



**REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
MINISTÉRIO DO TURISMO
DIRECÇÃO NACIONAL DAS ÁREAS DE CONSERVAÇÃO**

**PLANO DE NEGÓCIOS DO PARQUE
NACIONAL DO BAZARUTO
2008-2012**



Setembro, 2007
MAPUTO

INDICE

LISTA DE SIMBOLOS E ABREVIATURAS	4
SUMARIO EXECUTIVO	5
LISTA DE TABELAS	9
LISTA DE ANEXOS	10
1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. Descrição do PNAB.....	12
1.1.1. Localização geográfica.....	13
1.1.2. População e actividades económicas.....	13
1.1.3. Empreendimentos turísticos.....	16
1.1.4. Serviços do parque.....	17
1.2. Objectivos do plano de negócios	19
2. SITUAÇÃO ACTUAL DO PNAB	20
2.1. Analise SWOT.....	20
2.2. Analise de mercado.....	25
2.2.1. Classificação do turismo praticado no PNAB	25
2.2.2. Vantagens comparativas do turismo no PNAB	25
2.2.3. Dinâmica do turismo	26
2.2.4. Alvos do mercado	26
2.2.5. Acesso	27
2.2.6. Sazonalidade	28
2.2.7. Avaliação da competição	29
3. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO	30
3.1. Políticas e estratégias.....	30
3.2. Direcção estratégica.....	30
3.3. Sustentabilidade financeira.....	31
3.4. Estratégia de marketing do PNAB	32

4. ESTRATÉGIA DE COLECTA DE RECEITAS	34
5. OBJECTIVOS DOS PLANOS	36
5.1. PROGRAMA ADMINISTRAÇÃO	36
5.2. PROGRAMA DE PROTECÇÃO	38
5.3. PROGRAMA DE TURISMO.....	39
5.6. Programa de treinamento	40
7.1. Cenário base ou actual de gestão do PNAB	42
7.2. Cenário óptimo.....	43
7.3. Fontes de financiamento do défice orçamental	46
7. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DO PNAB	47
7.1. Financiamento sustentável.....	47
7.2. Angariação de fundos	48
7.3. Implementação de uma estratégia sustentável de financiamento.....	48
9. RECOMENDAÇÕES.....	52
10. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	54
ANEXOS.....	56

LISTA DE SIMBOLOS E ABREVIATURAS

%	Percentagem
PARPA	Plano de Acção para Redução da Pobreza Absoluta
ha	Hectares
PNAB	Parque Nacional do Arquipélago do Bazaruto
MCRN	Manejo Comunitário de Recursos Naturais
DINAGECA	Direcção Nacional de Geografia e Cadastro
DNAC	Direcção Nacional para as Áreas de Conservação (Ministério do Turismo)
DNFFB	Direcção Nacional de Florestas e Fauna Bravia (ex-Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural)
EWT	<i>Endangered Wildlife Trust</i>
FNP	Fórum Natureza em Perigo
FUTUR	Fundo Nacional do Turismo
MITUR	Ministério do Turismo
MZM	Metical Moçambicano
ONG	Organização Não Governamental
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
USD	Dólar Norte Americano
WWF	Fundo Mundial para a Natureza

SUMARIO EXECUTIVO

O presente plano de negócios do PNAB foi estabelecido com base no plano de manejo, para o período de cinco anos (2008-2012), o PARPA II, as políticas, estratégias e legislação que podem influenciar a administração e gestão do parque, o plano estratégico para o desenvolvimento do turismo em Moçambique, dentre outros documentos.

A implementação deste plano de negócios assenta-se em medidas ecológicas e socio-económicas com vista a promover a conservação e preservação do ambiente e a melhoria das condições de vida das comunidades locais.

A elaboração do presente plano de negócios foi participativa, compreensiva e composta pelas seguintes fases: revisão bibliográfica, consulta aos vários intervenientes, definição da estratégia e opções para gestão do parque e por último a elaboração do plano de negócios. Nesta ultima fase estabeleceu-se a estratégia de acção para o parque, compilou-se os planos operacional, financeiro e de execução do plano de manejo do parque.

O presente plano de negócios tem como objectivo contribuir para uma melhor gestão das áreas protegidas do PNAB, tornando-o financeiramente, ecologicamente e socialmente sustentável. Nele são identificados todos os custos e receitas para implementação do plano de manejo no período de cinco anos (2008-2012), e também as novas fontes de receitas provenientes de serviços e valorização de bens produzidos pela área de protecção. A introdução de novas taxas e tarifas deve ser vista como uma forma de gerar receitas e como meio para se alcançar o manejo sustentável do parque.

