócio é uma boa oportunidade para analisar a estrutura das despesas e prever possíveis alterações.

O exercício consistirá em pegar nos maiores itens de despesas e analisá-las detalhadamente por forma a ver em que medida se poderiam limitar as despesas. Os principais pontos a considerar são:

► Investimento

- ⊙ De uma maneira geral, identificar adequadamente os investimentos supérfluos dos investimentos indispensáveis, isso deve ser feito para cada um dos cenários.
- ⊙ Considerar cada investimento separadamente e avaliar o seu interesse. É possível fazer economias significativas revendo para baixo o número e / ou o tipo das novas infra-estruturas, ou deixando para mais tarde a compra de novas viaturas.

► Pessoal

- ⊙ Antes de considerar a contratação de novos funcionários, assegurar que todos os funcionários têm a descrição dos cargos bem definidos e têm uma actividade que as ocupa o tempo inteiro.
- ⊙ Desenvolver uma cultura do resultado dentro das equipas pode indirectamente ajudar a limitar os gastos.

► Funcionamento

- ⊙ Concentrar o esforço de redução nas despesas mais importantes.
- ⊙ Analisar detalhadamente as despesas com combustível, que normalmente são um dos maiores itens de despesas, e considerar formas de as reduzir. Às vezes, é possível fazer economias significativas, optimizando o percurso das patrulhas e o local de residência de eco guardas.

► Custo adicional para realizar as actividades

- ⊙ Executar o maior número de actividades do Plano de Gestão com a equipa instalada e limitar o recurso a intervenientes externos. Evidentemente que são indispensáveis, por vezes essas competências específicas, e a qualidade dos resultados no terreno deve ser sempre a prioridade.
- ⊙ Estabelecimento do controlo.

É importante insistir no facto de que deve ser estabelecida a estratégia de redução dos custos para cada um dos cenários.



5

OBJECTIVO NÚMERO 3
Identificação de outros
financiamentos possíveis

Antes de começar, convém sublinhar que estes outros financiamentos possíveis não são facilmente exequíveis. Implicarão a existência de uma equipa engajada e dedicada, bem com o apoio de parceiros externos.

a. Estabelecimento de concessões turísticas

Se o desenvolvimento do ecoturismo pode ser uma excelente fonte de financiamento para as AP, a verdade é que este é um sector complexo e competitivo. Muitos gestores de AP se lançaram no sector do ecoturismo, apesar da falta de especialização, e nem sempre com sucesso. É certamente possível, mas os riscos de insucesso são elevados e a queda ainda mais dolorosa do que os investimentos iniciais. Da mesma forma, o desenvolvimento do turismo rural comunitário pode em grande medida constituir uma actividade alternativa geradora de rendimentos cruciais para as comunidades ribeirinhas, mas para que estas iniciativas sejam bem-sucedidas, será necessário um acompanhamento por parte das instituições especializadas, obter doações e pequenos financiamentos e assegurar programas de capacitação para vários anos.

A primeira coisa a fazer é assegurar-se do real potencial de ecoturismo numa AP. Será possível observar aí animais raros, emblemáticos, que podem atrair os amantes da natureza? Será possível que atracções culturais específicas podem atrair um novo tipo de turistas? Será que o destino é facilmente acessível? Para além de um dia de transporte a partir da capital, pode-se considerar que é longe, a menos que a própria viagem se revista de um interesse especial ou que o destino se inscreva num circuito clássico de sítios naturais emblemáticos. A qualidade dos serviços oferecidos estará à altura das expectativas dos turistas ou viajantes? É melhor concentrar-se no ecoturismo de alta qualidade (portanto menos turistas) ou, pelo contrário, oferecer preços relativamente baixos para aumentar o número potencial de turistas? Será que as autoridades nacionais querem realmente promover o turismo? Que tipos de apoios concretos podem oferecer? A situação geopolítica do país é suficientemente estável para não preocupar os viajantes?

Todas estas questões são difíceis de tratar e, para se calcular o potencial de um destino turístico, estas devem ser estudadas em detalhe por um especialista no assunto. Um consultor em ecoturismo poderá responder a estas questões relacionadas com uma AP ou uma rede nacional de AP, destacar os pontos fortes e fracos de cada AP, e propor estratégias para reduzir o risco de fracasso.

Antes de se embarcar numa iniciativa de promoção do turismo, há a salientar dois pontos essenciais:

- ▶ Assegurar-se que o desenvolvimento turístico não terá um impacto negativo significativo e fixar alguns limites de mudança aceitáveis (por exemplo, sobre o número máximo de turistas)
- ▶ Apresentar as perspectivas do impacto financeiro esperado em relação ao esforço humano e financeiros necessários para o lançamento da actividade. Se a rentabilidade do negócio tem poucas possibilidades de ser alcançada a médio prazo (5-10 anos), então é preferível não insistir nesta via.

Uma das soluções suficientemente convincentes para promover o ecoturismo, limitando o risco financeiro adoptado pelas AP consiste em estabelecer concessões turísticas. Estas oferecem às entidades privadas o direito de realizar actividades económicas no sector do turismo e desfrutar da imagem de marca das AP; em troca, o operador irá transferir para a AP os direitos de utilização, por exemplo em função do número dos visitantes.

Todas as características da concessão serão definidas num caderno de encargos muito específico. A exploração turística deverá respeitar este caderno de encargos que irá incluir nomeadamente o número, as normas ambientais e o tamanho das infra-estruturas autorizadas, as regulamentações do parque que o operador turístico deverá respeitar, evidenciando em detalhe, entre outras, as actividades autorizadas e as proibidas, a duração e as cláusulas da concessão. Finalmente, ter em consideração os parâmetros sociais que são indispensáveis para que a concessão seja bem-sucedida (por exemplo, pelo menos, metade da equipa deve envolver as populações vizinhas).

Os primeiros passos a seguir

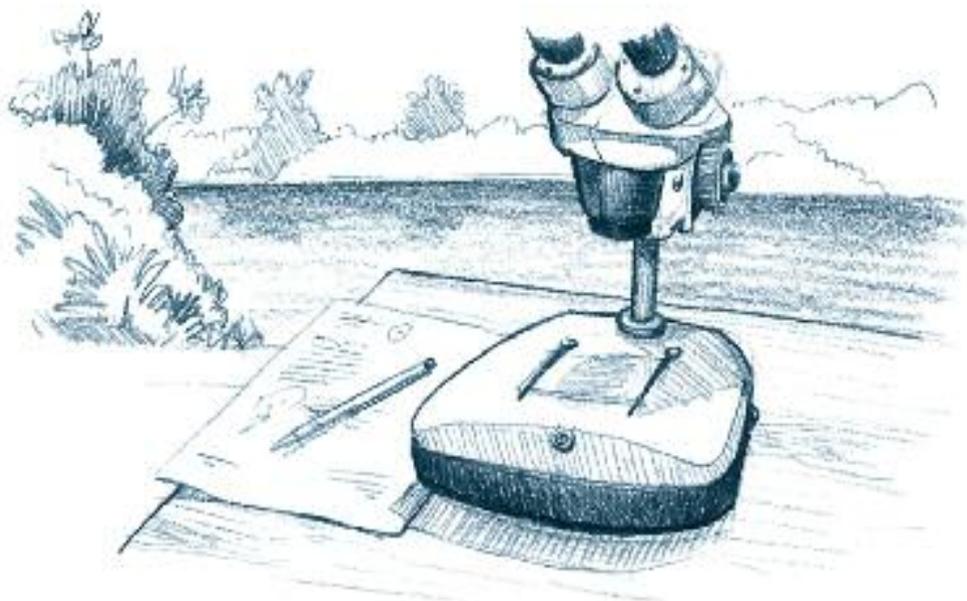
- ⊙ *Redigir termos de referência detalhados para se analisar o potencial turístico da AP.*
- ⊙ *Elaboração de um diagnóstico completo da AP.*
- ⊙ *Determinação de uma visão com as populações ribeirinhas e redacção do Plano de Gestão do Ecoturismo*
- ⊙ *Para se ir mais longe: "Desenvolvimento do ecoturismo, um manual para os profissionais da conservação", Andy Drumm e Alan Moore, 2002.*

b. Envolvimento dos cidadãos e da comunidade científica

Também chamado financiamento em espécie, grupos de actores, empresas ou indivíduos podem estar interessados em consagrar o seu tempo, equipamentos ou materiais a uma Área Protegida. Na Europa e na América Latina, recorre-se cada vez mais "ao voluntariado local" para construir os percursos pedestres nas AP, ou aos pescadores e mergulhadores locais para o monitoramento. Este modelo também pode ser aplicado às Áreas Protegida africanas, e ao mesmo tempo, dar sentido a "gestão participativa", limitando as despesas. Esse tipo de apoio pode ser implementado pela AP quer directamente quer através de uma associação dos Amigos da AP. Note-se que se podem fazer apelos à generosidade pública podem ser feitos através de sites da internet que organizam as doações (por exemplo Greenvest, Green now).

