

**ESTUDO DE VIABILIDADE SOBRE A CRIAÇÃO DE UM  
TRUST FUND PARA ÁREAS DE CONSERVAÇÃO EM  
MOÇAMBIQUE**

**Maio de 2008**

**Relatório apresentado ao Grupo de Conservação e  
Biodiversidade de Moçambique**

**Elaborado por  
Allen D. Putney, Consultor  
Hélio Neves, Consultor**



**WWF** *for a living planet*

## **Citação**

Putney, Allen D. e Hélio Neves, 2008.

*Estudo de Viabilidade sobre a criação de um Trust Fund para a Área de Conservação em Moçambique.*

Elaborado para o Grupo de Conservação e Biodiversidade de Moçambique com a ajuda do WWF.

# CONTEUDO

CONTEUDO	3
ABREVIATURAS	5
1. INTRODUÇÃO	7
2. METODOLOGIA	7
2.1 Documentos de Referencia	8
2.2 Pessoas entrevistadas	8
2.3 Grupo de Conservação e Biodiversidade	8
3. ANALISE	9
3.1.Objectivo	9
3.2 Viabilidade	9
3.3. Quadro Legal e Regulador	10
3.4. Questões financeiras	11
3.4.1 Requisitos de Financiamento, ACs	11
3.4.2. Requisitos de financiamento, Operações da FAC	11
3.4.3 Angariação de Fundos	12
3.4.4 Estrutura Financeira e estratégia de investimento	12
3.4.5. Impostos	14
3.5. Programa de realização de Subvenções	14
3.6. Questões de Governação	15
3.7. Outras questões particulares e relevantes para Moçambique	15
3.7.1 Contribuições do Governo para o provimento de capitais para a FAC	16
3.7.2 Modelo de Gestão da AC	17
3.8. Potenciais fontes de Capitais para a Trust Fund	17
4. DESIGN RECOMENDADO	19
4.1 Princípios de orientação	19
4.2 Objectivo	20
4.3 Foco do Tema	20
4.4 Estrutura Legal	21
4.5 Estrutura Funcional	21
4.5.1 Doadores	22
4.5.2 Comité de Fundadores	22
4.5.3 Conselho de Direcção	22
4.5.4 Unidade Executiva	23
4.5.5 Conselho de Aconselhamento Técnico (CAT)	24
4.5.6 Comités Administrativos e Contabilidade de Projectos Individuais	24
4.5.7 Beneficiários	25
4.5.8 Comunidades Associadas, Agencias do Governo, ONGs e Sector Privado	25
4.5.9 Organizações Internacionais Interessadas (Organizações inter-governamentais, ONGs e Associações do Sector Privado)	25
5. ESTABELECIMENTO DA FAC	26
5.1 Passos principais do proposto Processo	26
5.1.1 Consenso sobre o Perfil	26
5.1.2 Instrumentos Legais	26
5.1.3 Instrumentos Estratégicos e Operacionais	26
5.2 Estruturas de Implementação	27
5.2.1 Comité de Fundadores	27
5.2.2. Coordenador	27
6. PLANO DE ACÇÃO	28
7. ORÇAMENTO ESTIMADO	28
Tabela 1: Plano de Acção	29
Figure 2: Orçamento Previsto	39
8. REFERENCIAS	42

ANEXOS	44
ANEXO A - LISTA DE CONTACTOS	44
ANEXO B - Termos de Referencia para o Comitê de Fundadores	45
ANEXO C – Perfil Provisional para o FAC de Moçambique	46
ANEXO D - Termos de Referencia para o Conselho Legal	49
ANEXO E – Termo de Referencia para o Plano de Estratégico de Desenvolvimento	50
ANEXO F – Termos de Referencia o Desenvolvimento do Manual de Operações	51
ANEXO G – Termos de Referencia para o Desenvolvimento da estratégia de Angariação de Fundos	52
ANEXO H – Termos de Referencia para o Coordenador da Fase Inicial do Processo	53

## ABREVIATURAS

AFD	French Development Agency
AGA	Acordo Anual de Subvenção/Financiamento?
AWP	Programa Anual de Trabalho
BoD	Conselho de Direção
AC	Área de Conservação
FAC	Trust Fund para Área de Conservação
C&BG	Grupo de Conservação e Biodiversidade de Moçambique
CI	Conservation International
DNAC	Direção Nacional para Áreas de Conservação
UEFAC	Unidade Executiva do Trust Fund
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FFI	Flora e Fauna Internacional
FUNAB	Fundo Nacional do Ambiente
FUTUR	Fundo Nacional de Turismo
GEF	Global Environment Facility
IUCN	International Union for the Conservation of Nature
KfW	German Development Bank
M&A	Monitoria e Avaliação
MICOA	Ministério dos Assuntos para a Coordenação Ambiental
MITUR	Ministério do Turismo
PN	Parque Nacional
RN	Reserva Nacional
ONG	Organização Não Governamental

AP	Área de Proteção/Protegida
CAP	Comitê de Administração de Projetos
PP	Pedido de Propostas
CAT	Comitê de Aconselhamento Técnico
WCS	Wildlife Conservation Society
WWF	World Wide Fund for Nature / World Wildlife Fund
PNUD	Programa da Nações Unidas para o Desenvolvimento
USAID	Agencia Americana para o Desenvolvimento Internacional

# 1. INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, Moçambique tem estado a desenvolver uma série de políticas e estratégias sectoriais para um desenvolvimento sustentável e conservação da biodiversidade. Enquanto que estas políticas são coerentes a nível de cada sector, elas não têm sido aplicadas de modo coordenado. Portanto, uma metodologia holística no que tange a conservação da biodiversidade através de áreas protegidas continua a ser ilusória. De modo a corrigir esta situação, a Republica de Moçambique está a desenvolver uma política nacional de conservação coordenada. Embora a política ainda não tenha sido adoptada oficialmente, ela clama pela harmonização da legislação sobre as áreas de conservação (ACs), o estabelecimento de uma agência para-estatal que coordene a sua administração e o desenvolvimento de mecanismos financeiros sustentáveis.

Como primeiro passo concernente ao desenvolvimento de um mecanismo de finanças sustentável, está sendo levada 'a cabo uma avaliação para determinar a situação actual e futura das necessidades para o sistema das ACs do país com vista a desenvolver uma estratégia nacional para o sector. A estratégia irá definir as opções de geração de rendimentos e debater sobre os aspectos legais, de regulação e as reformas institucionais que possam ser necessárias para o evento. Como um catalizador de desenvolvimento desta estratégia financeira sustentável, Moçambique organizou em Novembro de 2007 uma conferência denominada *Conference on Sustainable Financing of Mozambique's Conservation Areas*. Uma das recomendações chaves saídas desta conferência foi a necessidade de realizar um estudo de viabilidade para avaliar o potencial existente para a criação de um Trust Fund para a Área de Conservação (FAC) para prestar assistência as áreas de conservação de Moçambique. Neste respeito, Mozambique's Conservation and Biodiversity Group (C&BG) – grupo Moçambicano para a Conservação e Biodiversidade, presidido pela Direcção Nacional para as Áreas de Conservação (DNAC) do Ministério do Turismo (MITUR) pediu que o World Wild Fund for Nature (WWF) encomenda-se um estudo de viabilidade. Os resultados deste estudo são apresentados no presente relatório.

As FACs contribuíram de modo significativo para o financiamento sustentável do sistema de áreas de protecção durante a última década, servindo muitas vezes como uma 'ancora' para a estratégia financeira sustentável do país. A maioria das FACs toma a forma de uma instituição legal independente (por exemplo, estabelecida fora do âmbito da estrutura do Governo) que é gerida por um Conselho de Directores independente. O objectivo principal de uma FAC é o de providenciar fundos para as áreas de conservação de modo sustentável e a longo prazo, ou o de prover doações a organizações não governamentais e ou não lucrativas (NGOs) e os grupos comunitários para serem aplicados em projectos que têm como objectivos a conservação da biodiversidade e o uso sustentável de recursos naturais. As FACs são muitas das vezes desenvolvidos em resultado de um processo de planificação financeira de longo termo para as áreas de protecção.

## 2. METODOLOGIA

Este estudo foi realizado por uma equipa de consultores composta por Allen Putty e Hélio Neves.

A avaliação de viabilidade apresentada neste estudo foi preparada com base em uma revisão da literatura feita através de documentos chaves de referência. Foram também realizadas reuniões com os Grupos de Biodiversidade e Conservação (composto por representantes de organizações governamentais e não governamentais e doadores internacionais) em Moçambique e entrevistas com um grande número de intervenientes.

## **2.1 Documentos de Referencia**

Os documentos mais importantes sobre os antecedentes fazem referencia a experiência com FACs pelo Mundo, e em Moçambique sobre a política nacional de conservação, o estabelecimento de uma agência Para-estatal para a gestão de AC, um modelo financeiro de 3 ACs e a análise de opções legais para o estabelecimento de uma FAC. A análise legal sintetizada neste estudo está baseada em um relatório que foi elaborado por Samuel J. Levy, Ássma O. Nordine e António B. Bungallah, todos da Firma Sal e Caldeira. A lista dos documentos de referência é providenciada na parte final deste relatório.

## **2.2 Pessoas entrevistadas**

Uma lista de pessoas entrevistadas para este estudo é apresentada no Anexo A. Esta lista inclui um número grande de intervenientes do governo, organizações doadoras, organizações não governamentais e o sector privado. Na maior parte dos casos, as pessoas entrevistadas tinham muito pouca ideia do funcionalismo e estabelecimento de uma FAC e na verdade, havia mais duvidas do que certezas, pois estes, na sua maioria, conheciam apenas os Fundos geridos pelo governo, tais como o Fundo de Turismo (FUTUR) e o Fundo do Ambiente (FUNAB). Assim, a maior parte das entrevistas começaram com uma rápida explicação sobre as FACs. Depois disso, o tópico principal mais discutido em cada um dos casos foi a viabilidade de um FAC em Moçambique e as recomendações para o seu estabelecimento. Os entrevistados pensavam no geral que o estabelecimento de uma FAC era desejável e viável. Houve opiniões divergentes sobre como esta FAC deveria ser estabelecido e operacionalizado, e fontes de onde este deveria receber os fundos.

## **2.3 Grupo de Conservação e Biodiversidade**

O Grupo de Conservação e Biodiversidade (C&BG) é um comité constituído por representantes de agências governamentais, doadores e organizações não governamentais que trabalham em temas ligados a conservação e biodiversidade. Na verdade, maior parte do ímpeto para o estabelecimento de uma FAC provém do Comité, o qual patrocinou uma conferência sobre financiamento sustentável, em Novembro de 2007. Um dos resultados dessa Conferencia foi a determinação concernente ao facto de que um dos maiores passos em direcção a um financiamento sustentável das ACs em Moçambique era o desenvolvimento de um estudo de viabilidade, i.e. o presente estudo apresentado neste relatório. O C&BG é composto pelas seguintes instituições:

- Direcção Nacional para Áreas de Conservação, Ministério do Turismo (MITUR)
- Ministério para Coordenação Ambiental (MICOA)
- WWF
- WCS
- IUCN
- FFI
- AFD



- KfW e GTZ
- Banco Mundial
- FAO
- USAID
- Peace Parks Foundation
- Embaixada da Dinamarca
- Corporação de Finanças Internacional (International Finance Corporation)

## 3. ANALISE

### 3.1.Objectivo

Como nas entrevistas, é consensual dizer que o papel da FAC deve ser o de contribuir para o alcance dos objectivos da Política Nacional de Conservação em Moçambique através da captura, administração, desembolso, monitoria e produção de relatórios sobre recursos financeiros para uma efectiva e eficiente gestão de áreas protegidas. O Plano Nacional para o Sistema de áreas de Conservação é necessário para guiar a FAC no que toca o universo das ACs a serem assistidos pelo Trust Fund e as suas prioridades de financiamento.

### 3.2 Viabilidade

De acordo com o Environment Facility (GEF, 1999) existem quatro condições essenciais que devem ser alcançadas se se quer uma FAC com sucesso.

1. A questão a ser tratada exige um comprometimento que perdure pelo menos 10-15 anos;
2. Que haja uma assistência activa por parte do governo para um mecanismo sectorial privado-publico fora do controlo directo do governo;
3. Uma massa critica de pessoas provenientes de diversos sectores da sociedade que possam trabalhar juntos, de modo a alcançar um desenvolvimento sustentável e a conservação da biodiversidade; e
4. Existe um tecido básico de praticas legais e financeiras e instituições de suporte (bancos, de auditoria e contratação).