Para elaboração deste plano de negócios fez-se a análise SWOT (potencialidades, forças, ameaças e fraquezas), análise de mercado e um levantamento do quadro legal. Na análise de mercado foi descrito o tipo de turismo praticado no parque, as vantagens comparativas do turismo no PNAB, a dinâmica do turismo e, foram identificados os principais clientes deste mercado.

Com base nos levantamentos anteriores, estabeleceu-se a direcção estratégica a dar ao parque de modo a concretizar os objectivos e contribuir para se alcançar a visão do PNAB, sendo de destacar os seguintes: assegurar financiamento sustentável para o PNAB, assegurar que todas as receitas geradas pelo PNAB sejam reinvestidas na gestão e administração do PNAB e na melhoria das condições de vida comunidades locais, continuar a promover a participação activa dos vários intervenientes na gestão dos recursos, desenvolver esforços para converter a administração do PNAB numa entidade legal com poderes para gerir o parque de modo independente, promover incentivos em função do desempenho anual dos funcionários do parque, implementar o zoneamento do parque, continuar a promover educação de qualidade para os membros das comunidade local, continuar a criar incentivos para diminuir a pressão demográfica no PNAB, e promover a cooperação e troca de experiências com outros parques.

Em relação a sustentabilidade financeira, constatou-se que o parque possui um grande defice orçamental visto que que actualmente as taxas cobradas (taxa de turismo, taxa de uso e aproveitamento da terra, taxas as escola de mergulho, taxas aos barcos, taxa de aeroporto) são automaticamente canalizados a diferentes estruturas do Governo (Administração Marítima, Direcção Provincial de Terras e Florestas, FUTUR, etc.). O parque, posteriormente, submete propostas de utilização dos fundos para que estes sejam realocados ao PNAB.

A sustentabilidade financeira do PNAB poderia ser assegurada parcialmente através de estratégias apropriadas de retenção e de aplicação das receitas geradas pelo parque. Estudos no passado mostraram que este parque possui vasto potencial para gerar receitas que poderiam ser aplicadas na administração do parque e na melhoria das condições de vida das comunidades locais.

O presente plano de negócios define como principal estratégia de marketing, a publicidade nas rádios locais e televisão, media electrónica, Internet e webpages, publicações de guias turísticos nacionais e internacionais, agencias de viagens, operadores de turismo, e produção de camisetas, panfletos e folhetos.

O plano de negócios está subdividido em vários programas, nomeadamente programa administrativo (subprogramas de recursos humanos, administração e finanças e manutenção de equipamento e infra-estruturas), programa de protecção, programa de turismo, programa de desenvolvimento de infra-estruturas e programa de investigação e monitoria.

Neste plano de negócios, os indicadores de desempenho foram especificados somente para as actividades mais importantes a serem realizadas pelos implementadores do plano de negócios num período de tempo determinado. A definição dos indicadores teve como base a missão e visão do PNAB em tornar-se um parque de referencia com base na responsabilização, objectivos predeterminados, critérios de qualidade, motivação, identificação de problemas e treinamento.

No presente plano de negócios são apresentados dois cenários de fluxos de caixa do PNAB. O primeiro cenário reflecte a situação actual do PNAB, nele estão incluídos todos os custos e receitas do parque com base na informação dos anos anteriores. No cenário óptimo estão simulados os impactos financeiros da introdução de varias tarifas, nomeadamente: tarifa footprint, tarifa ecológica de

aterragem para avião de carreira e aviões privados, tarifa para yates, tarifa de poluição/protecção para carros, tarifa de circulação anual para carros e tarifa ambiental por cama. A aplicação destes cenários passa necessariamente pelo estabelecimento de um mecanismo legal de aprovação das tarifas propostas e da divulgação junto aos intervenientes da sua importância.

No cenário óptimo, o défice orçamental é coberto por três mecanismos distintos: a) angariação de fundos e b) melhoria na cobrança de taxas e c) introdução de tarifas ecológicas. Após a introdução das referidas tarifas, o parque continuará a ter déficits orçamentais, contudo há uma melhoria significativa na qualidade de serviços prestados pela administração do parque, há maior presença activa dos gestores do parque e muito mais actividades serão realizadas pela administração do parque, sendo de destacar que em 2012 o PNAB irá gastar 865 USD por Km².