Podem ser igualmente propostos outros mecanismos numa base voluntária. Por exemplo, a instauração de uma contribuição voluntária ao sistema nacional da AP pode ser proposto nos hotéis ou na entrada dos parques, esta abordagem será bem recebida pelos visitantes e também será uma oportunidade para promover a rede nacional das AP. As redes sociais também podem ser implementadas, mesmo usando muito simplesmente as plataformas existentes. Se derem o seu consentimento para participar, os visitantes podem receber periodicamente informações sobre a saúde da AP, e, se necessário, eles poderão ser convidados a apoiar iniciativas concretas e urgentes para a protecção do ambiente.

Finalmente, o estudo relativo às experiências das AMP indica que outra fonte de financiamento que permite a algumas AMP encontrar recursos a longo prazo consiste em estabelecer estações de pesquisa científica (recepção, equipamentos de logística e material científico de base), que em seguida serão alugados a universidades ou institutos de pesquisa que encontrarão nesses parques espaços de privilegiados de investigação. Claro, que há que se assegurar que os resultados serão sistematicamente partilhados com a AP.



C. Criação e capitalização de um Fundo Fiduciário para a Conservação (FFC)

Os fundos fiduciários são um mecanismo financeiro que tem como objectivo fornecer financiamento estável e de longo prazo das Áreas Protegidas e fornecer pequenos micro-financiamentos às ONG e grupos comunitários, a fim de garantir a realização de projectos preservação da biodiversidade e utilização mais sustentável dos recursos naturais. A principal vantagem da FFC é fornecer um financiamento significativo a longo prazo, ao contrário dos financiamentos indispensáveis, mas infelizmente muitas vezes irregulares dos doadores tradicionais. Os FFC são ferramentas poderosas, mas difíceis de implementar. Exigem um alto nível de especialização. Esta parte visa simplesmente fazer um inventário rápido dos FFC para que os gestores AP tenham um bom conhecimento disso.

Até à data, existem cerca de 60 FFC em 50 países. Os primeiros FFA cobriam geralmente uma única AP, mas desde os anos 2000, mudou-se a tendência pesada e criam-se cada vez mais FFC num âmbito nacional. São principalmente financiados pelo Fundo Mundial para o Ambiente Global (FMA) e pelas Agências bilaterais. O seu desempenho anual médio até 2008 era de 10,2% (fonte: conservation finance alliance).

Existem 3 tipos diferentes de Fundos Fiduciários Ambientais:

- ⦿ **Fundo de Dotação** (ou *Endowment Fund*)
Fundos de investimento que utilizam apenas rendimentos de capitais auferidos (juros) para financiar as suas actividades.
- ⦿ **Fundo de garantia** (ou *sinking fund*)
Fundo concebido para desembolsar todo o seu capital e as suas receitas de investimento durante um determinado período de tempo e relativamente longo (geralmente 10 anos). Útil para cobrir grandes investimentos.
- ⦿ **Fundo Rotativo** (ou fundo de maneiio)
Fundo que recebe regularmente novos insumos, tais como o produto de impostos especiais, para reconstituir o capital inicial do fundo ou para se adicionar a ele.

Note-se que estes três tipos de fundos não são exclusivos. O Fundo de Dotação é geralmente preferido pelos doadores, mas, com a condição de serem estabelecidas regras claras, um mesmo fundo pode aplicar as três fórmulas, fixando por exemplo através de um limiar de capitalização abaixo do qual o fundo não pode descer.

Os FFC são mais do que apenas um mecanismo financeiro. Também representam:

- ▶ Um fórum entre os actores da protecção ambiental (organismos governamentais, ONG sector privado e os doadores internacionais)
- ▶ Uma fonte de competência técnica para desenvolver abordagens de gestão eficazes
- ▶ Órgãos que desenvolvem as capacidades e acompanham os primeiros passos de ONGs no domínio da conservação da biodiversidade.

Os FFC caracterizam-se por 4 elementos essenciais:

- ▶ Bens em capital.
- ▶ A organização legal (geralmente sob a forma de organizações privadas: fundo fiduciário ou fundação).
- ▶ Um órgão de supervisão, como um Conselho de Administração (CA), que determina a alocação de fundos. Este órgão deve representar todos os interesses e as partes interessadas.
- ▶ Uma estrutura de gestão responsável pela gestão do fundo e a implementação dos programas de ajuda.

A criação de um FFC envolve uma estratégia de longo prazo para a gestão das AP, com objectivos claramente estabelecidos. A criação de um FFC inscreve-se geralmente numa estratégia nacional para as Áreas Protegidas e garante que serão alocados fundos mínimos para o financiamento sustentável das despesas correntes de gestão das AP. Os Governos desempenham um papel chave em três níveis:

- ▶ São geralmente o proprietário do território dos parques nacionais
- ▶ O Director de Áreas Protegidas e outros representantes nacionais são membros do Conselho de Administração
- ▶ Em alguns casos, os Estados têm um papel importante para capitalizar os fundos (actualmente o Estado da Mauritânia é por exemplo um dos principais doadores do Bacomab).

Vantagens e Desvantagens dos FFA



Vantagens

Oferecem um mecanismo de financiamento a longo prazo para as AP. Adequação das escalas de tempo e biológicos financeiros.

Facilitam a planificação a longo prazo

Grande participação de múltiplos actores e desenvolvimento da sociedade civil

Interdependência e autonomia em relação aos governos

Capacidade de micro financiamento através da distribuição das ajudas internacionais de grandes doadores em múltiplos financiamentos locais

Facilita a coordenação entre diferentes actores (governo, doadores e sociedade civil)

Effet de levier : l'existence d'un FFC attire de nouveaux bailleurs de fonds
Dispose de certains privilèges tels que des exonérations fiscales qui permettent d'attribuer l'intégralité des fonds disponibles aux bénéficiaires

Tem certas vantagens, como isenções fiscais que permitem atribuir todos os fundos disponíveis aos beneficiários.

Inconvenientes

Sujeitos aos caprichos das finanças internacionais

As comissões de gestão são por vezes elevadas (idealmente na ordem de 15 a 20%, por vezes até 40%)

Só geram montantes relativamente pequenos em relação aos fundos bloqueados

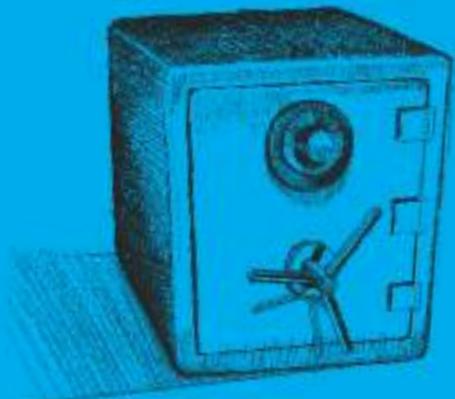
Não podem gerar grandes montantes em prazos curtos

O limiar de rentabilidade de um FFC é da ordem de 5 milhões de Euros (ou melhor, 10 milhões). Às vezes, difícil de mobilizar

Podem ser utilizados para fins políticos divergentes dos objectivos do FFC

O modo de funcionamento em forma de projectos impede por vezes impede de formular reformas mais abrangentes (legal, política, económica...)