Experiências recentes mostram uma tendência de suporte a necessidade de existência destas condições de base como um alicerce fundamental para o desenvolvimento de uma FAC. Para o caso de Moçambique, estas condições parecem terem sido alcançadas.

1. Os assuntos de financiamento relacionados as ACs são de longo prazo e o Governo mostrou um interesse particular em estabelecer mecanismos que irão providenciar soluções por um período longo de entre 10 a 15 anos.
2. O Ministro do Turismo mostrou, através do director da DNAC, um interesse em desenvolver um mecanismo sectorial privado-publico de financiamento para as ACs e o seu cometimento no que tange a apresentação desta abordagem ao Conselho de Ministros.
3. A existência e a contínua actividade do C&BG com os representantes das agências do governo, doadores internacionais e organizações não governamentais constituem uma massa crítica importante, proveniente de diversas camadas da sociedade civil, com vontade

expressa para trabalhar em conjunto, de modo a alcançar a conservação da biodiversidade e, em particular, um financiamento sustentável das ACs em Moçambique.

4. A base das práticas legal e financeiras e o suporte institucional (incluindo operações bancárias, auditoria e contratação) já existe em Moçambique e tem o voto de confiança do povo.

### 3.3. Quadro Legal e Regulador

Tal como havia sido notado pelo *Rapid Review of Conservation Trust Funds* (Conservation Finance Alliance, 2008), as FACs podem ser estabelecidos seguindo os seguintes caminhos:

- Fundações nacionais (na lei comum dos países);
- Fundações nacionais (previsto na lei cível e comum dos países);
- Fundações baseadas no estrangeiro, i.e. offshore foundations (por exemplo, na Europa ou nos Estados Unidos);
- Fundações criadas por uma legislação especial; ou
- Fundações criadas através de um acordo internacional entre o doador e os governos dos países beneficiários.

Maior parte dos entrevistados pensa que, dados os factores antecedentes existentes no país, uma FAC iria ser estabelecido como sendo um Trust Fund nacional. Contudo, muitos entrevistados apontaram que a FAC poderia também ser estabelecido através de uma decisão tomada pelo Conselho de Ministros, o qual teria muito peso na legislação de Moçambique. Esta última opção deve ser tomada em conta de maneira muito cuidada através de uma consulta junto do Ministério do Turismo. Através deste mecanismo, seria concebível ser possível o estabelecimento de uma FAC com vantagens fiscais que não estão disponíveis através de um Trust Fund, especialmente no respeitante as contribuições do governo para o Trust Fund, ou para o caso de doações isentas de impostos feitas por indivíduos ou empresas.

De acordo com os consultores Sal & Caldeira, a Lei das Fundações é muito precária em Moçambique e não existe uma lei para a área, daí que existe uma enorme flexibilidade quanto a elaboração de uma lei afim. Em Moçambique, o Trust Fund é definido como “*uma entidade colectiva com activos permanentes dedicados a empreitadas altruísticas de valor para a sociedade*”. A Lei Moçambicana também abre espaço para “Fundações de Interesses Públicos” que, embora definidas de maneira imprecisa, podem ser percebidas como sendo “*uma entidade colectiva que quer atingir certos fins que sejam de interesses nacional ou da comunidade e que coopera com o Governo na provisão de serviços a nível nacional ou local*”. O propósito geral deste Trust Fund em Moçambique seria o de desenvolver actividades que são de interesse público. Um Trust Fund pode ser estabelecida por um grupo de pessoas interessadas que podem ser cidadãos de Nacionalidade Moçambicana ou estrangeiros. No mínimo, um Trust Fund deve ser composta por um Conselho de Direcção e uma Unidade Executiva, mas outros corpos colegiais podem ser estabelecidos segundo as necessidades. O Conselho de Direcção é composto de um número impar de membros, um dos quais serve de Presidente do Conselho de Direcção. Os Trust Funds que não se prezam por cumprir com os ditames das suas constituições e estatutos, podem ser dissolvidos pelo Ministério da Justiça.

### 3.4. Questões financeiras

#### 3.4.1 Requisitos de Financiamento, ACs

Um dos estudos de base para a conferência sobre financiamento sustentável WWF (Tua e Neves, 2008) desenvolveu um modelo financeiro provisório para as ACs de Moçambique e apresentou uma projecção de custos estimados e as fontes actuais de financiamento, com base num banco de dados para o Parque nacional de Bazaruto (Bazaruto PN), o Parque Nacional do Limpopo e o Parque nacional das Quirimbas. O estudo do plano de financiamento procurou inicialmente fazer a estimativa do fosso anual entre os custos e rendimentos para 6 das ACs Moçambicanas (Bazaruto PN, Reserva Nacional de Gile (RN), Gorongosa PN, Limpopo PN, Niassa RN, Quirimbas NP), que foram seleccionados em consulta com a DNAC, mas apercebeu-se que apenas Bazaruto PN, Limpopo PN, e Quirimbas PN tinham os necessários planos de gestão e de negócios actualizados para uma projecção correcta dos custos e rendimentos. Os resultados do estudo indicam um número de pontos críticos. Primeiro, por um período de 10 anos, o fosso projectado entre os custos e os rendimentos varia de modo significativo entre os anos e entre as áreas. Segundo, o modelo de gestão de capital intensivo do Parque Nacional do Limpopo exige mais ou menos 5 vezes o investimento necessário para os modelos de gestão com base na comunidade utilizados em Bazaruto e Quirimbas. Terceiro, uma estimativa aproximada da media anual do fosso entre os custos e rendimentos para a gestão de uma parque ou reserva nacional em Moçambique é de pelo menos U\$200,000/ano. Nenhuma outras estimativas foram feitas para quaisquer outros parques, reservas ou cotadas de caça de Moçambique. Mas se se assumir que as estruturas de custos e rendimentos sejam similares a aquelas para os parques nacionais (um pressuposto não seguro), então uma ordem da magnitude para o requisito mínimo para um sistema CA como um todo, excluindo os custos da Agencia de Gestão da AC a nível nacional, estaria situada algures nas proximidades de U\$5Milhoes/ano. Se assumirmos que um modelo de gestão de capitais mais intensivo resulta num fosso de financiamento 5 vezes mais grande do que para o modelo baseado na comunidade, então o máximo estaria na ordem de U\$25milhoes/ano e a media seria de U\$15milhoes/ano.

#### 3.4.2. Requisitos de financiamento, Operações da FAC

A FAC por si só irá necessitar de fundos periódicos para cobrir os seus custos operacionais. Algumas experiências sugerem que os custos iniciais para os primeiros dois anos de uma FAC podem rondar dentre U\$200,000 a U\$300,000 por ano. Uma vez estabelecida e em funcionamento, os custos operacionais iniciais do Trust Fund custarão cerca de 30% do total do portfolio, mas com o crescer em tamanho e experiência, estes custos podem ser reduzidos para cerca de 15% do total do portfolio.

Se de todo possível, seria importante estabelecer um fundo de dotações para garantir o financiamento para o nível de base dos custos operacionais para a FAC, numa base anual. Assumindo um retorno conservador de 55% ao ano sobre o investimento, um fundo de dotações de U\$5milhoes seria o desejável para se produzir um fluxo de U\$250,000/ano para cobrir os custos operacionais básicos. O fundo de dotações seria também um mecanismo excelente para cobrir os custos periódicos da gestão das ACs, segundo notado na secção 3.4.4.

### 3.4.3 Angariação de Fundos

A angariação de fundos é uma das actividades centrais de um Trust Fund. Cada país tem oportunidades diferentes para a colecta de fundos que são baseadas no contexto nacional (a legislação, as políticas, as indústrias, os valores da biodiversidade, as relações internacionais, a presença de organizações não governamentais, etc.). Para tal, não existe uma receita para a colecta de fundos que se adequa a todos e daí que várias opções devem ser analisadas de país para país. Esta é a função de uma Estratégia de Angariação de Fundos de um FAC, a qual identifica os potenciais fontes de financiamento que possam estar disponíveis; analisa os custos relativos e os benefícios da procura de modo a aceder tal fonte; e estabelece um plano de acção para aceder aos fundos.

Numa base global, o GEF, as agências bilaterais e as trocas da *divida pela natureza*, i.e. debt-for-nature swaps, continuam sendo as maiores fontes de suporte para as FACs, através de parcerias com as grandes empresas e grandes Fundações jogam um papel importante nalgumas FACs, tanto como contribuintes, quer como catalizadores junto de outros doadores. Aquelas FACs que tem sido capaz de mostrar um programa de angariação de doações efectivo e um nível alto de responsabilização para com os doadores, têm sido os que têm mais sucessos. Tal como para muitos empreendimentos, os sucessos atraem mais investimentos. Pode se esperar que no futuro as fontes de financiamento para as FACs sejam mais diversificadas. As tendências actuais indicam que os impostos (por exemplo, esquemas de compensação ambiental), pagamento de taxas sobre serviços ambientais (particularmente a emissão de carbono) e as doações a partir de grandes empresas e indivíduos irão aumentar em número.

Os aspectos chaves para o sucesso na angariação de fundos para uma FAC são:

- As aptidões das suas equipas de gestão e Membros do Conselho de Direcção;
- Uma estratégia de angariação de fundos bem pensada e executada; e
- “Campeões” nas agências doadoras ou sector privado que possam ajudar a fazer as ligações certas sempre que necessário.

Estes factores críticos devem continuar a ser tomados em consideração de modo permanente, sempre que se desenvolve uma FAC.

As Leis Moçambicanas indicam que um Trust Fund pode receber fundos dos fundadores; através de subsídios, testamentos e doações que provem de entidades nacionais ou estrangeiras (quer públicas ou privadas), que estejam em consonância com os objectivos estatutários do Trust Fund. Dado que um Trust Fund é uma entidade privada, esta não é ilegível para receber duodécimos do orçamento geral do estado.

### 3.4.4 Estrutura Financeira e estratégia de investimento

A maior parte das FACs gere os seus fundos como dotações, onde o capital é preservado de modo perpétuo e apenas os juros são gastos; como fundos rotativos onde os rendimentos entram e são gastos numa base continua; como fundos de base (sinking funds) onde o montante único é recebido e depois gasto durante um período. As dotações são estabelecidas quando um fluxo anual de rendimento é necessário de modo corrente e haja capital de suporte suficiente para tal empreendimento. Os fundos rotativos são tipicamente estabelecidos em casos onde os rendimentos regulares, tais como os impostos, são recebidos, acumulados numa conta, depois gastos como subvenções. Os fundos de base (sinking funds) são

geralmente estabelecidos para gerir os fundos do projecto, o qual esteja assinalado para uma área ou propósito particular.

Quer geridos como dotações, fundos de base ou rotativos, os activos de uma FAC devem ser investidos de maneira prudente de modo a gerar o mais elevado rendimento possível e como mínimo dos riscos. De modo a alcançar este propósito, é importante que uma FAC seja capaz de ter peritos financeiros para prestar assistência no desenvolvimento e implementação de uma estratégia de investimento, a quatro níveis de acção:

- Dentro do Conselho de Directo;
- Dentro da equipa de gestão (geralmente na pessoa do Oficial Administrativo da FAC);
- Através de um assessor independente para área de investimento contratado para este propósito; e
- Através de uma firma de investimento que é contratada, geralmente através de um concurso, de modo a levar à avante a estratégia de investimento da Trust Fund.

Uma análise ao Conservation Trust Fund Investment Survey Analysis (Saccardi, 2008) revelou que as estratégias de investimento das FACs tiveram, no geral, um desempenho positivo tal quanto as Universidades e Colégios dos Estados Unidos. Isto é devido ao facto de as comunidades da FAC ter amadurecido com o passar da última década e meia e esta ter se tornado mais sofisticada em termos de políticas de investimento. Muitos conseguiram contratar Assessores para a área de Investimentos altamente qualificados, que ajudaram a desenvolver e monitorar estratégias de investimento. A alocação de activos varia grandemente de FAC para FAC e pode evoluir de acordo com as mudanças de estratégias e prioridade de cada FAC. O escrutínio ambiental tornou-se uma actividade padrão para as FACs.

No desenvolvimento de uma estratégia de investimento, uma FAC deve tomar em consideração uma gama de opções. Os grandes mercados financeiros da América do Norte e Europa tendem a ser os que tem menos riscos e os mais diversificados. Os mercados financeiros de países em desenvolvimento tendem a ser no geral muito pequenos e cheios de riscos, mas devido a este facto, estes podem providenciar rendimentos excelentes nalguns casos. Para além disso, uma FAC precisa normalmente de fundos de gestão operacionais no país de domicílio. Para tal, é importante que uma FAC seja autorizada a investir no país e no estrangeiro.