LISTA DE TABELAS

Tabela		Pag.
1	Caracterização dos empreendimentos turísticos do PNAB em finais de 2006	14
2	Análise SWOT do PNAB em 2007	20
3	Necessidades em recursos humanos para o PNAB até 2012	35

LISTA DE ANEXOS

Anexo		Pag.
1	Organigrama do PNAB para o período 2008-2012	53
2A	<u>Cenário base</u> : fluxo de caixa do PNAB para o período 2008 – 2012.	55
2B	<u>Cenário óptimo</u> : fluxo de caixa do PNAB para o período 2008 – 2012.	57
3	Indicadores de desempenho das actividades da administração do PNAB para o período 2008 – 2012.	59

1. INTRODUÇÃO

O presente plano de negócios do PNAB foi estabelecido com base no plano de manejo, para o período de cinco anos (2008-2012) de modo a assegurar o desenvolvimento sustentável do parque em harmonia com o desenvolvimento das regiões circunvizinhas. A sua implementação assenta-se em medidas ecológicas, socio-económicas, introduções de tarifas ambientais, realização de mais investigação e monitoria com vista a promover a conservação e preservação do ambiente e a melhoria das condições de vida das comunidades locais.

Este documento foi elaborado tendo em conta o plano de desenvolvimento da zona norte da província de Inhambane (distritos de Vilanculos e Inhassoro), o PARPA e todas as políticas, estratégias e legislação que influenciam a administração e gestão do PNAB.

A elaboração do presente plano de negócios foi participativa, compreensiva e composta pelas seguintes fases:

1. **Revisão bibliográfica:** consistiu na recolha de toda a informação disponível (relatórios, trabalhos de investigação, uma tese de mestrado, planos de acção, legislação do sector e literatura sobre gestão de outros parques na região e no mundo).
2. **Consulta aos vários intervenientes:** consistiu na consulta no campo dos vários intervenientes sobre situação actual do parque (funcionalidade, disponibilidade de recursos, acções e programas, perspectivas, dificuldades, cooperação e outros), identificação de assuntos candentes e de conflitos actuais e potenciais e definição de estratégias para o futuro do parque.

3. **Definição da estratégia e opções para gestão do parque:** nesta fase avaliou-se as alternativas estratégicas disponíveis para apoiar o parque a atingir os seus objectivos, missão e visão. Aspectos relativos ao zoneamento, participação comunitária, gestão de áreas publicas, introdução de novas taxas e tarifas foram avaliados de modo a regular as actividades dos usuários.
4. **Elaboração do plano de negócios:** Nesta fase estabeleceu-se a estratégia de acção para o parque, compilou-se os planos operacional, financeiro e de execução do plano de manejo do parque.

1.1. Descrição do PNAB

O Parque Nacional do Bazaruto (PNAB) foi criado em 1971 através do *Diploma Legislativo Nº 46/71, de 25 de Maio*, compreendendo as ilhas de Benguérua, Magaruque e Bangué e mais cinco milhas marítimas à sua volta, com objectivo de proteger determinadas espécies faunísticas, em risco de desaparecimento, tais como a tartaruga gigante e o dugongo – ainda abundantes nas águas do arquipélago de Bazaruto.

Somente em 1989 é que foi criada uma entidade gestora para administrar o parque, nomeada pela DNFFB, na época a autoridade responsável pelos parques em Moçambique. A maior Ilha, a do Bazaruto, e a mais pequena, a Ilha da Santa Carolina foram classificadas como “áreas de vigilância”. A designação de um Director do Parque em Bazaruto foi possível graças ao apoio do WWF África do Sul e do EWT (*Endangered Wildlife Trust*, agora FNP, Fórum Natureza em Perigo, uma ONG nacional) que financiou o estabelecimento do actual

acampamento em Sitone, elaboração de vários estudos e implementou um programa para os guardas comunitários.

O objectivo geral do parque é conservar e utilizar sustentavelmente os recursos faunísticos e florísticos, em benefício das presentes e futuras gerações. Pretende-se assegurar a manutenção do equilíbrio ecológico, espécies e habitantes, e melhoria das condições sócio-económicas das comunidades locais, promovendo a imagem do país, através do fomento do turismo.

1.1.1. Localização geográfica

O PNAB encontra-se situado no litoral da província de Inhambane (Figura 1) e é constituído por cinco Ilhas (Bangué, Magaruque, Benguérua, Bazaruto e Santa Carolina). Estas ilhas constituem o prolongamento da península de São Sebastião e estendem-se entre os paralelos $21^{\circ} 30'$ e $22^{\circ} 03'$ Sul e entre os meridianos $35^{\circ} 20'$ e $35^{\circ} 20'$ Este (Ussy, 1994 e DNAC, 2002).