Um FFC pode causar uma diminuição de outras fontes de financiamento destinadas à conservação.



Etapas a seguir para a criação de um Fundo Fiduciário para a Conservação

Reunião dos actores potenciais para determinar o nível de interesse para a criação de um Fundo Fiduciário para a Conservação (FFC)

Realização de um estudo de viabilidade independente para determinar:

- apoio político
- apoio financeiro
- as condições jurídicas

Se existe algum interesse:

Criação de um Comité de Pilotagem

- ▶ O comité reunirá por exemplo o director da AP (ou da rede de AP) bem como representantes dos principais intervenientes
- ▶ encarregue de fazer o seguimento da criação do FFE

Definição de uma visão geral para o FFC

A visão e a missão do fundo devem ser claras e, se possível, unanimemente partilhados pelos membros do Comité de Pilotagem

Obtenção de um apoio financeiro para a fase de concepção

- ▶ é preciso contar com cerca de 100 000 dólares
- ▶ este apoio negocia-se normalmente no quadro de projectos de cooperação (estratégia de saída do projecto)

Elaboração de uma estratégia mais específica

- ▶ Papel do FFE e posição face aos outros intervenientes nacionais
- ▶ Estrutura jurídica do FFE
- ▶ Governação
- ▶ Definição e procedimentos do programa de ajudas
- ▶ Previsões financeiras

Preparação e apresentação do perfil aos doadores

- ▶ O perfil do fundo irá apresentar detalhadamente os objectivos do fundo, o seu funcionamento e os seus mecanismos de regulação
- ▶ Organização de uma reunião que envolva todos os principais intervenientes

Se houver probabilidade suficiente de que o Fundo Fiduciário Ambiental obtenha um financiamento suficiente para funcionar:

Preparação dos Estatutos do FFC

- Peça legal central do FFE que prevê a composição, a função e as prerrogativas dos órgãos de governação:
- ▶ Reunião Geral de Sócios
 - ▶ Conselho de Administração (o número e a origem dos administradores deve ser bem definidos)

Preparação dos Manuais

- Os manuais a preparar são :
- ▶ Manual de gestão e de administração do Fundo (para orientar o secretariado do Fundo na sua missão)
 - ▶ Manual dos procedimentos (incluindo a definição dos sítios beneficiários)

Criação do Fundo e eleição dos membros do CA

- ▶ Registo do Fundo (geralmente no Reino Unido ou na Holanda)
- ▶ Se possível, assinatura de acordos de isenção fiscal
- ▶ Eleição ou nomeação dos membros do conselho (conforme previsto nos estatutos)

Arranque do FFC

- ▶ O CA adopta os Estatutos e os manuais
- ▶ Recrutamento do Director Executivo do FFE
- ▶ Recrutamento do pessoal (o mais reduzido possível)
- ▶ Abertura dos escritórios normalmente no país beneficiário

Elaboração de um Plano de vigilância e de avaliação

- ▶ Uma avaliação anual vai detectar esses problemas e melhorar a gestão do Fundo.

d. O financiamento de carbono

O Financiamento de carbono pode ser definido como o que representa todas as fontes de financiamento relacionadas com a redução das emissões de gases com efeito de estufa ou com a adaptação às mudanças climáticas. De muitas maneiras, o financiamento de carbono constitui uma das novas pistas muito promissoras para o financiamento a longo prazo das áreas protegidas, mas convém lembrar desde já que os resultados até agora têm sido relativamente frustrantes e ainda não estão à altura de responder as expectativas. O Financiamento de carbono pode ser alcançado através dos mercados de carbono (fala-se muitas vezes de "cap and trade") ou através de impostos sobre emissões de carbono. Embora em escalas nacionais, muitas taxas ao carbono (e outros gases com efeito de estufa tinham sido introduzidas, mas é com certeza através da criação dos mercados de carbono que a comunidade internacional apostou nos últimos dez anos para lutar contra as alterações climáticas. Do ponto de vista dos gestores AP ou de grupos de AP, é importante ter uma visão geral destes novos mecanismos para se poder determinar o verdadeiro potencial a nível local e nacional.

Algumas AP podem desenvolver programas de florestação, reflorestação (AR) ou desmatção evitada (REDD), e até mesmo projectos de energia renovável (energia eólica, solar, hidroeléctrica, biomassa), que em certa medida, podem ser objecto de compensações, no âmbito da luta contra as alterações climáticas. Para as AP, o principal mercado diz respeito aos projectos de florestação, reflorestação e REDD, por conseguinte, aqui só tratamos destes projectos.

Existem vários mercados de carbono sobre os quais se trocam créditos para a redução de emissões de gases com efeito de estufa (mais comumente chamados de "créditos de carbono"); os principais mercados de carbono são:

- ⦿ **Os mercados de compromisso vinculativos:** trata-se principalmente do Protocolo de Quioto que na Europa culminou com a criação do mercado europeu de quotas de emissão (EU ETS). Este mercado europeu envolve até à data mais de 80% do comércio mundial de créditos de carbono. Para os países em desenvolvimento (ou as economias em transição), a ferramenta para traduzir a actividade em créditos de carbono é chamado de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL), conforme definido no artigo 12 do Protocolo de Quioto. Respeitando os procedimentos bastante complexos, é possível registar projectos de florestação e reflorestação, mas o processo é lento, aleatório, e até à data nenhuma AP pôde beneficiar de créditos de carbono por este meio. De notar também que o REDD ainda não é admissível no âmbito do Protocolo de Quioto.
- ⦿ **Os mercados voluntários** incluem empresas ou particulares que queiram compensar as suas emissões de gases com efeito de estufa, sem que essas reduções sejam obrigatórias de um ponto de vista legal. As empresas fazem-no normalmente para melhorar a sua imagem; os particulares, por razões de natureza ética. É possível desenvolver projectos de (florestação, reflorestação e desflorestação evitada (REDD)) nos mercados chamados voluntários. Até à data, esta é a melhor estratégia a ser seguida pelas AP.

Como determinar a viabilidade de um projecto?

► Metodologia

O cálculo dos créditos de carbono far-se-á na base de metodologias aprovadas. O primeiro passo é o de encontrar uma metodologia que corresponda à actividade proposta. Os Projectos de reflorestação, nomeadamente nos mercados voluntários, utilizam as metodologias aprovadas pelas Nações Unidas e publicadas nas páginas da UNFCCC²: <http://cdm.unfccc.int/methodologies/index.html>
Com relação aos projectos REDD, as três principais metodologias existentes actualmente são³ as seguintes:

- ⊙ A desflorestação planificada evitada (*Avoiding planned deforestation*)
- ⊙ A desflorestação não-planificada evitada (*Avoiding unplanned deforestation and degradation*)
- ⊙ A desflorestação em mosaico evitada (*Avoiding unplanned mosaic deforestation and degradation*)

► Adicionalidade

É o conceito chave a ser respeitado para a obtenção de créditos de carbono. A ideia é que um projecto só deve receber a ajuda do financiamento de carbono no caso em que o projecto não teria sido implementado sem a existência de financiamento de carbono. A demonstração é por vezes difícil de se fazer e o apoio de profissionais do sector é primordial para aumentar as hipóteses de sucesso.

► Elegibilidade

Primeiro, é necessário verificar junto da Autoridade Nacional Designada do⁴ país em questão qual é a definição da floresta (em termos de tamanho, densidade e da área).

Para impedir que as pessoas provoquem a desflorestação para em seguida, desenvolvam projectos de reflorestamento, foi decidido que os projectos de reflorestamento seriam elegíveis à obtenção de créditos de carbono com a condição de que a desflorestação tenha sido anterior a 1990. A dificuldade é de mostrar a data da ocorrência da desflorestação (com base em fotos de satélite ou de inquéritos que por vezes são caros e difíceis de realizar).

Para os projectos REDD, a floresta deve ter no mínimo 10 anos. De igual modo, é preciso prová-lo

► Estimativa do número de créditos de carbono

Antes de se iniciar o processo, é preciso avaliar o número de créditos de carbono susceptíveis de serem gerados pelo projecto. Se o resultado obtido é muito baixo e não cobre os custos de transacção, o melhor é abandonar o projecto (o que não significa necessariamente o abandono das actividades de reflorestamento ou de se evitar a desflorestação, será necessário fazê-lo simplesmente com outros meios).