Uma outra estratégia de investimento que pode ser utilizada para um início de uma FAC é o fazer outsourcing para investir os seus activos num fundo comum que se especializa em dotações institucionais. Sob este acordo, a FAC faz a contratação de serviços de uma organização não lucrativa, especializada em gestão de dotações de investimento, para gerir os seus activos. Uma organização com estas características é a firma com base nos Estados Unidos denominada Common Fund for Non-Profit Organizations ([www.commonfund.org](http://www.commonfund.org)). Com activos avaliados em mais de 40 biliões de dólares americanos, a Comon Fund é capaz de capitalizar nas oportunidades de escala para investir os activos dos seus clientes de modo a obter retornos excelentes com poucos riscos. Uma outra organização americana desta natureza é a The Investment Fund for Foundations ([www.tiff.org](http://www.tiff.org)).

Dentre as questões que precisam de ser investigadas para se criar uma FAC em Moçambique está o potencial de investimento em mercados financeiros locais e quaisquer regulamentos

sobre cambio de moeda estrangeira que possam restringir a transferencia de fundos de e para contas de investimento abertas no ultramar.

### **3.4.5. Impostos**

Os fundos provenientes de dotações só podem funcionar de modo eficiente se os juros, retornos de investimentos e ganhos capitais não sejam deduzidos de taxas e ou impostos, quer no país onde o dinheiro é investido ou no país onde a FAC está registada ou em operação. Se o retorno do investimento de uma FAC for deduzido de impostos a uma taxa padrão do país para lucros e rendimentos, isto poderia resultar numa perda de um a dois terços do orçamento anual de uma FAC (se assumirmos que o orçamento deriva inteiramente dos rendimentos ganhos através do investimento feito através das dotações). Portanto, é importante que a FAC esteja isento de taxas e impostos sobre os rendimentos, e para tal está provisão deve ser negociada na altura do estabelecimento da FAC. Em Moçambique, as Fundações estão isentas de impostos sobre os rendimentos, IVA e imposto de selo, portanto não há necessidade de outras exonerações a negociar. Uma FAC moçambicana pode precisar de candidatar-se para beneficiar-se do estatuto de organização isenta de pagar impostos em países onde esta tenha investimentos e esta deve também considerar questões relacionadas com a dedução de taxas disponíveis para o sector privado e aplicáveis a Trust Fund.

### **3.5. Programa de realização de Subvenções**

Os temas ilegíveis para a realização de subvenções para uma FAC variam de modo considerável pelo Mundo fora. Algumas FACs têm um mandato alargado que cobre questões verdes (recursos naturais), Castanhos (poluição e contaminação) e azuis (marinhos), enquanto que outros são mais selectivos. Por exemplo, existe um número de FACs que focaliza exclusivamente nos APs. Experiência tende a mostrar que um foco temático restrito permite a FAC ter um impacto de dimensão mais mensurável.

O foco dos programas de realização de subvenções de uma FAC também varia de modo considerável entre os países. As entidades ilegíveis podem incluir agencias governamentais nacionais, regionais ou locais; organizações de base comunitária dentro e a volta das APs ou complexos, organizações não governamentais, e de modo ocasional, o sector privado. A particular mistura de subvenções é única para cada país.

Os tipos de projectos e abordagens para a realização de subvenções também variam de modo considerável entre os países. No que respeita a uma FAC que se centra nas APs, existem três grandes abordagens que tendem a ser seguidas. A primeira abordagem é o “acordo de realização de subvenção negociado” onde o programa de finanças para o ano é negociado entre a FAC e a Agencia de Gestão da AP. Este tipo de acordo de subvenção define os valores a serem providenciados pela Agencia de Gestão da AP ou uma terceira parte, os cronogramas de desembolsos, os propósitos para os quais este dinheiro deve ser utilizado, e os requisitos para a responsabilização, monitoria, avaliação e a produção de relatórios. A segunda abordagem é “Pedido de Propostas” (PP) na qual a FAC anuncia a intenção em providenciar financiamento para propósitos específicos por um período específico e convida entidades interessadas a submeter propostas para os propósitos anunciados em um concurso. Cada PP define claramente a base para a selecção da proposta, o formato da proposta e os prazos de submissão, os critérios de ilegibilidade, os montantes a serem providenciados, e os

procedimentos de responsabilização, monitoria, avaliação e produção de relatórios. A terceira abordagem é a de estabelecer critérios gerais para a realização de subvenções e depois aceitar propostas a qualquer altura do ano.

Qualquer que seja a abordagem ou abordagens, um manual de realização de subvenções é necessário para que o processo seja considerado claro e que tal manual esteja disponível para consulta e que possa ser utilizado para a formação dos funcionários e dos membros do Conselho de Direcção. Com o acumular de experiências, pode-se então introduzir mudanças nos manuais, sempre que necessário.

### **3.6. Questões de Governação**

A estrutura e composição do órgão de governação de uma FAC são o mais importante aspecto do perfil de um Trust Fund. O factor mais crítico para uma 'boa governação' é ter uma maioria não governamental no Conselho de Direcção. Isto ajuda as FACs a atraírem doações do sector privado e de agentes doadores internacionais. As Leis de Moçambique não exigem e nem proibem a participação oficial de oficiais do governo de servir nos órgãos do Conselho de Direcção de um Trust Fund.

Os membros do Conselho de Direcção não governamentais devem ser escolhidos com base nas suas competências pessoais ao invés da sua representatividade oficial de uma jurisdição particular. Os seus termos devem ser alternados (ao invés de terminarem todos ao mesmo tempo) de modo a providenciar uma mais ampla continuidade institucional. Um Conselho grande (com 15 ou mais membros) pode ser capaz de captar uma gama variada de peritagens técnicas e de antecedentes geográficos dos seus membros, mas nalguns casos isso pode tornar o processo de tomada de decisões mais dificultado, e pode levantar questões relacionadas com os custos administrativos. Uma opção que é usada por muitas FACs é a de ter um comité executivo pequeno que se reúne com frequência e cuida de problemas de curto prazo e toma decisões urgentes, enquanto que o Conselho se concentra em decisões estratégicas mais abrangentes tanto como a aprovação dos orçamentos anuais, planos de acção e programa de subvenções.

Os Conselhos de Direcção das FACs funcionam mais eficientemente se estes delegarem certos tópicos para os comités de especialidades daí discutem e recomendam ao Conselho. Exemplos comuns incluem os Comités de Finanças e Investimento, Científico e técnico. Estes comités podem também ter membros que não sejam parte destes para coadjuvar a suas actividades. As responsabilidades dos membros do conselho de Direcção devem estar claramente especificadas e plasmadas nos Estatutos das FACs ou nos seus manuais de operação. E estes, os membros, devem ser formados e orientados em cursos de curta duração (1 -2 dias) na altura da sua junção ao Conselho de Direcção. As FACs empregam geralmente entre 4 a 25 funcionários dependendo do tamanho e tipo de subvenções que estes administram.

### **3.7. Outras questões particulares e relevantes para Moçambique**

Existem um par de questões que são particularmente relevantes para o contexto de Moçambique. O mais importante seria, talvez, a questão sobre como o Governo pode gerar financiamento que possa ser utilizado como contraparte de financiamento para os investimentos feitos por outros doadores. A outra questão seria aquela ligada ao modelo de gestão das AC que é financiada pela FAC.

### 3.7.1 Contribuições do Governo para o provimento de capitais para a FAC

A experiência mostrou que a contribuição do governo para o provimento de capitais de uma FAC é uma necessidade absoluta para que se demonstre um firme comprometimento deste para com o financiamento sustentável do sistema de áreas de protecção. Tais contribuições podem ser usadas como uma contraparte de financiamento para contribuições provenientes de outros doadores. A contribuição do governo, quer gerida directamente pela FAC ou através de outro mecanismo financeiro, é tipicamente negociada com os doadores para a FAC na altura em este está a ser estabelecido.

Em muitos países, as contribuições do governo são feitas através do mecanismos da troca da *divida pela natureza*, i.e. debt-for-nature swaps e ou através das taxas de entrada e de concessão a AP. Para o caso de Moçambique, nenhuma destas fontes potenciais parecem ser de fácil acesso a curto prazo. De facto, a legislação de Moçambique proíbe que o governo contribua para uma Trust Fund através do orçamento geral do Estado, daí que, qualquer que seja a fonte identificada, esta não deve ser parte do processo de orçamentação regular do país.

Existe um limitado âmbito para o mecanismo da troca da *divida pela natureza*, i.e. debt-for-nature swaps, porque a divida de Moçambique foi perdoada pelos credores no contexto da iniciativa HIPC. Contudo, os países da HIPC, tais como os Camarões, Madagáscar e Tanzânia fizeram a alojarão de fundos provenientes do perdão da divida para o sector do Ambiente e APs através dos seus programas de dotações orçamentais por via das suas estratégias de alívio a pobreza e do Contracto de desenvolvimento – divida governamental a França (C2D).

Com relação as taxas de entrada e de concessão, estas são actualmente canalizadas para um fundo gerido pelo governo, o FUTUR. Existe a probabilidade de haver uma forte resistência a realocação destas taxas que são geridas pelo FUTUR para um novo FAC, a curto prazo. Acredita também que haja uma brecha no sistema. As taxas que chegam ao FUTUR deviam ser dívidas entre as comunidades locais, que tem direito a 20% das taxas, e a administração da AC, a qual receberia 80% para as actividades gestão deste. Contudo, na prática observa-se que muito pouco destes fundos retornam as comunidades ou a administração da AC e, quando estes chegam lá, tal acontece de uma forma had hoc para responder a propostas recebidas para projectos de investimentos.

O projecto de restauração do Parque nacional da Gorongosa, o Parque Nacional transfronteiriço de Limpopo a Companhia para a gestão da Reserva Nacional do Niassa negociaram com o governo para reter e distribuir os rendimentos colectados nas suas próprias áreas e estes iriam se opor veementemente que estas taxas fossem canalizadas para uma FAC. O Parque nacional da Gorongosa tem tido muito sucesso na retenção das taxas, mas o de Limpopo e a Reserva Nacional do Niassa não lograram nenhuns sucessos ainda. Isto é essencial, se entretanto o modelo de co-gestão governo/privado funcionar de modo eficiente. A retenção dos rendimentos para as ACs é uma parte critica para a sustentabilidade da estratégia para as ACs.

Portanto, se o governo quer contribuir para a capitalização da FAC, a curto prazo, uma outra fonte de rendimentos deve ser identificada. Talvez a mais promissora alternativa seria a implementação da lei de Compensação Ambiental modelada no que já existe no Brasil, o qual gera rendimentos significativos para as CAs. A Lei exige o pagamento uma taxa de 0.5% do



total do investimento. A taxa de compensação ambiental é uma adição as taxas normais de licenciamento e não devem ser percebidas como uma. Na verdade, Moçambique já tem uma taxa de licenciamento ambiental em vigor, cujos fundos colectados são geridos pelo FUNAB, um Fundo gerido pelo governo.

O objectivo da taxa de compensação ambiental é o de compensar a sociedade pelos impactos indirectos do desenvolvimento que não podem ser mitigados, e ou para os quais nenhuma entidade ou pessoa colectiva pode ser indemnizada. Esta taxa é exclusivamente dedicada as APs, a qual beneficia a toda sociedade através dos serviços ambientes que esta providencia. Um problema com a lei Brasileira é que a taxa não vai para o FAC mas sim para o Tesouro, onde esta é redistribuída para as APs ou para os serviços directos a AP. Contudo, se no caso de Moçambique, a lei estipular que essa taxa deveria ser depositada directamente na FAC, esta poderia servir a dupla função de estimular a contraparte financeira dos doadores, enquanto que, ao mesmo tempo, mantendo os serviços ambientais providenciados a sociedade através das ACs. Seria pois necessário que a lei estipula-se que tais taxas deveriam ser depositadas directamente no Trust Fund de modo a que estas nunca entrem para o processo de orçamentação estadual. No entanto isto iria concorrer contra o actual Sistema de administração Fiscal de Moçambique, e poderia exigir uma justificação muito forte para a sua materialização. Um outro aspecto negativo relativo a procura de desenvolvimento de uma lei nova para este objective é que tal facto poderia levar muito tempo para a aprovação da legislação. Por outro lado, o potencial para que uma tal lei possa ajudar na colecta de rendimentos significativos para uma FAC poderá fazer com seja valido coligar as duas numa única lei. Poderá também haver a possibilidade de obter uma decisão favorável do Conselho de Ministros para que as taxas de compensação ambiental capitalizem a FAC, o que pesaria de modo significativo para a lei.