1.1.2. População e actividades económicas

O PNAB possui uma população estimada em 3500 habitantes. A maior parte destes habitantes é composta por ilhéus nascidos no PNAB, embora haja também ilhéus naturalizados por laços de casamento, ilhéus imigrantes a partir do continente em busca de emprego nas ilhas.

As principais actividades socio-económicas das populações nas ilhas do PNAB são a pesca artesanal, apanha de mapalo, agricultura de subsistência e itinerante, criação de cabritos e emprego como trabalhador assalariado nos empreendimentos turísticos e na administração de PNAB, em menor escala

(Silveira, 2004). Com base nas entrevistas realizadas constatou-se que a agricultura é de baixo rendimento, totalmente dependente das chuvas e não utiliza insumos melhorados (sementes, adubos e pesticidas). O pastoreio de cabritos é feito na maioria dos casos em dunas ecologicamente sensíveis e as comunidades não respeitam a capacidade de carga dos locais. Algumas famílias possuem galinhas, pombos e patos.

A pesca é a actividade base e de rendimento das famílias do parque. Estas famílias de um modo geral possuem baixo poder económico e poucas alternativas económicas. Das entrevistas efectuadas constatou-se que a pesca não licenciada em recifes e em áreas de reserva utilizando tecnologias inapropriadas ainda é praticada no parque.