² UNFCCC = United Nations Framework Convention on Climate Change ; Convenção quadro das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas

³ Le Voluntary Carbon Standard propõem várias metodologias REDD (www.v-c-s.org)

⁴ Ver a lista das Autoridades Nacionais Designadas na página http://cdm.unfccc.int/DNA/index.html?click=dna_forum

Primeiros passos a seguir:

- ⦿ Identificar um projeto que poderia ser objecto de compensação de carbono e escrever um conceito inicial de Projeto
- ⦿ Contactar a Autoridade Nacional Designada, pedindo a definição da floresta e seus pontos de vista sobre o conceito inicial do projeto
- ⦿ Se o projeto parece viável, entrar em contato com um desenvolvedor de projeto de carbono
- ⦿ Realizar um estudo de viabilidade que irá responder a questões de metodologia, a elegibilidade, adicionalidade, vazamento e indicar o número estimado de créditos de carbono que o projeto poderia gerar
- ⦿ Procurar parceiros, investidores e / ou compradores de créditos de carbono
- ⦿ Negociar um ERPA (ou VERPA para Contrato de Compra de Reduções Voluntárias de Emissões), que é um contrato de venda a prazo de créditos de carbono
- ⦿ Iniciar o processo de validação (elaboração de um Documento de Projeto e início do projeto AR ou REDD)



e. Troca de dívida por natureza

Os "debt-for-Nature Swaps" ou, em francês, "conversão da dívida por natureza" foram uma das principais ferramentas para a criação de um grande número de áreas protegidas desde os finais dos anos 80. Embora a implementação da conversão da dívida seja bastante complexa, o princípio geral é bastante simples. Os gestores de redes AP devem conhecer o seu funcionamento geral de forma a determinar se existe ou não uma possibilidade de financiamento através deste meio. Uma conversão dívida-natureza consiste em comprar toda ou parte de uma dívida externa de um Estado ou de uma dívida comercial, de a converter em moeda local, e usar os fundos gerados para o financiamento da conservação. O país devedor geralmente aceita com prazer as conversões de dívida-natureza, uma vez que permitem reduzir o endividamento do país transformando uma dívida em moeda forte em moeda local; além disso, a troca da dívida por natureza realiza-se sistematicamente num valor inferior ao valor nominal da dívida. Por outras palavras, o reembolso só representará apenas uma fracção da dívida inicial, fracção será objecto de negociações entre as partes.

As trocas de dívida por natureza permitem abrir financiamentos significativos, que se podem, por exemplo, utilizar para financiar um Fundo Fiduciário para a Conservação. Note-se que as negociações com vista a alcançar uma conversão da dívida fazem-se a nível nacional e têm como objectivo, financiar de preferência uma rede de Áreas Protegidas do que uma única AP. Existem algumas limitações a este mecanismo, as principais são:

- ⦿ Apenas uma parte da dívida de um país pode ser objecto de uma conversão dívida-natureza: são principalmente as dívidas bilaterais públicas (entre países). As principais trocas de dívida foram realizadas com os membros permanentes do Clube de Paris⁵, que reúne as economias mais ricas do mundo.
- ⦿ Após os dispositivos de redução ou de anulação da dívida, os Países Pobres Altamente Endividados (PPAE) têm doravante créditos muito limitados com os membros do Clube de Paris, ou então essas dívidas não suficientemente antigas para justificar uma conversão da dívida.
- ⦿ As negociações duram muito tempo.
- ⦿ As conversões das dívidas são feitas através de intermediários, geralmente as ONG internacionais. Se existe um potencial para utilizar este mecanismo, os gestores de AP deverão então trabalhar em conjunto com estes últimos para propor programas de acção, com o risco de ser influenciado pelas prioridades das ONG.

5 La liste des membres permanents du Club de Paris est la suivante : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Danemark, Espagne, Etats-Unis, Finlande, France, Irlande, Italie, Japon, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie, Suède et Suisse

Os primeiros passos a seguir:

- ◉ Estudar a estrutura da dívida (informação que se adquire junto do Ministério das Finanças)
- ◉ Se existem dívidas antigas idealmente com os membros do clube de Paris, existe um potencial
- ◉ Contactar uma ONG internacional e informar-lhe a vossa intenção
- ◉ Redigir uma carta a Embaixada em questão apresentando-lhe brevemente o projecto nas suas grandes linhas
- ◉ Se o país credor estiver interessado, verifica um programa apresentando detalhadamente e com precisão os objectivos e o detalhe da utilização dos fundos
- ◉ Para ir mais longe: "As Trocas dívida-natureza", CFA

f. Outras potenciais fontes de financiamento

Para além das principais ferramentas apresentadas acima, outras ferramentas podem ser usadas para melhorar a saúde financeira das Áreas Protegidas. A principal ferramenta à disposição dos Estados para arrecadar fundos são os instrumentos fiscais, que consistem na criação de novos impostos ou contribuições, em geral a nível nacional.

Os principais instrumentos fiscais que podem ser implementados a nível nacional são os seguintes:

- ◉ Multas sobre a pesca ilegal. O ponto a destacar é que os recursos obtidos com estas multas são normalmente obtidos pelos Ministérios das Finanças e se traduzem sistematicamente em receitas adicionais para a AP.
- ◉ Contribuição de saída nos aeroportos internacionais. A aplicação de tal imposto para financiar as AP justifica-se pelo facto de que o avião é um meio de transporte extremamente poluente.
- ◉ Imposto sobre Hidrocarbonetos (por bomba). Por exemplo, na Costa Rica funciona muito bem, onde um imposto de 13% sobre os hidrocarbonetos alimenta um Fundo para a Protecção da Floresta. Problema: influência negativa sobre o poder de compra da população, não necessariamente popular (dá a importância do pouco montante).

- Envolvimento de empresas envolvidas em actividade de extracção dos recursos naturais. Devemos argumentar que estas actividades constituem geralmente um risco significativo para o ambiente que as AP pretendem salvaguardar.
- Taxa de conversão sobre as áreas de floresta permanentemente alocadas para outros usos

De notar que estes instrumentos comportam vantagens e desvantagens que têm de ser cuidadosamente analisadas antes de propor uma nova medida fiscal:

Vantagens e desvantagens dos instrumentos fiscais para a conservação	
Vantagens	Desvantagens
<p>Fornecer uma fonte de rendimento regular e confiável.</p>	<p>Fazer com que as receitas sejam devidamente alocadas à conservação é um verdadeiro desafio.</p>
<p>A existência de dispositivos de cobrança de impostos elimina a necessidade de criar um novo sistema de cobrança.</p>	<p>Existe uma necessidade de dispor de capacidades institucionais e fiscais fortes. Pode ser difícil introduzir novos impostos - Aceitabilidade política provavelmente irá exigir esforços consideráveis de informação que irão afectar os custos.</p>
<p>Estabelecer instrumentos fiscais que disponham de uma ampla base significa que os gestores vão depender menos dos doadores individuais.</p>	<p>Reforçar os poderes das autoridades locais ou dos responsáveis das AP pode exigir alterações à legislação em vigor.</p>
<p>Os impostos sobre os benefícios económicos derivados da utilização dos recursos naturais orientam a economia para um caminho mais sustentável.</p>	<p>Recuperar todos os custos e benefícios ambientais exige que se tenha um volume significativo de informações.</p>
<p>Os impostos ambientais podem originar a um "duplo dividendo", reduzindo alguns existentes (por exemplo, imposto sobre o rendimento).</p>	<p>Novos instrumentos podem ter efeitos perversos. Os instrumentos devem ser suficientemente flexíveis para permitir que haja uma abordagem interactiva.</p>

Fonte: Conservation Finance Alliance

Os primeiros passos a seguir :

- ◉ *Organizar uma reunião e prever uma lista de contribuições que poderiam ser estabelecidas, quer a nível local ou nacional.*
- ◉ *Seleccionar as mais fáceis de implementar e as mais promissoras de um ponto de vista financeiro.*
- ◉ *Promover e/ou implementar os instrumentos seleccionados.*





OBJECTIVO NÚMERO 4

6

Identificação e implementação de Pagamentos por Serviços ambientais

a. Identificação e avaliação dos bens e serviços ambientais

Para complementar a análise de novas fontes de financiamento a identificação e avaliação dos bens e serviços dos ecossistemas não é essencial, mas pode ser uma verdadeira vantagem suplementar do Plano de Negócio. Permitirá refinar os conhecimentos e aguçar o discurso dos gestores de AP, muito útil quando se justificar a necessidade de novos financiamentos.