### **3.7.2 Modelo de Gestão da AC**

Os sistemas actuais das ACs empregam uma variedade de modelos de gestão, cada um dos quais tem custos estruturais diferentes. Como havia sido notado anteriormente, o modelo de capital intensivo do Limpopo resulta em custos que são 4 a 5 vezes os dos modelos com base na comunidade do parque nacional de Bazaruto e do parque Nacional das Quirimbas. Este facto faz-nos perguntar como a FAC poderia reagir perante estes modelos diferentes e como é que as subvenções deveriam ser proporcionadas dentro do sistema de AC? Deveriam os montantes das subvenções ser calculados com uma base de cálculo por hectare, projecto individual ou aspectos específicos de uma plano de gestão, tal como um programa de protecção? Estas são as perguntas que o Comité de Fundadores podem querer resolver como parte do perfil de uma programa de realização de subvenções da FAC, que iria ser incorporado no *charter* e nos estatutos da FAC.

### **3.8. Potenciais fontes de Capitais para a Trust Fund**

Existe um forte cometimento para desenvolver uma FAC em Moçambique por parte de um grupo de intervenientes. Dentre os mais cometidos está o C&BG. É encorajador notar que várias instituições estão dispostas a considerar tomar compromissos particulares a curto prazo para o processo de desenvolvimento da FAC. Estes incluem os seguintes:

- A KfW está disposta a considerar financiar os custos iniciais e operacionais da FAC por um período de 1 a 2 anos e contribuir em 1 a 2 milhões de Euros para a capitalização do Trust Fund.
- A AFD está disposta a contribuir para a capitalização da Trust Fund. Este financiamento poderia vir na forma de um programa de assistência técnica ou e de fundos reciclados da dívida.
- O CI está disposto a considerar fazer um investimento de U\$1 milhão de dólares Americanos para suportar Primeiras e Segundas, logo que esta tenha sido declarada como uma AC.
- O PNUD/GEF está disposta a prestar assistência no desenvolvimento de um Plano Nacional para o sistema de AC, investigação das emissões de carbono e uma componente técnica discreta para o estabelecimento da FAC, como parte do seu desenvolvimento de um novo projecto GEF em colaboração com a Fundação Carr e outros parceiros.
- O WWF está disposta a fornecer suporte técnico para estabelecimento da FAC e está a considerar uma contribuição em dinheiro.
- O Governo de Moçambique está disposta a considerara fazer um investimento de uma porção das taxas de entrada aos Parques Nacionais e Reservas na FAC., embora tal não venha a acontecer nos primeiros anos iniciais da operação.

A longo prazo, um número de fontes de financiamento específicas poderão provavelmente vir a estar disponíveis:

- O Governo pode vir a decidir-se em apoiar, talvez com suporte técnico do Brasil, a elaboração e aprovação da Lei de Compensação Ambiental ou uma decisão feita pelo Conselho de ministros de modo a instituir um sistema de cobrança de taxas compensação ambiental que iria capitalizar a FAC.
- Existe o potencial para desenvolver um futuro projecto GEF para contribuir para a capitalização do Trust Fund.
- As Embaixadas da Noruega e da Dinamarca estão presentemente a considerar prioridades para os seus programas de cooperação técnica de 2010 em diante e poderão potencialmente incluir a sua contribuição para a FAC como parte de um futuro programa, especialmente se o Governo disponibilizar uma contraparte financeira.
- Existe o potencial para obter uma ou mais contribuições para a FAC a partir de firmas mineiras que operam em Moçambique.
- Os hotéis mais importantes que operam em Moçambique poderiam estar inclinados a doar algo, i.e. um montante de U\$1.00 dólar Americano por dia a ser acrescido a conta dos clientes e depois canalizada como contribuição para a FAC. Os clientes que não estariam predispostos a fazer a doação por sua livre vontade, este valor não iria ser adicionado as suas contas.
- A venda de créditos de carbono tem um grande potencial a longo prazo, embora os custos transaccionais iniciais sejam extremamente elevados. Os custos incluem uma investigação exigida para se estabelecer a quantidade de carbono que é armazenada nos diferentes ecossistemas de Moçambique; uma legislação para definir a pertença do carbono e as instituições que seriam as responsáveis pela venda; e os custos para o estabelecimento destas instituições e ou adicionar esta função `a instituições existentes.

## 4. DESIGN RECOMENDADO

As recomendações que se seguem são propostas pelos consultores e são baseadas em experiências de outros países, entrevistas feitas em Moçambique e documentos de referência. Estas recomendações não implicam a sua aprovação por qualquer entidade, pessoa ou organização.

### 4.1 Princípios de orientação

Recomenda-se que a FAC esteja estruturada de modo a seguir os seguintes princípios básicos:

#### **Apoio e não controlo Governamental:**

Experiências pelo mundo fora mostram claramente que aquelas FACs que tiveram sucessos são as que receberam um forte apoio do Governo, mas que não são controladas por este. Assim, a estrutura de governação deve ter uma maioria pequena de entidades não governamentais, com, no entanto o envolvimento do estado durante todos os passos concernentes ao processo de desenvolvimento e operacional.

#### **Contraparte de Financiamento do Governo:**

Dado que a maioria das agencias doadoras internacionais exigem uma contraparte financeira do governo, dar-se a prioridade a procura de uma decisão para o desenvolvimento de um Esquema de Compensação Ambiental pelo Conselho de Ministros para capitalizar a FAC ou, se tal não for viável, embarcar para o desenvolvimento e aprovação de uma Lei de Compensação Ambiental que institua uma taxa de 0.5% sobre os projectos de desenvolvimento. A taxa será a contribuição do Governo para a FAC.

#### **Prestação de Contas:**

Entende-se que os fundos administrados pela FAC são geridos em nome do povo de Moçambique e, em nome dos doadores e seus intervenientes. Deste modo, a FAC deve ser plenamente responsabilizada pelos seus actos e responder perante os doadores, intervenientes e o Governo e povo de Moçambique.

**Participação:** As prioridades para a angariação de subvenções pela FAC irá necessitar de ser estabelecida através de um processo participativo, a níveis nacional e da AC e deverá incluir representantes dos grupos mais importantes. Os doadores serão encorajados a respeitar estas prioridades e as subvenções serão realizadas de modo adequado. Os intervenientes deve também estar envolvidos nas avaliações participativas de modo a identificar as fraquezas e propor quaisquer emendas que possam ser necessárias ao funcionamento e os procedimentos do processo de realização de subvenções.

#### **Transparência:**

Decisões importantes sobre o processo de realização de subvenções serão comunicadas aos intervenientes, incluindo o governo e seus parceiros, numa base regular e todos os aspectos deste processo devem ser transparentes e abertos ao escrutínio publico, excepto quando se tratar de informação confidencial sobre indivíduos e beneficiários das subvenções.

**Avaliação e supervisão rigorosa:** As operações devem ser caracterizadas por um rigoroso sistema de monitoria técnica e financeira e de avaliação e supervisão feita por consultores e auditores independentes, que deverão ser apurados por concurso internacional.

**Garantia de Qualidade:**

Os resultados baseados na gestão do empreendimento devem ser usados para estabelecer os graus de eficiência e eficácia do processo de realização de subvenções, na identificação de obstáculos e lacunas e providenciar uma base de soluções de modo atempado.

**Gestão adaptativa:**

A FAC deve ser uma instituição de aprendizagem que não apenas avalia e monitora cada um dos passos do processo de realização de subvenções para verificar a sua eficiência e eficácia, mas também uma instituição que age rapidamente para rever e melhorar os procedimentos de modo a melhorar o seu desempenho, quando fraquezas são identificadas. As recomendações feitas pelos intervenientes (no mais amplo sentido) para a revisão dos procedimentos serão tomadas em consideração de modo muito cuidado e será levada a cabo um diálogo para se encontrarem as melhores soluções. Durante o curso do processo de aprendizagem e novas oportunidades identificadas, a FAC deve envolver para lidar de modo eficiente com estas novas potenciais oportunidades.

**Diversidade Institucional: Depreende-se** que, tal como em quaisquer sistemas naturais, a diversidade institucional e financeira resulta em um sistema estável. Dai que a FAC deve olhar para este facto como sendo de interesse para a conservação da biodiversidade que suportará a existência, o crescimento e o bem-estar de uma série de instituições relacionadas com a gestão da biodiversidade, incluindo intermediários financeiros tais como os Fundos públicos de gestão ambiental (FUNAB) e do turismo (FUTUR). Deve se também reconhecer a necessidade de diversificar as fontes de rendimento e para tal fim, procura activamente, experimentar e trazer novos fluxos de financiamento, por exemplo, através do pagamento dos serviços ambientais das ACs, doadores individuais e parceiros do sector privado.

**Boa governação:**

O órgão de governação e os funcionários da FAC devem postar-se ao mais alto nível de conduta e comportamento ético e os conflitos de interesses e ou surgimento destes deve ser escrupulosamente evitados. Os intervenientes devem ser encorajados a cumprirem com os princípios da FAC alistados acima em cada um das fases do processo de desenvolvimento da FAC e de realização de subvenções.

**4.2 Objectivo**

O objectivo recomendado para a FAC de Moçambique é o de contribuir para o alcance dos objectivos da Política Nacional de Conservação para se captura, administrar e desembolsar os recursos financeiros para a gestão das ACs, de modo eficiente e eficaz, de acordo com as prioridades estabelecidas no Plano Nacional para o Sistema para Áreas de Conservação de Moçambique.

**4.3 Foco do Tema**

Recomenda-se que o foco da FAC seja a realização de subvenções no sistema das ACs que serão administradas por um Agencia Para-Estatal, que está presentemente a ser estabelecida para este âmbito. As ACs que serão ilegíveis para as subvenções da FAC incluirão os Parques Nacionais, Reservas Nacionais e Coutadas de Caça.

#### **4.4 Estrutura Legal**

Recomenda-se que a FAC seja criada através de um decreto-lei passado pelo Conselho de Ministros, o qual deve incluir, dentre outros aspectos, as seguintes cláusulas:

- No âmbito dos interesses público, uma FAC privado é criado para dar assistência ao governo para um financiamento sustentável para as áreas de conservação.
- O Conselho de Direcção da FAC é nomeado pelo Comité de Fundadores e é composto de representantes destas entidades, incluindo o governo, que providencia o capital para o estabelecimento da FAC.
- O Comité de Fundadores tem a tarefa de fazer a supervisão das decisões tomadas pelo Conselho de Direcção e tem poder bastante para vetar uma decisão que esteja em contradição com a Constituição e os Estatutos da FAC.
- O Governo contribui para a FAC com 0.5% de taxaço para o custo total de todas infra-estruturas dos projectos desenvolvidos em Moçambique, que exigem uma licença ambiental.
- As entidades empresariais e individuais são encorajadas a fazer doações para a FAC e todas as doações estão isentas de impostos.
- A FAC está autorizada a investir os seus activos em Moçambique ou em qualquer outro país que tenha relações diplomáticas com Moçambique, investimento esse que carece de aprovação pelo Conselho de Direcção.
- A FAC irá providenciar um sumário do relatório técnico financeiro ao Conselho de Ministros, anualmente, através do Ministério do Turismo; um outro relatório técnico e financeiro, detalhado, para o Ministério das Finanças e o Tribunal Administrativo, incluindo as auditorias anuais independentes; a FAC irá também providenciar quaisquer outras informações que sejam requisitadas pelo Governo.
- a decisão do Conselho de ministros sera publicada no Boletim da Republica e será aplicada como uma lei.

#### **4.5 Estrutura Funcional**

Recomenda-se que a FAC esteja estruturada de modo a ir de encontro com as necessidades dos intervenientes. É essencial que se compreenda e se acorde os papeis e responsabilidades dos principais intervenientes da FAC, particularmente ao reconhecermos que intervenientes diferentes muita das vezes têm percepções muito diferentes sobre necessidades, prioridades e procedimentos.

Os principais intervenientes da FAC Moçambicano são:

- Doadores;
- Comité de Fundadores;
- O BoD;
- O Conselho de Aconselhamento Técnico;
- Comités de Administração de Projectos;
- Actuais e potenciais beneficiários;
- Comunidades associadas, agencias governamentais, ONGs e organizações do sector privado; e
- Organizações internacionais interessadas (bilaterais, multilaterais, não governamentais, associações industriais, etc.).

### **4.5.1 Doadores**

a função principal dos doadores é a de providenciar recursos financeiros para a capitalização das Fundações para o financiamento directo dos projectos ou a de providenciar suporte para os custos administrativos da FAC. Estes recursos financeiros são programados para a implementação de prioridades nacionais ou institucionais. Contudo, os Doadores podem também jogar um papel importante no encorajamento de outros doadores para prestar ajuda a FAC, sugerindo melhorias concernentes ao melhoramento do processo de realização de subvenções, lobbies a entidades para angariar suporte por parte do governo e na identificação de novos e potenciais beneficiários.

### **4.5.2 Comité de Fundadores**

O Comité de Fundadores é composto de representantes de instituições que contribuem para o fundo de estabelecimento e ou capital inicial da FAC. O papel inicial do Comité de Fundadores é o de concordar com o Charter e os Estatutos da instituição, o de estabelecer e lançar legalmente as operações da FAC e escolher os primeiros membros do Conselho de Direcção. Uma vez operacional, o Comité de Fundadores da FAC irá monitorar as decisões tomadas pelo Conselho de Direcção e pelo Director Executivo de modo a garantir que tais decisões sejam consistentes com os Estatutos e Constituição da Trust Fund. Os termos de referência provisionais para o Comité de Fundadores são apresentados no Anexo B.

### **4.5.3 Conselho de Direcção**

As responsabilidades recomendadas para o Conselho de Direcção (BoD) são os de tomar todas as decisões concernentes ao processo de realização de subvenções, as funções específicas dos funcionários e os procedimentos internos organizacionais, incluindo:

- A nomeação do Director da unidade Executiva do Trust Fund;
- A aprovação do plano estratégico, manual de operações, estratégia de angariação de fundos; programa de trabalho anual e directrizes de investimentos;
- Estabelecimento de Comités BoD para cumprir com as tarefas delegadas a estes e avaliar e aprovar as suas recomendações;
- Estabelecer um pequeno Conselho de Aconselhamento Técnico (CAT) composto de intervenientes chave e avaliar e aprovar as recomendações deste;
- Estabelecer uma Política de Administração de Subvenções (Política de Financiamento);
- Aprovar prioridades de financiamento, gerais e específicas, recomendadas pelo CAT ;  
Adoptar um programa anual de financiamento e aprovar a concessão de subvenções individuais; e
- Receber, ser informado e agir com base nas avaliações técnicas e financeiras e auditorias.

#### **4.5.3.1 Comité de subvenções**

O Comité de Subvenções do BoD trabalhará proximamente com a CAT, os Comités de Administração dos Projectos (PACs) e a Unidade Executiva do FAC para desenvolver um programa anual de financiamento com base nas prioridades acordadas e estimadas para os

rendimentos disponíveis para o ano em questão. Recomenda-se que, durante os primeiros anos das operações do FAC, 80% dos programas de financiamento sejam direccionados a Agencia AC através de contratos de negócios. Os outros 20% serão dedicados para o pedido de propostas de ONGs e organizações de base comunitária. Estas prioridades relativas serão reavaliadas pelo BoD com o acumular de experiências e a disponibilidade e aumento de fundos para a FAC.

#### **4.5.3.2 Comité de Monitoria e Avaliação (M & A)**

Os Comités de Monitoria e Avaliação do BoD serão responsáveis por rever as avaliações sumarias dos relatórios elaborados pela UEFAC e fazer recomendações para a expansão das abordagens de sucesso e dos projectos, redesenhar ou eliminar as abordagens ou projectos com menos sucesso.

#### **4.5.4 Unidade Executiva**

Recomenda-se que a Unidade Executiva (UEFAC) implemente todas as fases do programa de realização de subvenções aprovado pelo BoD. Ao fazê-lo, este trabalhará em coordenação com todos os intervenientes. As mais importantes responsabilidades da Unidade Executiva são:

- Identificar e contratar em especialista em finanças para administrar e dar assistência ao processo de realização de subvenções, dando ênfase a administração de recursos financeiros e fazer a selecção e supervisão de projectos.
- Preparar planos de acção e orçamentos.
- Desenhar, implementar e supervisionar os acordos e pedidos de propostas (PPs).
- Organizar reuniões ordinárias e de modo regular do BoD, CAT e CAPs, e apresentar um relatório muito cuidado sobre os resultados aos intervenientes relevantes.
- Desenhar e implementar programas de comunicação com o envolvimento dos intervenientes e o publico em geral.
- Desenhar e implementar um sistema transparente de gestão financeira e monitoria e avaliação dos Programas Anuais de Trabalho e projectos individuais.
- Monitorar o desempenho dos investimentos e gestão dos contractos de activos.
- Analisar as necessidades e desenhar programas de capacitação institucional.
- Preparação regular de relatórios técnicos e financeiros sobre as actividades da FAC e dos projectos financiados para o BoD e doadores.
- Desenvolver e implementar sistemas de avaliação de desempenho dos funcionários.
- Identificar as lições aprendidas e fazer os ajustamentos necessários a administração das subvenções.
- Comunicar os resultados e impactos do processo de realização de subvenções da FAC a todos os intervenientes, incluindo o Governo e o publico em geral.

Recomenda-se que a estrutura da UEFAC seja composta com o mínimo numero possível de membros de modo a minimizar custos administrativos. A UEFAC funcionará num único escritório em Maputo e apenas um pequeno número de funcionários será contratado [Director Executivo, Administrador, Oficial(is) de projectos, Secretária e Motorista]. Se se poder mostrar que está acção é menos custosa, todos os outros serviços, tais como as propostas de avaliação técnica, assistência técnica aos beneficiários, formação e capacitação institucional, monitoria e avaliação de projectos e recursos humanos, contabilidade e serviços legais serão

todos adquiridos via *outsourcing* a partir de empresas privadas ou consultores, ONGs na área de conservação e ou instituições académicas.

#### **4.5.5 Conselho de Aconselhamento Técnico (CAT)**

Recomenda-se que a FAC estabeleça e assista o trabalho do Conselho de Aconselhamento Técnico, composto de representantes dos principais intervenientes. O papel do CAT é o de aconselhar sobre:

- O estabelecimento de prioridades;
- Harmonização e coordenação dos doadores e beneficiários;
- O estabelecimento e manutenção de relações interinstitucionais;
- Avaliação de capacidades, fraquezas, ameaças e oportunidades relacionadas com o processo de realização de subvenções; e
- Proceder a mudanças exigidas ao processo de realização de subvenções.

O CAT irá eleger os seus líderes e forma comités necessários para facilitar o seu trabalho. O orçamento para o CAT será negociado com o BoD, mas será mantido de propósito a um nível muito baixo de modo a manter os custos administrativos e de baixos. Onde possível, as actividades importantes do CAT serão reviradas e financiadas como projectos singulares. Os membros do CAT serão nomeados pelo BoD, tendo em conta que este órgão deve ser pequeno e eficiente, enquanto que ao mesmo tempo eficiente e com membros qualificados e dedicados e que representem um equilíbrio entre os principais intervenientes.

Inicialmente, o BoD poderá querer constituir um CAT com poucos membros e com um nível de energia alto, o qual seja sobremaneira equilibrado. Este CAT poderia incluir indivíduos relacionados com:

- Doadores
- ONGs Ambientais
- ONGs de desenvolvimento rural
- Agencia de Gestão da AC
- O Ministério do Ambiente
- O Ministério do Plano
- A Comissão para Áreas Protegidas do IUCN

#### **4.5.6 Comités Administrativos e Contabilidade de Projectos Individuais**

Recomenda-se que os doadores sejam encorajados a doar para o fundo geral da FAC, obedecendo os seus procedimentos padrão de investimento, administração e realização de subvenções. Contudo, nestas circunstâncias onde um doador exija procedimentos de investimento, de administração ou de realização de subvenções específicos, uma conta separada será aberta para o efeito. As decisões concernentes aos procedimentos para estas contas serão tomadas pelos Comités Individuais de Administração de Projectos (CAPs), os quais irão ser estruturados de acordo com os desejos dos doadores, mas estes incluirão um representante nomeado pela FAC, um representante nomeado pelo doador e outro pelo



potencial beneficiário, normalmente cada CAP irá apenas lidar com estes poucos arranjos ou procedimentos que são diferentes dos habituais. As recomendações de cada CAP serão enviadas para o BoD para aprovação final.

#### **4.5.7 Beneficiários**

Como o maior beneficiário da FAC, a Agencia de Gestão do AC irá jogar um papel central dentro do CAT na determinação de prioridades, na negociação dos programas anuais de financiamento e na prestação de ajuda para o estabelecimento da FAC com procedimentos de gestão de subvenções dos mais eficiente e eficazes possíveis. Todos os beneficiários irão implementar projectos de campo de acordo com a Acordo de Subvenção Anual e serão responsabilizados pelos resultados, gastos dos fundos beneficiados e apresentação de relatórios. Os resultados e financiamento serão rastreados de modo regular com uso de um acordado sistema de monitoria e avaliação do beneficiário, e através do uso de auditorias financeiras e técnicas independentes.

#### **4.5.8 Comunidades Associadas, Agencias do Governo, ONGs e Sector Privado**

Estas são as entidades que, directa ou indirectamente, serão afectadas pelos financiamentos da FAC e para tal esta acção exige canais para a comunicação de seus interesses e preocupações a FAC e seus doadores e beneficiários. O CAT e os seus vários comités serão o canal formal para esta comunicação. Enquanto que os principais intervenientes serão representados de modo permanente no CAT, outros intervenientes afectados serão convidados a participar do CAT, especialmente através dos seus comités individuais, numa base que tomará em conta caso a caso. Os intervenientes afectados serão também convidados numa base de caso para caso para as reuniões dos CAPs individuais e workshops para unidas de conservação individuais que estejam a desenvolver o AWP.

#### **4.5.9 Organizações Internacionais Interessadas (Organizações inter-governamentais, ONGs e Associações do Sector Privado)**

Muitas organizações internacionais, quer inter-governamentais ou da sociedade civil ou ainda do sector privado, têm interesses nas actividades da FAC e dos seus doadores e beneficiários. Cada uma destas organizações poderia tornar-se em um potencial doador ou parceiro, e daí que estas serão postas a par dos acontecimentos da FAC de modo regular. Quando cauteladas, estas organizações serão convocadas como convidados a tomar parte das deliberações do CAT e ou dos seus Comités individuais.

## **5. ESTABELECIMENTO DA FAC**

### **5.1 Passos principais do proposto Processo**

O estabelecimento da FAC poderia seguir um processo com três fases, que envolveria a obtenção de consenso sobre o perfil para as organizações, o desenvolvimento de um instrumento legal e a elaboração de instrumentos estratégicos e operacionais.

#### **5.1.1 Consenso sobre o Perfil**

O objectivo do Perfil é o de estabelecer claramente as orientações fundamentais da FAC é o de servir como um instrumento de marketing para os fundadores e parceiros. O Perfil define as características principais da proposta FAC para Moçambique, incluindo os objectivos, o processo inicial, os aspectos legais, de governação, estruturas administrativas, de angariação de fundos, de investimento e as estratégias de realização de subvenções. A avaliação da viabilidade do processo apresentada neste relatório procura providenciar os elementos que ditarão a necessidade de obter consenso sobre o Perfil da FAC. O objectivo não é o de entrar em detalhes sobre os estatutos e a constituição, operações manuais ou planos financeiros, mas sim o de providenciar uma estrutura coerente avançada que seja de acordo dos intervenientes. Um primeiro esboço do perfil da FAC para Moçambique é apresentado no Anexo C.

#### **5.1.2 Instrumentos Legais**

Este passo concentra-se na produção do esboço de requisitos para um instrumento legal (constituição, estatutos, regulamentos internos, tanto quanto o Esquema de Compensação Ambiental a ser decretado pelo Conselho de Ministros ou legislados por quem de direito), de acordo com as orientações adoptadas no Perfil e com a ajuda de uma consultoria legal. Os termos provisionais de referencia para esta actividade são apresentados no Anexo D. Uma vez desenvolvidos estes instrumentos legais, será necessário agir de modo a garantir um registo legal adequado da FAC, assegurando as autorizações necessárias, dai nomear formalmente o Comité de fundadores, o Conselho de Direcção e o Director Executivo; e a emissão do Decreto sobre o Esquema de Compensação Ambiental pelo Conselho de ministros ou a aprovação pela Legislatura da Lei de compensação ambiental. Assistência legal adicional será necessária quando o Trust Fund estiver estabelecida em pleno para rever os acordos de subvenções com os doadores do Trust Fund.