Esta ferramenta consiste em apresentar uma "abordagem empresarial", que deu as suas provas particularmente nos países anglo-saxónicos. Então, deve-se insistir no fato de que as áreas protegidas prestam bens e serviços económicos aos indivíduos, às empresas e à sociedade em geral. Este trabalho pode eventualmente levar à identificação clara de beneficiários de certos serviços ambientais prestados pela AP, e estabelecer Pagamentos para Serviços ambientais.

O surgimento do conceito de bens e serviços ambientais surgiu com o agravamento da crise ecológica que viu uma perda e degradação de muitos ecossistemas. O aumento da fragilidade dos ecossistemas tem levado à ideia de que é melhor entender o nosso ambiente e melhor contabilizar os benefícios oferecidos pela natureza. Embora tecnicamente complexo, este exercício permite dar um valor real à natureza e pode assim levar à integração das externalidades ambientais negativas geradas pela actividade económica. Por outras palavras, trata-se de dar valor à natureza para incentivar as pessoas, empresas e sociedade a melhor respeitá-la e a tê-la em consideração.

Os serviços dos ecossistemas são assim definidos na Avaliação dos Ecossistemas para o Milénio: "São os benefícios que os homens obtêm dos ecossistemas. Estes incluem os serviços de **aprovisionamento**, tais como os alimentos e a água, os serviços de **regulação** como a regulação de inundações e doenças, serviços **culturais**, tais como benefícios espirituais, recreativos e culturais, e os serviços de **apoio** que mantêm as condições favoráveis para a vida na Terra, tais como o ciclo de elementos nutritivos."

Os diferentes tipos de bens e serviços do ecossistema decompõem-se como se segue:

☉ Valor de utilização

- ▶ **O valor da utilização directa** representa os benefícios tirados do ambiente através da utilização directa que os agentes económicos fazem dos recursos ambientais.
- ▶ **O valor da utilização indirecta** (ou o valor ecológico) é a soma dos benefícios obtidos da manutenção dos serviços ecológicos prestados por um ecossistema. A maior parte destes serviços não tem nenhum substituto artificial e representa uma fonte de bem-estar crucial para a comunidade humana.
- ▶ **O valor da opção** baseia-se no pressuposto de que se um indivíduo na actual conjuntura não tira nenhum benefício directo ou indirecto do recurso, ele pode querer conservar uma opção de utilização deste recurso para o futuro.

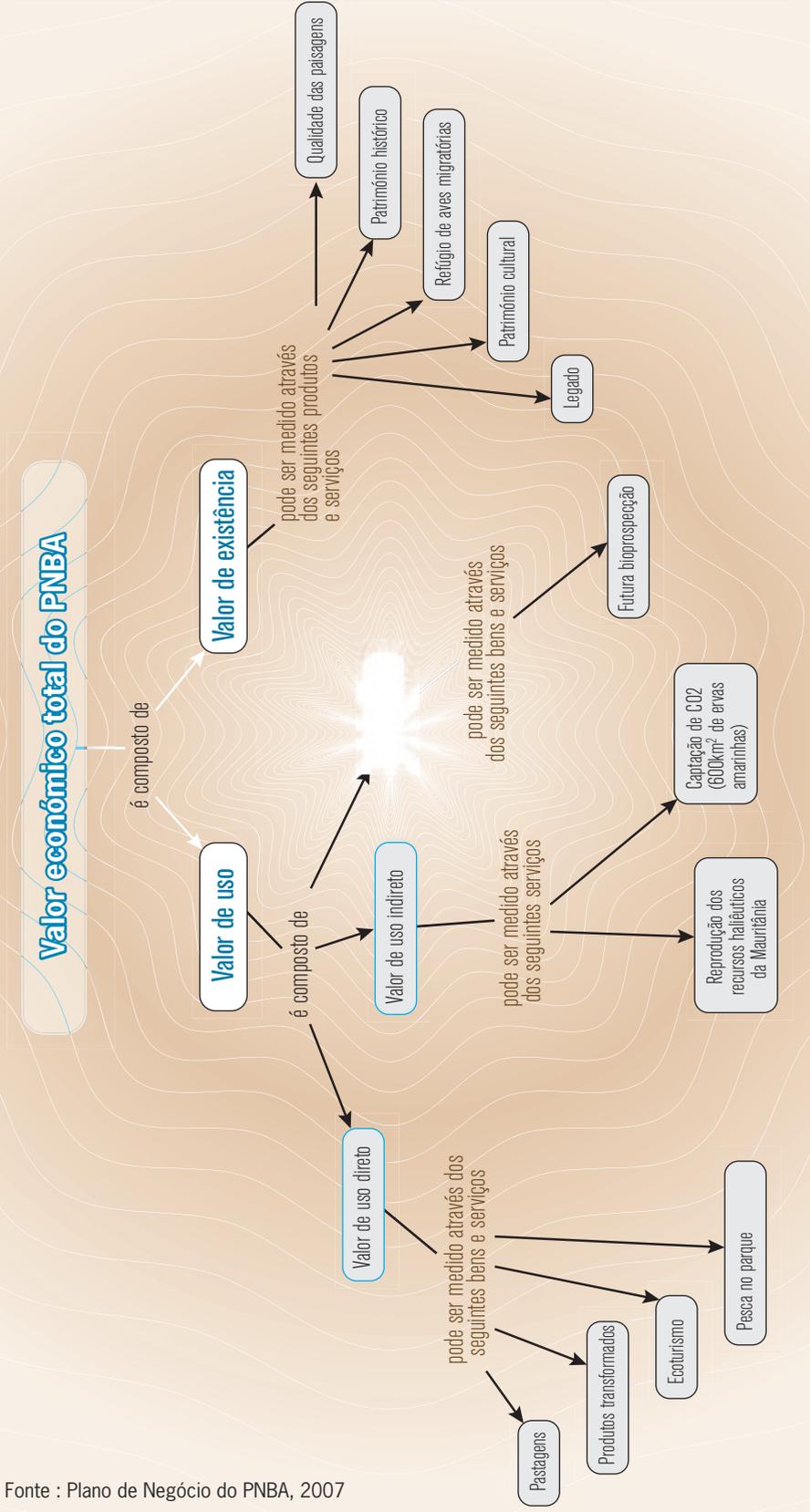
☉ Valor de existência, como por exemplo:

- ▶ Qualidade das paisagens
- ▶ Património cultural
- ▶ Património histórico

Para cada AP (ou para uma rede de AP), é possível identificar os bens e serviços dos ecossistemas. É aconselhável representar todos estes bens e serviços utilizando uma representação gráfica, como abaixo:



Identificação dos Bens e Serviços ambientais oferecidos pelo PNBA



Fonte : Plano de Negócio do PNBA, 2007

O esquema acima representa os bens e serviços identificados. Este trabalho de identificação é também chamado de **avaliação qualitativa**. Uma vez que os bens e serviços são identificados, é possível (mas não necessariamente essencial) passar à fase de avaliação quantitativa, ou mesmo monetária:

⊙ **Avaliação quantitativa.** Procuraremos e tentaremos utilizar uma unidade de peso ou medida para quantificar cada bem e serviços prestados pela AP. Por exemplo, podemos fazer a lista do número de quilogramas de peixes capturados na AP, o número de visitantes à AP, o número de espécies endémicas. Esta avaliação quantitativa permite apreciar melhor os bens e serviços, e acompanhar a sua evolução ao longo do tempo. Estes são realmente indicadores biológicos (mas também económicos e sociais) cuja evolução podemos estudar, nomeadamente para uma melhor gestão da AP.