#### **5.1.3 Instrumentos Estratégicos e Operacionais**

Uns números de instrumentos estratégicos e operacionais serão desenvolvidos para prover a FAC de instrumentos necessários para se tornar funcional. Estes incluem:

- O desenvolvimento de um Plano estratégico que cria uma visão a longo termo para o Trust Fund e providencia orientação sobre como esta visão deverá ser alcançada, a sequencia das tarefas que irão ser realizadas, e as responsabilidades para a sua implementação. O Plano irá também plasmar as políticas básica da instituição no que toca a sua governação, operacionalização, realização de subvenções e finanças. Termos Provisionais de Referencia são apresentados no Anexo E.

- Desenvolver um Manual de Operações, que definirá as políticas e procedimentos, especialmente para o plano anual de trabalho, ciclo de projectos, sistema de monitoria, avaliação e produção de relatórios. Os termos Provisionais de Referencia estão apresentados no Anexo F.
- Desenvolver uma Estratégia e Plano de acção de Angariação de Fundos, que definirá as potenciais fontes de recursos, a níveis nacional e internacional, delimitar a estratégia para mobilização destes fundos de modo a alcançar os objectivos da FAC, e articular com o plano de acção para a sua implementação. Os termos Provisionais de Referencia estão apresentados no Anexo G.
- Desenvolver um Estratégia de Investimento, que irá inicialmente definir os procedimentos para o *outsourcing* de investimento para um fundo comum. Mais tarde, com o acumular de experiência, a estratégia será desenvolvida um mais para:
  - Estabelecer os princípios de investimento e gestão dos activos da FAC pelo próprio Trust Fund;
  - Definir os critérios de selecção de Assessores de Investimento; e
  - Delimitar os procedimentos para a selecção do gestor de Investimento.

## **5.2 Estruturas de Implementação**

A FAC será implementada por uma equipa preparatória, liderada por um Coordenador e guiado pelo Comité de fundadores.

### **5.2.1 Comité de Fundadores**

Com base nas discussões informais realizadas para o desenvolvimento de um estudo de viabilidade, existe um grupo nuclear de intervenientes que está altamente motivado para pressionar enfrente o estabelecimento de uma FAC. Este inclui o MITUR (DNAC), MICOA, KfW, AFD, WWF, PNUD/GEF, FFI, e o Banco Mundial. Este grupo nuclear formará a base para a composição do Comité de Fundadores, o qual deverá:

- Acordar com os termos de referência para a contratação de um Coordenador de Finanças Sustentáveis, que irá ser contratado para organizar e facilitar o estabelecimento da FAC por um período de gestação de 6 meses;
- Obter consenso sobre o perfil final da FAC que irá ser submetido a revisão pelo C&BG e daí submetido a aprovação pelo Conselho de Ministros; e
- Adoptar os Termos de referência para o estabelecimento de um Comité de Fundadores formal e um Conselho de Direcção da FAC e a selecção de membros para este órgão.

### **5.2.2. Coordenador**

O Coordenador (que poderá ser uma de Consultoria Nacional e Internacional) será o ponto focal responsável pela facilitação da criação da fase inicial da FAC, sob a orientação do Comité de Fundadores. A sua missão inclui:

- Garantir a implementação de uma abordagem concertada e coordenada, que envolva reuniões e consultas junto de uma gama variada de intervenientes individuais e

institucionais em Moçambique, tanto quanto na Europa e América do Norte; organizar reuniões e preparar e distribuir documentos técnicos, etc;

- Trabalhar com o comité de Fundadores para definir o Perfil da FAC e coordenar a selecção de consultores para o desenvolvimento de um instrumento legal e um Plano estratégico, o Manual de Operações, a estratégia de Angariação de Fundos e a Estratégia de Investimento;
- Fazer o esboço de propostas para a submissão a potenciais doadores;
- Garantir a comunicação efectiva entre todos os actores envolvidos: Governos, doadores e outros parceiros, etc.
- Preparar e implementar instrumentos de marketing e actividades em território nacional e no estrangeiro.
- Garantir a gestão e administração financeira dos fundos alocados para o processo preparatório, com a ajuda de um Assistente Administrativo e Consultor nacional.

Os termos de Referencia são apresentados no Anexo H. Prevê-se, inicialmente, que a facilitação seja estendida por um período de 12 meses. Propõem-se que o coordenador receba uma assistência e orientação técnica *ad hoc* de consultores especialistas internacionais a serem contratados para o desenho do Plano estratégico, o Manual de Operações, a estratégia de Angariação de Fundos e a Estratégia de Investimento. Os Termos de Referencia precisos para estes consultores devem ser elaborados aquando do estabelecimento da missão do Coordenador e do Comité de Fundadores. O(s) Consultor(es) deve(m) ter conhecimentos específicos sobre finanças de conservação e ou conhecimento profundo sobre o contexto Moçambicano e gestão de ACs.

## **6. PLANO DE ACÇÃO**

Um Plano de Acção para o estabelecimento e funcionamento de uma FAC é apresentado na Tabela 1. O Plano inclui trabalho preparatório, desenvolvimento e registo de instrumentos legais, formação, desenvolvimento de instrumentos estratégicos e operacionais, actividades iniciais e operações iniciais. O Plano assume que o estabelecimento de um Fundo por decisão do Conselho de Ministros deverá seguir os mesmos passos para o estabelecimento da Trust Fund em causa.

## **7. ORÇAMENTO ESTIMADO**

O Orçamento estimado para o estabelecimento de uma FAC em Moçambique é apresentado na Tabela 2. Para propósitos orçamentais, foi aqui assumido que os custos de estabelecimento de um Fundo por decisão do Conselho de Ministros serão os mesmos para o estabelecimento do Trust Fund.

<b>Tabela 1: Plano de Acção</b>										
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABILIDADE</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>AGENDA PRELIMINAR (por trimestre por um período de dois anos)</b>							
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Actividades Preparatórias</b>										
Perfil para a FAC em Moçambique finalizado, analisado e aprovado.	Grupo de Conservação e Biodiversidade (C&BG).	Perfil acordado para um FAC para Moçambique	X							
Propostas para o estabelecimento da FAC elaborada, aprovada e submetida aos doadores interessados.	C&BG	Propostas acordadas submetidas aos doadores interessados	X							
Negociações com doadores para rever propostas mediante necessidade.	C&BG	Propostas aceites pelos doadores para financiamento		X						

ACTIVIDADES	RESPONSABILIDADE	RESULTADO	AGENDA PRELIMINAR (por trimestre por um período de dois anos)								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
TdR para (1) Coordenador (2) consultor jurídico, e (3) consultor de plano de compensação ambiental elaborados, analisado e aprovado.	C&BG	TdR acordados para consultores			X						
Coordenador, consultor jurídico e consultor de plano de compensação ambiental recrutados através de concurso.	C&BG	Coordenador, consultor jurídico e consultor de plano de compensação ambiental recrutado			X						
TdR para Comité de Fundadores (CF) elaborados, analisados e aprovados.	Redacção inicial e facilitação pelo Coordenador; C&BG analisar e aprovar	TdR acordados para CF.			X						
Doadores iniciais formam CF, reúnem-se e aprovam procedimentos operacionais internos e estatutos.	Facilitado pelo Coordenador em estreita consulta com o C&BG.	CF formado			X						

ACTIVIDADES	RESPONSABILIDADE	RESULTADO	AGENDA PRELIMINAR (por trimestre por um período de dois anos)							
			1	2	3	4	5	6	7	8

Membros do Conselho de Administração (CdA) da FAC nomeados.	FAC em estreita colaboração com o C&BG	CdA da FAC estabelecido.			X							
CdA do FACF reúne-se e aprova procedimentos operacionais internos e estatutos, incluindo a estrutura do Comité.	CdA facilitado pelo Coordenador.	CdA totalmente operacional			X							
TdR para Director e Administrador do FAC elaborados, analisados e aprovados.	CdA facilitado pelo Coordenador.	TdR para Director e Administrador da FAC aprovados.			X							
Director da FAC recrutado através de concurso.	CdA	Director da FAC contratado.				X						
Administrador da FACF recrutado												

através de concurso aberto.	Director do FAC	Administrador do FAC contratado.					X			
ACTIVIDADES	RESPONSABILIDADE	RESULTADO	AGENDA PRELIMINAR (por trimestre por um período de dois anos)							
			1	2	3	4	5	6	7	8
	Consultor jurídico	Primeira proposta de Constituição e Regulamentos.			X					
	FAC em consulta com o C&BG; facilitado pelo Coordenador.	Proposta final aprovada da Constituição e Regulamentos.				X				
Reconhecimento jurídico da	Consultor jurídico	Aprovação da Constituição e Regulamentos pelo Governo.				X				



Constituição e Regulamentos pelo Ministério da Justiça.										
Publicação do reconhecimento jurídico em Diário da República.	Consultor jurídico	Notificação pública do estabelecimento da FAC.					X			

ACTIVIDADES	RESPONSABILIDADE	RESULTADO	AGENDA PRELIMINAR (por trimestre por um período de dois anos)							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Registo do reconhecimento jurídico, Constituição, Regulamentos, nome, domicílio oficial, membros do Conselho de Administração e com Registo Nacional.	Consultor jurídico	Registo da FAC com o Governo.					X			
Obter constatação de que a FAC qualifica-se como um Fundo de interesse público por parte do Ministério da Justiça.	Consultor jurídico	Reconhecimento formal do status da FAC como um Fundo de interesse público.						X		
Publicação no Diário da República da constatação por parte do Ministério da Justiça de que a FAC serve o interesse público.	Consultor jurídico	Notificação pública da constatação de que a FAC serve o interesse público.						X		
<b>Instrumentos Operacionais e Estratégicos</b>										

ACTIVIDADES	RESPONSABILIDADE	RESULTADO	AGENDA PRELIMINAR (por trimestre por um período de dois anos)							
			1	2	3	4	5	6	7	8

Elaborar plano estratégico e manual de operações	Propostas iniciais pelo Coordenador, análise pela FAC, análise a aprovação pelo CdA	Plano Estratégico e Manual de Operações aprovados.			X							
Elaborar estratégia de financiamento.	Proposta inicial pelo Coordenador, análise pelo Director da FAC, análise a aprovação pelo CdA.	Estratégia de Financiamento aprovada.				X						
Elaborar programa anual de trabalho	Proposta inicial pelo Coordenador, análise pelo Director da FAC, análise a aprovação pelo CdA.	Programa Anual de Trabalho aprovado.				X						
Estratégia de investimento inicial	Proposta inicial pelo Coordenador, análise pelo Director da FAC, análise a aprovação pelo CdA.	Directrizes e procedimentos de investimento aprovados para subcontratação com um fundo comum.				X						

ACTIVIDADES	RESPONSABILIDADE	RESULTADO	AGENDA PRELIMINAR (por trimestre por um período de dois anos)							
			1	2	3	4	5	6	7	8

Formação										
Componente de apoio a formação elaborada para inclusão no Projecto PNUD/GEF	Coordenador em consulta com o CdA	Componente de formação financiada através do Projecto PNUD/GEF.	X							
Formação de estabelecimento do CdA.	CdA; facilitado pelo Coordenador.	Directores formados em matéria de administração da FAC.					X			
Análise do plano estratégico, manual de operações, estratégia de angariação de fundos e programa anual de trabalho da FAC durante missão de formação a FUNBIO no Brasil e FMCN no México.	Director da FAC; facilitado pelo Coordenador.	Director formado em matéria de operações da FAC.					X			
<b>Início</b>										

ACTIVIDADES	RESPONSABILIDADE	RESULTADO	AGENDA PRELIMINAR (por trimestre por um período de dois anos)							
			1	2	3	4	5	6	7	8

Aluguer de Escritórios do Fundo e aquisição de equipamento e mobiliário de escritório e viatura.	Director e Administrador da FAC	Sede da FAC operacional.					X					
Subcontratação de funções de RH, jurídica, e de contabilidade por concurso.	Director e Administrador da FAC em consulta com o CdA.	Retidos os serviços de RH, jurídicos, e de contabilidade.					X					
<b>Operações Iniciais</b>												
Negociação de contribuições de doadores e de acordos específicos sobre o uso do donativo.	Director e Administrador da FAC em consulta com o CdA											

ACTIVIDADES	RESPONSABILIDADE	RESULTADO	AGENDA PRELIMINAR (por trimestre por um período de dois anos)							
			1	2	3	4	5	6	7	8