Em alguns casos, pode ser interessante classificar os bens e serviços identificados por ordem de importância. Utiliza-se então o método de escolha quantitativa que consiste em fazer um levantamento através do qual se pede às pessoas que classifiquem os bens e serviços por ordem de importância.

⊙ **Avaliação monetária.** Tentar-se-á determinar o valor económico, numa base monetária dos bens e serviços prestados. Este último conceito de valor monetário mereceu algumas críticas, especialmente devido à sua falta de precisão (por exemplo, qual é o valor económico de uma árvore ou o valor de uma paisagem?) mas no entanto, a ferramenta pode ser poderosa no momento de justificar os números sobre a mesa, o interesse económico de um país para preservar bem os seus recursos naturais. Contudo, deve-se ser prudente e usar o valor monetário somente se a metodologia utilizada é indiscutível e se os resultados produzidos não são susceptíveis de ser contraproduativos, por exemplo, no caso onde se poderia obter um valor económico muito baixo. Sem entrar em muitos detalhes, os principais métodos usados para a realização de uma avaliação monetária são os seguintes:

- ▶ Método dos preços do mercado (utiliza-se simplesmente os preços do mercado, por exemplo, o preço por quilo de peixe, o preço de uma tonelada de madeira, este método aplica-se para os valores de uso directo).
- ▶ Método dos custos de oportunidade (calcula o custo de uma alternativa que deve ser abandonada para que possa ser fornecido o serviço ambiental; aplicável aos valores de uso indirecto).
- ▶ Método de custos evitados (por exemplo, conservar uma reserva florestal evitará os custos causados por uma inundação, este método é aplicável para valores de uso indirecto).
- ▶ Método das despesas de viagem (o valor turístico de uma AP pode ser avaliado, em parte, a partir do dinheiro que os turistas pagam para visitar o sítio).
- ▶ Método de mercados hipotéticos (é fazer uma sondagem a fim de perguntar às pessoas quanto é estariam dispostos a gastar para manter um bem ou um serviço de ecossistema; aplica-se a todos os bens e serviços).

b. Implementação de Pagamentos para os Serviços Ambientais (PSA)

O trabalho da secção anterior pode ajudar em alguns casos, a identificar os beneficiários directos ou indirectos para determinados bens e serviços produzidos pelas AP. Nesta base, é possível implementar Pagamentos para os Serviços Ambientais (também chamados Pagamentos por Serviços Ambientais). Os PSA podem ser estabelecidos em várias escalas (internacional, nacional e local) e podem alimentar financeiramente as AP:

- ▶ **Escala Internacional:** Alguns serviços têm interesse ambiental internacional. O exemplo mais conhecido diz respeito à manutenção das florestas (desflorestação evitada) ou a criação de novas florestas (AR), a fim de limitar as concentrações de gases de efeito de estufa na atmosfera e assim reduzir o impacto das alterações climáticas numa escala global. A secção sobre financiamento de carbono (p. 23) descreve essa potencial fonte de financiamento para as AP florestais.
- ▶ **Escala Nacional:** É muitas vezes difícil de identificar os serviços ambientais prestados a um nível puramente nacional. De facto, os ecossistemas raramente se limitam nas fronteiras. No entanto, apesar disso, a prestação destes serviços a nível nacional é muitas vezes conveniente para implementar os PES pelas autoridades nacionais. Por exemplo, preservar o património natural pode ajudar a facilitar o crescimento do turismo. Neste caso, os turistas devem ser considerados beneficiários da manutenção dos ecossistemas. Neste sentido, é concebível a aplicação de direitos de entrada justamente proporcionados, ou impostos nacionais para apoiar as associações ou instituições (tais como as AP) que apoiam a protecção ambiental. A Costa Rica criou um Fundo Nacional de Financiamento Florestal cujo objectivo é apoiar todas as iniciativas de conservação e reflorestamento. Esta política é justificada em grande parte pelos vários serviços ambientais prestados pelas florestas.
- ▶ **Escala Local:** O mais exemplo mais utilizado é o da barragem hidroeléctrica que aproveita de uma boa conservação da floresta acima da barragem para controlar a erosão e fuga de retenção de água. O beneficiário aqui é a empresa hidroeléctrica que beneficia dos serviços de luta contra a erosão da floresta. O Pagamento para os Serviços do Ecossistema consistirá em fazer pagar o destinatário para garantir que o serviço seja mantido ao longo do tempo.

Em conclusão, convém insistir que os PES são ferramentas que provavelmente terão um futuro brilhante, mas continuam a ser difíceis de implementar, principalmente por causa de uma falta de conhecimento e reconhecimento dos serviços prestados pelos ecossistemas. É necessário portanto multiplicar estudos neste terreno promissor e procurar soluções apropriadas para cada Área Protegida.

Os primeiros passos a seguir:

- Organizar reuniões com os cientistas que são susceptíveis de fornecer elementos de reflexão sobre bens e serviços prestados pela AP.
- Fazer o Download a ferramenta CMAP (software livre para fazer esbocos como acima).
- Além disso, a página da internet de referência sobre a questão é actualmente www.teebweb.com (A Economia dos Ecossistemas e da Biodiversidade). (The Economics of Ecosystems and Biodiversity).



7

Como completar o documento Excel intitulado “O Meu Plano de Negócio”?

a. Os conhecimentos informáticos necessários ?

As folhas de cálculo Excel são extremamente fáceis de usar e uma pessoa com conhecimentos muito limitados em informática pode usá-las. Dentro da equipa responsável pela elaboração do Plano de Negócio, é no entanto preferível ter alguém com bons conhecimentos de Excel, e isto por três razões. Em primeiro lugar, é desejável ter uma boa compreensão global da ferramenta, incluindo um ponto de vista técnico, antes de iniciar o processo. Uma pessoa com conhecimento correcto de Excel irá compreender rapidamente as ligações entre os valores e irá rapidamente apreender a lógica matemática do documento. Idealmente, esta pessoa deverá trabalhar sozinha no documento durante um dia, testá-lo e apresentar o documento aos outros membros da equipa. Em segundo lugar, podem ocorrer pequenos erros de digitação ou então podem ser necessárias pequenas mudanças; deve-se poder inspirar do modelo existente para garantir o bom funcionamento da folha de cálculo. Terceiro, o Excel é uma ferramenta muito útil que merece ser usado em todo o seu pleno potencial. Assim, com base no modelo de Plano de Negócio simplificado, é possível e até desejável, incluir quadros adicionais que correspondam às necessidades específicas da AP, por exemplo, para adicionar mais itens, fazer cálculos sobre as necessidades actuais e futuras de combustível, determinar com precisão os per diem concedidos anualmente, etc.

Se a AP não tiver uma pessoa com os conhecimentos informáticos necessários, recomenda-se que recorra a um estagiário em ciências da computação ou solicite os serviços de um consultor nacional especializado em informática durante alguns dias.

b. Apresentação das folhas de cálculo

O documento Excel intitulado « Meu Plano de Negócio » é composto das seguintes folhas de cálculo:

NOME DAS FOLHAS DE CÁLCULO	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
Informação geral	Trata-se de apresentar rapidamente as principais características da AP. Podemos encontrar estas informações no Plano de Gestão.	Informações a serem encontradas no Plano de Gestão.
Investimentos	Apresentação de todos os investimentos previstos a médio e longo prazos.	Pensa rem não se limitar aos investimentos iniciais mas também aos futuros investimentos necessários.
Pessoal	Todo o pessoal da AP deve ser apresentado.	Não hesitar em acrescentar linhas e a modificar a página de cálculo para se conformar com os títulos.
Funcionamento Actividades	Ver a parte III) d) sobre o funcionamento. Página de cálculo mais complexa. Deve-se retirar do Plano de Gestão a lista das actividades previstas e copiar e colá-las uma a uma na coluna da esquerda (utilizar o quadro lógico do Plano de Gestão caso exista). Ver a parte III) e) sobre as despesas adicionais e a secção VI) c)	As temáticas e as linhas a mais podem ser suprimidas.
Actividades (síntese)	Apresenta as despesas adicionais para realizar as actividades segundo duas classificações (por temática do Plano de Gestão e por tipo de despesa adicional).	Geradas automaticamente, não inscrever nada nesta folha de cálculo.
Despesas (síntese)	Documento síntese importante para analisar muito rapidamente as diferentes despesas da AP. Informação chave a ser apresentada aos doadores e outros intervenientes.	Gerado automaticamente, não inscrever nada nesta folha de cálculo.
Autofinanciamento	Ver IV) a).	Projeções e hipóteses.
Financiamento público	Ver IV) b).	Projeções e hipóteses.
Doadores	Ver IV) c).	Seguimento detalhado dos doadores.
Outros mecanismos	Ver V).	N'inclure que les mécanismes hautement susceptibles de fonctionner.
Receitas (síntese)	Documento síntese importante para analisar muito rapidamente as diferentes fontes de rendimentos da AP.	Gerado automaticamente, não inscrever nada nesta folha de cálculo.
Síntese final	Apresenta o saldo, ano após ano, da AP. Quadro de síntese mais importante para as partes interessadas.	Gerado automaticamente, não inscrever nada nesta folha de cálculo.