Negociação de acordos de concessões com a Agencia de Gestão da AC de Moçambique	Director da FAC sob orientação do CdA												
Programa anual de trabalho analisado e aprovado.	CdA	Programa anual de trabalho aprovado em vigor.					X						
Doações iniciais recebidas e transmitidas ao fundo comum para a administração, com excepção dos que devem ser utilizados durante o ano para operações.	Administrador da FAC em coordenação com a FAC	Estabelecida conta de capital da FAC.					X						
Programa anual de trabalho implementado.	Director da FAC em coordenação com o CdA.	Fase operacional da FAC iniciada.					X	X	X	X			

**Figure 2: Orçamento Previsto**

Item Orçamental	Descrição	Custo Previsto (US\$)
<b>Actividades Preparatórias</b>		
Finalização do perfil da FAC	2 dias @ \$500/dia	1,000
Propostas de doadores	15 dias @ \$500/dia	7,500
TdR para FAC	2 dias @ \$500/dia	1,000
Procedimentos de operação e estatutos internos da FAC	5 dias @ \$500/dia	2,500
Procedimentos de operação e estatutos internos do CdA.	5 dias @ \$500/dia	2,500
TdR para Director da FAC e Administrador do Fundo	2 dias @ \$500/dia	1,000
Recrutamento de Director da FAC e Administrador do Fundo	10 dias @ \$500/dia; comunicação	5,000
<b>Total</b>		<b>20,500</b>
<b>Instrumentos Legais</b>		
Constituição e Regulamentos	7 dias @ \$1,000/dia	7,000
Certificação judicial da Constituição e Regulamentos	2 dias @ \$1,000/dia; taxas de certificação (\$2)	2,002
Publicação em Diário da República da Certificação judicial	1 dia @ \$1,000; taxa de publicação (\$1)	1,001
Registo da FAC	2 dias @ \$1,000; taxa de registo (\$20)	2,020
Constatação judicial de que a FAC serve o interesse público	2 dias @ \$1,000; taxa (\$11)	2,011
Publicação em Diário da República da constatação de que a FAC serve o interesse público	1 dia @ \$1,000; taxa (\$1)	1,001
<b>Total</b>		<b>15,035</b>
<b>Instrumentos Operacionais e Estratégicos</b>		
Plano Estratégico	15 dias @ \$500/dia	7,500
Manual de Operações	30 dias @ \$500/dia	15,000
Estratégia de Angariação de Fundos	15 dias @ \$500/dia	7,500
Programa Anual de Trabalho	15 dias @ \$500/dia	7,500
Estratégia de Investimento Inicial	15 dias @ \$500/dia	7,500
<b>Total</b>		<b>45,000</b>

Item Orçamental	Descrição	Custo Previsto (US\$)
<b>Formação</b>		
Elaboração da Componente de Formação para inclusão no Projecto PNUD/GEF	3 dias @ \$500/dia; comunicações (\$100)	1,600
Visita de intercâmbio do Fundo Brasileiro de Biodiversidade (FUNBIO)	Viagem a Maputo 1 viagem @ \$5,000/viagem	5,000
Missão de formação para Director e Administrador da FAC (não inclui o salário)	Viagem ao Brasil e México 2 viagens @ \$5,000/viagem	10,000
Formação para o estabelecimento do CdA	Workshop - \$ 5,000	5,000
<b>Total</b>		<b>21,600</b>
<b>Início</b>		
Subcontratação de serviços jurídicos, contabilidade e recursos humanos	\$2,000/mo. x 12 mo.	24,000
Aluguer do escritório	\$1,000/mo. x 12 meses	12,000
Mantimentos		5,000
Mobiliário de escritório	5 conjuntos, mesa e de reunião e cadeiras, mobiliário de sala de impressão e reprografia	6,000
Equipamento de escritório	5 computadores, impressora, fotocopiadora, fax, telefones, telemóveis	10,000
Veículo 4x4		40,000
Manutenção		5,000
<b>Total</b>		<b>102,000</b>
<b>Operações Iniciais</b>		
Salário e regalias do Director	\$ 7,000/mo. x 12 mo.	84,000
Salário e regalias do Administrador	\$ 5,000/mo. x 12 mo.	60,000
Salário e regalias da Secretária	\$1,000/mo. x 12 mo.	12,000
Salário e regalias do Motorista	\$500/mo. x 12 mo.	6,000
Viagens nacionais e internacionais	\$3,000/mo. x 12 mo.	36,000
Comunicações	\$250/mo. x 12 mo.	3,000
<b>Total</b>		<b>201,000</b>



<b>Sub-Total</b>		<b>405,135</b>
Administração	15%	60,770
<b>TOTAL GERAL</b>		<b>US\$ 465,905</b>

## 8. REFERENCIAS

Chitará, Sérgio. *Elements for a National Conservation Policy*. PowerPoint presentation to the Conservation and Biodiversity Group. Maputo, 11 March, 2008.

Conservation Finance Alliance (CFA). 2008. *Rapid Review of Conservation Trust Funds*. Prepared for the Conservation Finance Alliance Working Group on Environmental Funds by Barry Spergel and Philippe Taïeb.

Global Environment Facility. 1999. *Evaluation of Experience with Conservation Trust Funds*.

Lamarque, François & Samiro Magane. *Vantagens e desvantagens da gestão das Áreas de Conservação em Moçambique por uma entidade Para-Estatal*. Fondation IGF, FAO, MITUR, 2007. Portuguese, 134 p.

\_\_\_\_\_. *Advantages and Disadvantages of Conservation Areas in Mozambique by a Parastatal Entity (a Summary in English)*. Fondation IGF, FAO, MITUR. February, 2007.

Norris, Ruth, editor. 1999. *The IPG Handbook on Environmental Fund, A Resource Book for the Design and Operation of Environmental Funds*. Interagency Planning Group on Environmental Funds. Pact Publications

Oleas, Reyna and Lourdes Barragán. *Los Fondos Ambientales con Práctica de Conservación y Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe*.

Putney, Allen. *Diseño Preliminar de la Estructura de la Fundación Fondo Ambiental del Paraguay*. Secretaria de Medio Ambiente, Programa de Apoyo al SISNAM, Proyecto BID No. 1300. Marzo, 2006.

SAL & Caldeira, Advogados e Consultores, Lda. *Financiamento Sustentável para Áreas Prtegidas em Moçambique*. Maputo, 31 October, 2007.

\_\_\_\_\_. *Descrição do Processo para Constituição de um Trust Fund em Moçambique e Demais Aspectos Orgânicos e Funcionais*. Maputo, April, 2008.

Tua, Jon and Neves, Hélio. 2008. *Long-term Financial Planning for Mozambique's Conservation Areas*. Background paper prepared for Conference on Sustainable Financing of Mozambique's Conservation Areas.

## **ANEXOS**

- A. Lista de Contactos**
- B. Termos de Referencia para o Comitê de Fundadores**
- C. Perfil Provisional para a FAC de Moçambique**
- D. Termos de Referencia para o Conselho Legal**
- E. Termo de Referencia para o Plano de Estratégico de Desenvolvimento**
- F. Termos de Referencia o Desenvolvimento do Manual de Operações**
- G. Termos de Referencia para o Desenvolvimento da estratégia de Angariação de Fundos**
- H. Termos de Referencia para o Coordenador da Fase Inicial do Processo**

## ANEXOS

### ANEXO A - LISTA DE CONTACTOS

Bechtel, Peter - Northern Mozambique Programme Coordinator, WWF  
Bila, Ancieto – Banco Mundial  
Cavalier, Jaime - East and South Africa, GEF  
Chitará, Sérgio – Líder da Equipa, Consultores sobre a Política Nacional de Conservação  
Falcão, Mario – Director do Curso de Mestrado, Universidade Eduardo Mondlane  
Faria, Pacheco – Vice Presidente, Fundo Nacional do Turismo (FUTUR), e representante do Sector Privado, CTA  
Kadel, Ralph - KfW  
Izidine, Samira - IUCN  
Leclerc, Bruno – Director, AFD  
Louro, Cristina – Oficial de Biodiversidade e Conservação, Centra Terra Vida  
Massey, Peter – Consultor Turístico, International Finance Corporation  
Mataveia, Piedadade – Directora Adjunta Nacional, Ministério das Finanças  
Matusse, Cristina – Chefe do Departamento de Planificação, Ministério do Plano e Desenvolvimento  
Monteiro, Rui – Consultor Turístico e Representante do Sector Privado, CTA  
Motta, Helena – Coordenador no Pais, WWF/Moçambique  
Moye, Meliissa – Director, Conservation Finance, WWF/US  
Napica, Policarpo – Director Nacional, MICOA  
Nhassengo, Bento – Direção nacional de Turismo (DINATUR)  
Nordine, Assama, SAL & Caldeira  
Pira Bau, Abrão – Membro, Conselho de Direção, Fundo de Fomento Pesqueiro  
Potter, Derek - Assessor, Reserva Especial de Maputo  
Reina, António – Director, Fórum Natureza em Perigo  
Riemer, Jan – Assessor, Ambiente & Energia, Embaixada da Dinamarca  
Rodrigues, Anabela – Directora, Sociedade da Reserva do Niassa  
Sandhop, Carsten – Director, KfW  
Santos, Sonia – Ponto Focal para questões Ambientais, Ministério do Plano e Desenvolvimento  
Sarmiento, Luis – Oficial de Programa Turismo, SNV  
Sekhran, Nik – PNUD Africa Austral  
Seventine, Carlos – Secretário Executivo, Fundo do Ambiente (FUNAB)  
Soto, Bartolomeu – Director Nacional para Áreas de Conservação, Ministério do Turismo  
Souto, Michelle, International Finance Corporation  
Stone, Chris – Gestor de Doações/Subvenções, Fundo Global de Conservação, CI  
Tua, Jon – Official Senior de Programas, Conservation Planning and Design, WWF-US

## **ANEXO B - Termos de Referencia para o Comitê de Fundadores**

### **Objectivo**

O objectivo do Comitê de Fundadores é o de estabelecer uma entidade de representantes dos doadores, incluindo o Governo de Moçambique, que providencia doações para o estabelecimento de uma FAC em Moçambique; dirigir o estabelecimento de uma FAC e monitorar o seu progresso e cumprimento dos artigos constantes da sua Constituição e Estatutos.

### **Tarefas**

O Comitê de Fundadores terá as seguintes tarefas:

- conseguir consenso sobre o perfil do Trust Fund a ser estabelecido em estreita consulta com o C&BG;
- seleccionar e supervisionar o Coordenador para a fase inicial do estabelecimento do Trust Fund;
- rever o projecto proposta sobre o estabelecimento e operações iniciais do Trust Fund;
- desenvolver um acordo de concessão de subvenções com os doadores que financiam as propostas para o estabelecimento do Trust Fund e suas operações iniciais;
- rever os Termos de Referencia e aprovar a seleção dos consultores;
- rever o esboço dos instrumentos legais para a FAC;
- estabelecer critérios de seleção do Conselho de Direção, em consulta com o C&BG, e identificar indivíduos para fazerem parte do Conselho de Direção;
- após o estabelecimento da FAC, monitorar as decisões do Conselho de Direção e as operações do Trust Fund de modo a garantir que estes orgãos adiram aos artigos constantes da Constituição e Estatutos do Trust Fund, e
- discutir com o governo e investigar quaisquer alegações de má conduta exercida por um dos membros do Conselho de Direção ou da Unidade Executiva do Trust Fund.

## **ANEXO C – Perfil Provisional para o FAC de Moçambique**

**NOME:** Fundo para a Áreas de Conservação (MOFACA)

**ESTATUTO LEGAL :** Fundo de Interesses Publico (Public Interest Fund)

**OBJECTIVO:** Contribuir para um financiamento sustentável para as Áreas de Conservação de Moçambique, incluindo os Parques nacionais, reservas Nacionais e Cotadas de caça, através de doações/subvenções para atividades operacionais e de gestão e para o desenvolvimento sustentável das comunidades relacionadas.

### **GOVERNACÃO:**

**Comitê de Fundadores:** O Comitê sera composto por representantes dos doadores que providenciam fundos para a fase inicial (2 anos). O Comitê nomeará primeiro os membros do Conselho de Direção (BoD) e supervisionará este órgão de modo a garantir que as operações deste Trust Fund sejam feitas de acordo com a Constituição e os estatutos do Trust Fund.

**Conselho de Direção:** O BoD sera constituído por sete indivíduos de renome e dedicação reconhecidas, nomeados pela sua capacidade pessoal pelo Comitê de Fundadores. Com um grupo, o BoD terá uma solida experiência sobre questões ligadas a biodiversidade e conservação, gestão financeira, governação, negócios, organizações não governamentais comunitárias e instituições académicas. Os Termos do mandato serão variados/alternados de modo a que os membros não sejam todos substituídos ao mesmo tempo. Depois disso, o perdido de mandato deste órgão será de três anos. Novos directores serão nomeados pelo Comitê de Fundadores após ouvido o Conselho de Direção e os directores cessantes serão elegíveis para nomeação.

**Comitês Administrativos:** Se um doador assim o desejar, um comitê Administrativo sera estabelecido para supervisionar o uso dos fundos doados. O Comitê sera constituído no geral por um representante do doador, um Oficial dos Fundos Doados e um representante da entidade implementadora. O comitê tomará as decisões de dia respeitantes aos fundos dos doadores dentro das diretrizes estabelecidas pelo BoD e do manual de operações

### **ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA:**

**Manual de operações:** Os procedimentos para todos os aspectos operacionais da FAC serão plasmados no manual de Operações aprovado pelo BoD.

**Funcionários:** A FAC será apetrechada de um Director, um Administrador e pessoal de apoio (secretária e motorista), que irão trabalhar no escritório central em Maputo. Um Oficial de Projeto será preciso com o crescer do programa de subvenções.

**Outsourcing:** se se entender como sendo financeiramente vantajoso, todos serviços legais, de contabilidade e de pessoal serão encomendados por via de outsourcing firmas privadas numa base competitiva. A avaliação, monitoria e supervisão das doações sera feita por via de outsourcing mediante exigência por consultores, ONGs locais ou Instituições

Acadêmicas, numa base competitiva e serão supervisionadas pelo Oficial de Doações/Subvenções.

**Doações/Subvenções:** Acordos anuais de subvenções serão negociados com o administrador de cada área de conservação que é apoiada pelo Trust Fund. Estes acordos totalizarão não mais do que 80% dos fundos disponíveis em qualquer dos anos. Os outros 20% serão usados para financiar projetos das comunidades e ONGs. Os requisitos para a concessão destas subvenções serão delimitados num concurso bianual requisitando propostas.

**Monitoria e Avaliação:** Os procedimentos para M&A estará plasmados por escrito nos acordos de concessão e seguirão os procedimentos gerais descritos no manual de Operações. Os relatórios técnicos e financeiros sobre o desempenho dos beneficiários e da FAC no geral, serão enviados aos doadores e o Ministério das Finanças, numa base anual..Auditorias independentes serão feitas anualmente.

#### **Estrutura do Trust Fund:**

1. Operações dotações – desenvolvido a partir dos fundos doados e contribuições de juros provenientes dos *sinking funds*.
2. dotações para os custos recorrentes das áreas de conservação – desenvolvidas a partir dos fundos doados e 10% das receitas recebidas da compensação ambiental..
3. fundos rotativos alimentados por 90% do financiamento recebido para a compensação ambiental
4. Sinking Funds estabelecidos com o financiamento para projetos identificados .

#### **ESTRATEGIA DE ANGARIAÇÃO DE FUNDOS:**

1. Inicialmente, converter a boa vontade mostrada pelo governo de moçambique (GoM) e dos já comprometidos doadores, sector privado, as organizações não governamentais, de modo bilateral e multilateral, em projectos que financiam as operacionais e capitalização da FAC.
2. Trabalhar com o GoM para desenvolver mecanismos para a biodiversidade de modo a desenvolver infra-estruturas de grande vulto. Por exemplo, procurar a produção e aprovação de um decreto pelo Conselho de Ministros ou alcançar a passagem de uma lei de compensação ambiental que obriga ao pagamento de 0,5% sobre todas as grandes infra-estruturas desenvolvidas que exijam uma licença ambiental. Esta taxa poderia ser paga a FAC como um fundo para o financiamento da gestão de áreas de conservação. A conservação dessas áreas iria servir como compensação dos estragos causados ao ambiente pelo desenvolvimento de infra-estruturas, que não podem ser mitigados e para os quais nenhum individuo ou grupo possa ser indemnizado.
3. desenvolver capacidades de modo a constituir esquemas de emissão de carbono que possam ganhar créditos de carbono para evitar o desflorestamento nas áreas de conservação e nas suas zonas tampão.
4. desenvolver parcerias inovadoras com o sector privado e doadores individuais.

**ESTRATEGIA DE INVESTIMENTO:** O BoD ira aprovar uma estratégia de investimento que focará,, inicialmente, na contratação da gestão do investimento através de uma abordagem de um fundo comum. Com o passar do tempo e a acumulação de experiência, o BoD poderá

decidir em fazer outros arranjos com gestores financeiros do sector privado que actuem sob as directrizes estabelecidas pelo BoD para este proposito.



## **ANEXO D - Termos de Referencia para o Conselho Legal**

### **Objectivo**

O objectivo da consultoria pelos especialistas na área legal é o de prestar assistência ao Comitê de Fundadores em todos os aspectos legais da sua missão e daí:

- determinar o potencial da estrutura legal proposta para a Trust Fund e
- desenhar e finalizar todos os requisitos para os instrumentos legais e formalidades para estabelecer a proposta Trust Fund de acordo com as orientações preconizadas no Perfil.

### **Tarefas**

O perito Legal:

- Revê as opções legais para o estabelecimento da FAC em Moçambique;
- faz o esboço de todos os instrumentos legais por exemplo, a Carta (charter), estatutos, artigos da associação, regulamentos internos, etc. – de acordo com as orientações adoptadas no Perfil e em estreita colaboração com todas as partes intervenientes do processo, incluindo os conselheiros legais do governo de Ministérios relevantes;
- aconselhar o Comitê de Fundadores durante as deliberações e rever todos os documentos esboços, e
- tomar acções, mediante pedido pelo Comitê de Fundadores, para registar os instrumentos legais e obter as necessárias autorizações,
- aconselhar o BoD sobre os acordos de subvenções de doadores uma a FAC esteja operacionalizada.

### **Perfil**

um advogado acreditado com experiência na área de estabelecimento de fundações em Moçambique.

# **ANEXO E – Termo de Referencia para o Plano de Estratégico de Desenvolvimento**

## **Objectivo**

O objectivo da consultoria é de fazer o esboço do Plano Estratégico com uma visão a longo termo para a FAC e o cronograma das acções, o programa e a definição de responsabilidades de modo a alcançar a visão pretendida.

## **Tarefas**

O Consultor:

- Revê planos estratégicos para FAC existentes na sub-região e outros países;
- Desenvolve, em estreita colaboração com o Comité de Fundadores e o Conselho de Direcção, uma visão ampla para as políticas e operações da FAC que estejam em consonância com a Constituição e os Estatutos;
- Articula a sequência das acções, o programa e a distribuição de responsabilidades para a implementação da visão da FAC;
- Aconselha o Conselho de Direcção durante a avaliação e discussão do Plano Estratégico, e
- Finaliza o Plano Estratégico de acordo com as recomendações do Conselho de Direcção.

## **Perfil**

O Consultor deve ter ampla experiência na planificação e administração de planos estratégicos e gestão institucional, preferivelmente com especialidade no desenho e implementação de FACs.

# **ANEXO F – Termos de Referencia o Desenvolvimento do Manual de Operações**

## **Objectivo**

O objectivo da consultoria é o de produzir um manual de Operações que defina as políticas e procedimentos da FAC, especialmente o manual de trabalho, ciclos de projectos e o sistema de monitoria, avaliação e de produção de relatórios.

## **Tarefas**

O Consultor:

- Revê os manuais de procedimentos para fundações existentes na sub-região e em outros países;
- Na base dos regulamentos aplicáveis e de acordo com as orientações providenciadas no Perfil, preparar um esboço do Manual de Operações, incluindo, notavelmente, a definição do proposto programa de subvenções da FAC, critérios de elegibilidade, avaliação e selecção, exigências para a produção de relatórios, monitoria e avaliação, etc.
- Aconselha o Comité de Fundadores durante a revisão e discussão do Manual de Operações esboçado, e
- Finaliza o Manual de Operações de acordo com as recomendações do Comité de Fundadores.

## **Perfil**

O consultor deve ter experiência na área administrativa e de gestão institucional, de preferencia com especialidade no desenho e implementação de programas de concessão de doações/subvenções.

# **ANEXO G – Termos de Referencia para o Desenvolvimento da estratégia de Angariação de Fundos**

## **Objectivo**

O objectivo da consultoria é o de desenvolver uma estratégia de Angariação de Fundos e um Plano de Acção que identifica fontes adequadas de financiamento de modo a ir de encontro com as necessidades de financiamento propostas para a FAC, determinado os prováveis custos e benefícios de cada fonte potencial e ordenar as prioridades de modo adequado.

## **Tarefas**

O consultor irá:

- Completar a avaliação preliminar sobre as necessidades de financiamento (programa de subvenções, custos administrativos e custos de investimento em activos) de acordo com os objectivos e estrutura propostas para a FAC;
- Identificar as potenciais fontes de rendimentos e suas respectivas politicas e requisitos;
  - A partir de fontes nacionais tais como os rendimentos que poderiam ser gerados a partir do Esquema de Compensação Ambiental, pagamentos de serviços ambientais, alocações governamentais, rendimentos sobre o pagamento de entradas, turismo e caça, e contribuições do sector privado;
  - doadores multilaterais: União Europeia, Global Environment Facility, PNUD, Banco Mundial, etc.
  - doadores bilaterais: França, Alemanha, Holanda, Estados Unidos da América, Dinamarca, Noruega, e outros doadores bilaterais;
  - ONGs internacionais,
  - companhias privadas, e
  - fundações privadas e doadores individuais.
- em estreita colaboração com os parceiros, preparar um esboço de uma Estratégia de Angariação de Fundos, incluindo potenciais montantes, programa e condições de financiamento;
- Aconselhar o Comitê de Fundadores durante a revisão e discussão dos documentos esboços;
- finalizar a Estratégia de Angariação de Fundos e
- desenvolver um plano para a implementação da Estrarrecia de Angariação de Fundos.

## **Perfil**

O Consultor deve ter ampla experiência na implementação de mecanismos de financiamento sustentáveis a nível intermédio e com um alto conhecimento de e contactos com instituições multilaterais, doadores bilaterais, ONGs internacionais e fundações privadas..

## **ANEXO H – Termos de Referencia para o Coordenador da Fase Inicial do Processo**

### **Objectivo**

O objectivo do Coordenador é o de garantir a organização logística e técnica do Comitê de Fundadores de modo a assegurar que a missão do Comitê tenha sucesso, traves de uma coordenada e concertada abordagem.

### **Tarefas**

O Coordenador:

- Organiza as reuniões necessárias, incluindo a preparação e distribuição de documentos, relatórios, etc.;
- desenvolve os planos de trabalho e agendas necessárias;
- prepara um plano de trabalho para levava a cabo a análise necessária de modo a obter consenso sobre o Perfil da FAC, incluindo a preparação dos termos de referencia dos consultores had hoc.
- coordena as reuniões do Comitê de Fundadores com o objectivo de obter consenso para o Perfil da FAC;
- prepara os termos de referencia e a seleção de consultores para o desenvolvimento de instrumentos legais, Plano Estratégico, Manual de Operações e a Estratégia de Angariação de Fundos, e apresenta-os ao Comitê de Fundadores e ao BoD (após o estabelecimento da FAC) para revisão e adopção;
- apresenta os relatórios e recomendações dos consultores ao BoD;
- desenvolve instrumentos de marketing e actividades para promover a FAC na sub-região e no estrangeiro;
- produz propostas escritas para os doadores;
- toma qualquer acção necessária para assegurar a criação legal da FAC, e
- garante a administração e gestão dos financeira dos fundos alocados para o processo preparatório com a assistência de um Assistente Administrativo.

### **Perfil**

O Coordenador tem:

- Qualificações reconhecidas em biodiversidade, economia, direito, finanças ou administração publica;
- Capacidades comprovadas nas áreas de organização, comunicação (Português e Inglês) e coordenação, de preferência ligados a implementação de processos participativos;
- mais de 10 anos de experiência na gestão e administrado financeira;
- experiência no desenho e ou gestão de mecanismos de financiamento, preferivelmente na gestão e administração de fundações;
- Capacidade de facilmente redigir documentos e relatórios técnicos em Inglês e Português;
- um forte interesse na área de conservação da biodiversidade e capacidades reforçadas na gestão de áreas protegidas.