C. Verificação dos resultados e extracção dos dados de síntese

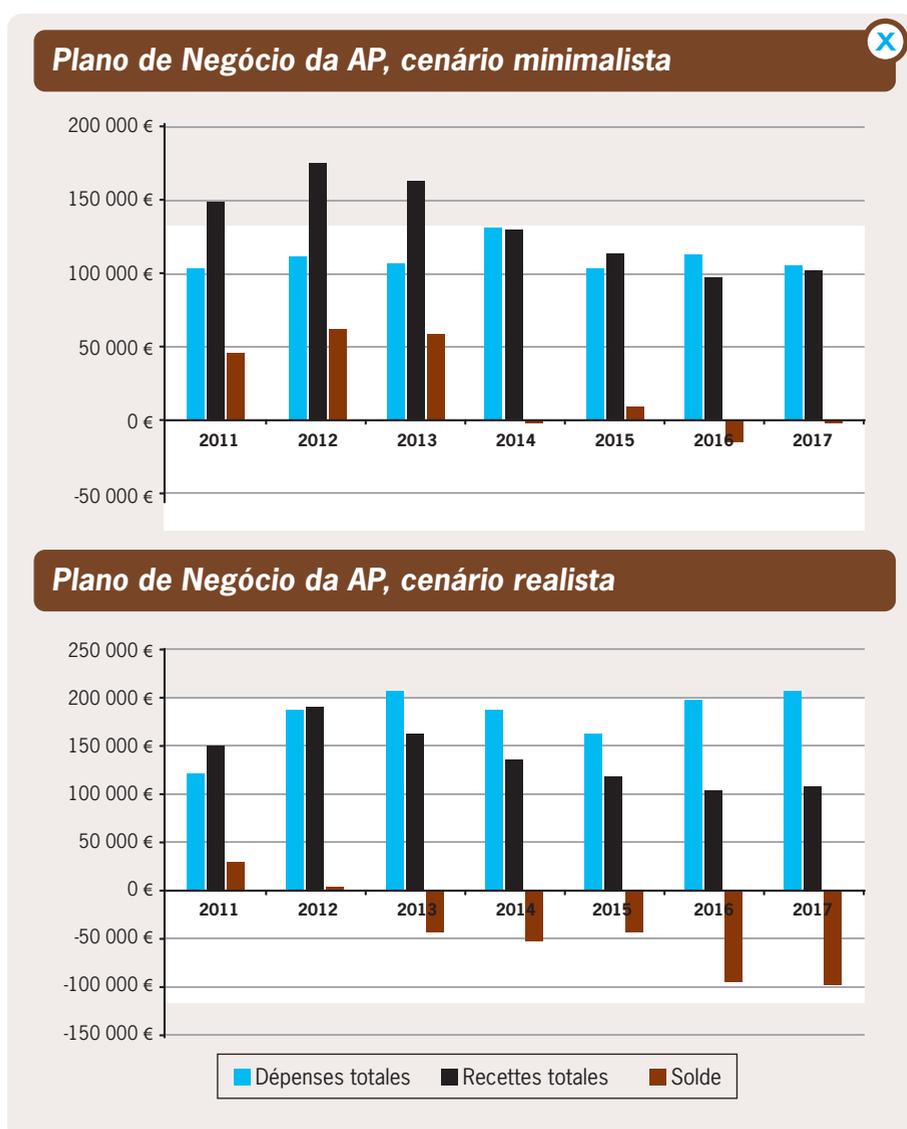
O documento Excel é muito simples de se usar e são raros os problemas que possam surgir. No entanto, por vezes surgem alguns erros a nível da folha de cálculo Excel "Actividades". Para verificar que os erros não foram introduzidos no documento, é aconselhável verificar na folha de cálculo "Actividades" (síntese) " que a soma dos dois quadros duas tabelas é idêntica. De facto, a "Actividade (Síntese) " mostra os custos totais para a implementação das actividades, de acordo com duas classificações, por temática do Plano de Gestão e por tipo de custo adicional (investimento, consultoria, formação, mão de obra). Se as duas somas globais não forem iguais, então temos de voltar à folha de cálculo "Actividades" e corrigir o erro. Esses erros ocorrem principalmente quando se acrescenta uma linha adicional ao quadro "actividades". Para adicionar uma linha, é melhor copiar e colar uma linha já existente (que conserva as fórmulas de cálculo) em vez de inserir uma nova linha (que não preserva as fórmulas de cálculo).

Quando se copiar as tabelas de síntese de Excel para as colar num processador de texto (por exemplo, Word), é possível que o formato sofra alterações. Em caso de dificuldades, o melhor é fazer um "colar especial" e seleccionar a opção "colar em modo ponto."

d. Pensar em prever de pelo menos dois cenários

Um Plano de Negócio permite definir uma visão estratégica de longo prazo e fornecer aos gestores um conjunto de indicadores que os ajuda a tomar decisões que melhor se adaptam ao contexto ambiental e económico. É essencial a realização de pelo menos dois cenários para se ter várias possibilidades.

O procedimento consiste em realizar o Plano de Negócio de acordo com um cenário, por exemplo, o cenário "realista". Este cenário chamar-se-á "Plano de Negócio da AP XXX Data-cenário-realista". Uma vez concluída esta versão, deve ser criada uma cópia do documento que será chamado: "Plano de Negócio da AP XXX- Data-cenário-minimalista." A realização do segundo cenário vai demorar menos tempo do que a do primeiro. No final, obter-se-ão quadros síntese do seguinte tipo:



8

E para ir mais longe (lista das referências e outras fontes)

- Conservation Finance Alliance. Business Planning for PA, Conservation Finance Guide. <http://www.guide.conservationfinance.org>
- Conservation Finance Alliance, 2003. As Trocas dívida-natureza, Conservation Finance Guide <http://www.guide.conservationfinance.org>
- Emerton, L., Bishop, J. and Thomas, L. (2006). Financiamento Sustentável de Áreas Protegidas, Uma revisão global revisão dos desafios e opções, IUCN, Gland, Switzerland
- Klug W. 2003. A criação dos fundos fiduciários para o ambiente para financiar as Áreas Protegidas na África Francófona, 5º Congresso Mundial dos Parques: Sustainable Finance Stream Setembro de 2003
- Parker C., Mitchell A., Trivedi M. and Mardas N., 2008. The Little Red Book, Um guia para propostas governamentais e não-governamentais para a redução de emissões da desflorestação e da degradação, Global Canopy Programme, 2008
- Eagles Paul F. J., McCool Stephen F. et Haynes Christopher D., 2002. Turismo Sustentável nas Áreas Protegidas para Planificação e Gestão. IUCN Gland, Switzerland and Cambridge, UK. Xv+183pp.
- Philipps A., 2000. Orientações para os gestores das Áreas Protegidas: Guidelines for Protected Area Managers No. 5. Financing Protected Areas Task Force of the World Commission on Protected Areas (WCPA) of IUCN, in collaboration with the Economics Unit of IUCN, 2000, viii + 58pp
- Philipps A., 1998. o Valor Económico das Áreas Protegidas, Comissão Mundial das Áreas Protegidas, IUCN Economic Values of Protected Areas: Guidelines for Protected Area Managers. No. 2. Task Force on Economic Benefits of Protected Areas of the World Commission on Protected Areas (WCPA) of IUCN, in collaboration with the Economics Service Unit
- Quintela C. et Phillips S., 2011. Planificação estratégica para os Fundos Ambientais, Projecto RedLAC de reforço das competências para os fundos ambientais
- WWF. 2009. Guide to Conservation Finance. Sustainable Financing for the Planet. WWF, Washington, DC.
- Spergel, B. 2000. Financer les aires protégées - un éventail d'options. World Wildlife Fund - US, Center for Conservation Finance. <http://www.worldwildlife.org/conservationfinance>

Páginas da internet importantes:

Conservation Finance Alliance : www.conservationfinance.org

Evaluation des Ecosystèmes pour le Millénaire : www.millenniumassessment.org

REDLAC (réseau des Fonds Environnementaux d'Amérique latine et des Caraïbes) : www.redlac.org

The Economics of Ecosystems and Biodiversity : www.teebweb.com

UNFCCC : www.unfccc.int

Voluntary Carbon Standard (méthodologies REDD) : www.v-c-s.org

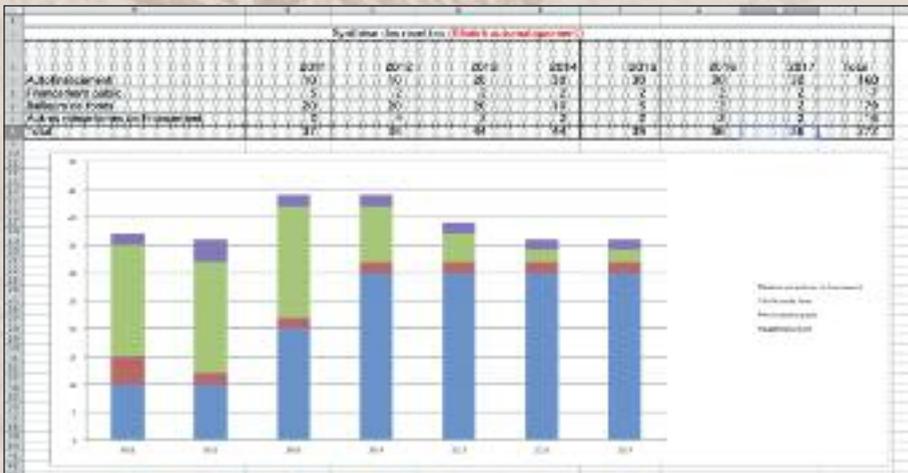
WWF : www.wwf.panda.org

Modelo de quadros Síntese obtidos com as folhas de cálculo

Outros mecanismos

Análisis Financiero							
Fondos de Transmisión		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Fondo Público de Inversión							
El largo del contrato							
Plazo de pago de los intereses							
Plazo de pago de los impuestos							
Alícuota							
TOTAL							

Receitas (síntese)



Síntese final



Índice de um Plano de Negócio para as AP



No final, o plano recomendado para um Plano de Negócio será o seguinte (só os capítulos com um montante elevado são obrigatórios):

1) DADOS GERAIS

IMPORTÂNCIA: MÉDIA

- ⊙ Apresentação geral da AP
- ⊙ Mapas e Fotos

2) METODOLOGIA EMPREGUE

IMPORTÂNCIA: BAIXA

- ⊙ Explicação sobre a metodologia empregue para realizar o Plano de Negócio
- ⊙ Justificação da duração do Plano de Negócio (em 5 anos, em 10 anos,...)

3) HIERARQUIZAÇÃO DAS ATIVIDADES

IMPORTÂNCIA: ELEVADA

4) NECESSIDADES FINANCEIRAS DA AP

IMPORTÂNCIA: ELEVADA

- ⊙ Segundo 2 cenários (minimalista e realista), deve-se apresentar os seguintes resultados:
 - Análise dos encargos com o pessoal
 - Investimentos
 - Encargos de funcionamento
 - Custos adicionais ligados às actividades
 - Resumo das necessidades financeiras (a tirar do documento Excel "O meu Plano de Negócio")
 - Análise do défice de financiamento e estratégia de redução das despesas

5) FONTES DE FINANCIAMENTO EXISTENTES

IMPORTÂNCIA: ELEVADA

- ⊙ Análise do autofinanciamento
- ⊙ Descrição das subvenções públicas nacionais (subvenções do Estado)
- ⊙ Apresentação dos doadores existentes
- ⊙ Síntese dos financiamentos existentes
- ⊙ Síntese das fontes de financiamento existentes (a extrair do documento Excel: "O meu Plano de Negócio")

6) POTENCIAIS MECANISMOS DE FINANCIAMENTO

IMPORTÂNCIA: ELEVADA

- ⊙ Troca dívida-natureza
- ⊙ Estabelecimento de Concessões Turísticas
- ⊙ Criação de um Fundo Fiduciário para a Conservação? (ou capitalização de um fundo existente)
- ⊙ O financiamento do carbono
- ⊙ Estabelecimento de Pagamentos por Serviços Ambientais
- ⊙ Financiamento através de actividades extractivas
- ⊙ Estabelecimento de Novas Taxas ou contribuições
- ⊙ Síntese dos potenciais mecanismos de financiamento (a extrair do documento Excel: "O meu Plano de Negócio")

7) AVALIAÇÃO ECONÓMICA E ÁREA PROTEGIDA

IMPORTÂNCIA : MÉDIA

- ⊙ Lista dos bens e serviços identificados
- ⊙ Análise quantitativa dos bens e serviços identificados (facultativo)
- ⊙ Análise monetária dos bens e serviços identificados (facultativo)

8) CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

IMPORTÂNCIA : MÉDIA

Acrónimos e abreviações

AP

Área Protegida

CA

Conselho de administração

EU ETS

Sistema de Troca de Quotas de Emissão da União Europeia

FMA

Fundo mundial para o ambiente

FFC

Fundo fiduciário para a conservação

MDL

Mecanismo de desenvolvimento limpo

ONG

Organização não governamental

PG

Plano de gestão

PSA

Pagamentos para os serviços ambientais

PPTe

Países Pobres Altamente Endividados

REDD

Reduzir emissões provenientes da Desflorestação e Degradação Florestal (desflorestação evitada)

UNFCCC

Convenção Quadro das Nações Unidas sobre mudanças climáticas

Nota sobre o autor

Benjamin Landreau é diplomado em ciências políticas (França) e titular dum mestrado em gestão do ambiente e do ecoturismo (Costa Rica). Benjamin trabalha há 10 anos no domínio da conservação e particularmente sobre a temática do financiamento durável das redes de áreas protegidas, nomeadamente com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), a União europeia e diversas agencias de desenvolvimento bilateral tal como a Agencia alemã para a cooperação internacional (GIZ). Ele é também especialista da «finança carbono» (Mecanismo desenvolvimento limpo, REDD) e nesse âmbito tem trabalhado durante 5 anos para Carbon Management Consulting, que desenvolve projetos MDP na Asia e na América Latina. Benjamin Landreau trabalha atualmente como consultor independente, e intervém de forma extensiva na África ocidental, na América Latina e na Europa.



Guia

para a elaboração de planos de negocio simplificados para **Áreas Protegidas**

O Plano de negocio consiste em dar uma visão estratégica financeira a longo prazo, de forma a assegurar que os resultados ambientais definidos no plano de gestão duma área protegida serão atingidos, ou ao menos, que os resultados ambientais serão maximizados. Trata-se igualmente dum instrumento de comunicação muito interessante para promover uma área protegida (AP), angariar fundos, demonstrar a transparência da sua gestão e apresentar os objectivos prioritários.

Os gestores da AP têm todo o interesse em redigir o seu próprio plano de negocio, afim de melhor conhecerem e fazerem conhecer os seus objectivos, os constrangimentos financeiros e melhorar assim, de forma considerável, os resultados no terreno.

BENJAMIN LANDREAU