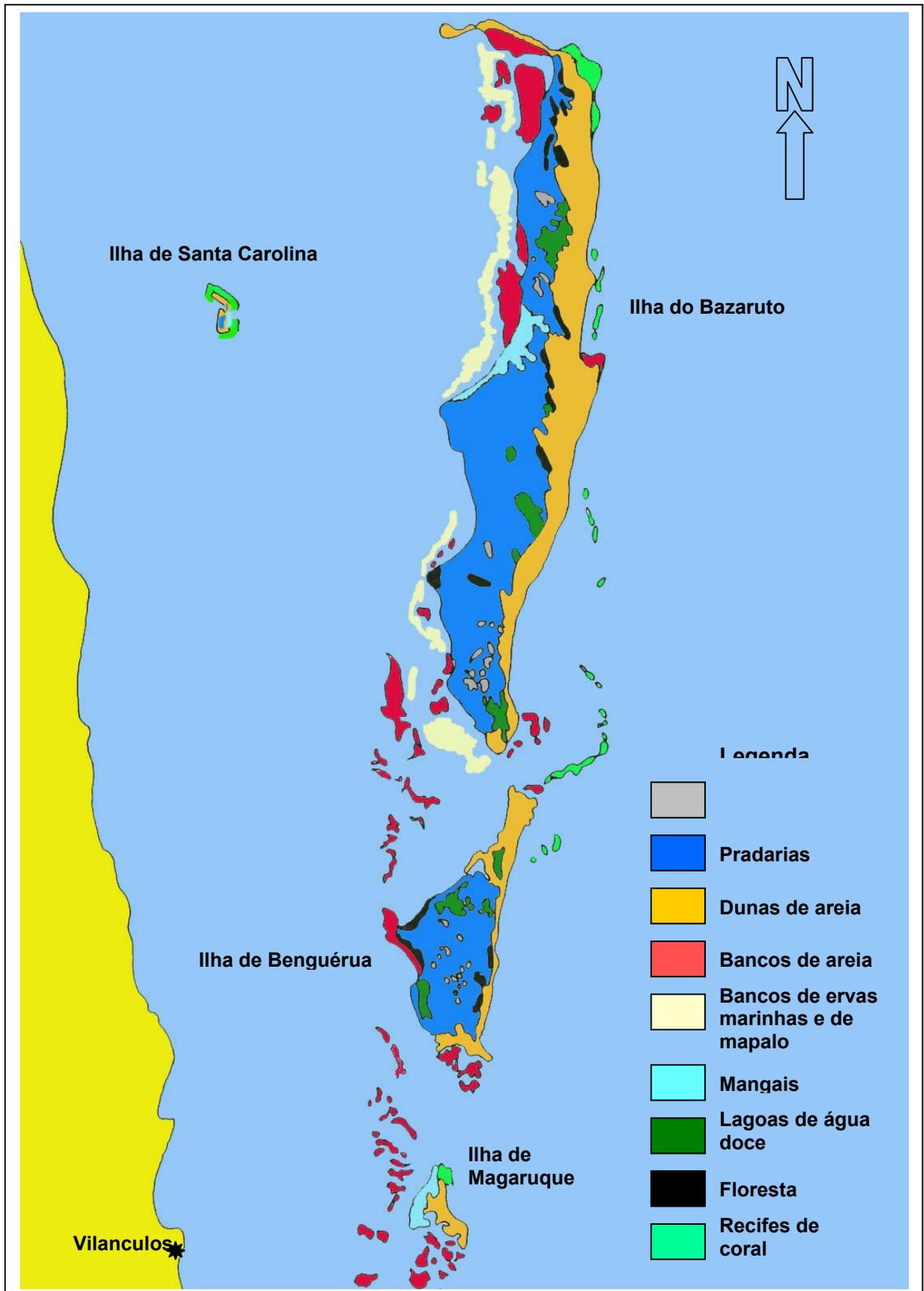


Figura 1. Localização e principais habitats do PNAB (adaptado de Dutton & Zolho, 1990; DNAC, 2002)

1.1.3. Empreendimentos turísticos

Na Tabela 1 estão indicados os empreendimentos turísticos existentes no PNAB, sua localização, área de ocupação directa e, capacidade instalada de quartos em 2006.

Tabela 1. Caracterização dos empreendimentos turísticos do PNAB em finais de 2006

Nome do empreendimento	Data de instalação	Localização	Nome da Ilha	Capacidade instalada de quartos em 2006	Área de influencia directa (ha)
Bazaruto Lodge	1991	Zona de Sitone	Ilha do Bazaruto	47	250
Hotel Índigo Bay	2001	Zenguelemo	Ilha do Bazaruto	78	292
Benguérua Lodge	1991	Bave	Ilha Benguérua	60	15,2
Marlin Lodge	1997	Cheringoma	Ilha Benguérua	31	10
Gabrielles Lodge	1998	Bave	Ilha Benguérua	35	2,5
Magaruque			Ilha Magaruque	7	28
Santa Carolina					48

Fonte: Administrador do Parque e Silveira (2004)

1.1.4. Serviços do parque

A administração do PNAB tem como uma das suas missões criar ambiente favorável (socio-económico, ecológico e, ambiental) para que os investimentos ou actividades na área turística possam ser realizados sustentavelmente. Os potenciais investidores são cidadãos ou instituições nacionais ou estrangeiras e as comunidades locais.

Os serviços a serem prestados pelo PNAB podem ser vistos sob ponto de vista dos investidores, comunidades locais e turistas. Todos os intervenientes esperam que o PNAB crie serviços ou atmosfera favorável para a conservação de espécies e habitats, estabelecimento de normas e procedimentos de investimento e, cobrança de taxas e tarifas para proteger o meio ambiente.

Sob ponto de vista dos investidores (cidadãos e/ou instituições nacionais e estrangeiras, e comunidades locais), os seguintes serviços ou ambiente de negócios devem ser criados:

- Conservação de espécies e habitats;
- Consciencialização de todos os intervenientes sobre impactos ecológicos e socio-económicos do turismo e medidas de mitigação dos impactos negativos;
- Capacitação dos membros das comunidades locais para participarem na indústria do turismo desempenhando papéis diversificados;
- Definição de locais apropriados para o turismo dentro do parque;
- Estabelecimento de normas e procedimentos de investimento, e taxas/tarifas a serem pagas;

- Facilitação de investimentos no turismo e na relação entre os vários intervenientes;
- Estabelecimento e melhoria dos mecanismos de colecta e aplicação das receitas, bem como a prestação de contas;

As comunidades locais como tradicionais residentes e dependentes dos recursos naturais do Parque, esperam que o PNAB estabeleça uma atmosfera segura e agradável dentro e ao redor dos seus limites, preserve o ambiente e participe activamente na educação dos vários intervenientes e na melhoria das condições de vida das comunidades locais. Na óptica destes, os seguintes serviços ou ambiente de negócios devem ser criados:

- Conservação e uso sustentável dos vários recursos e habitats;
- Educação de todos os intervenientes sobre impactos ecológicos e socio-económicos do turismo e como mitigar os impactos negativos;
- Capacitação dos membros das comunidades locais para participarem mais activamente na indústria do turismo desempenhando um papel de maior relevo;
- Definição e sinalização de locais apropriados para turismo, pesca, agricultura, pastoreio e lazer dentro do parque;
- Estabelecimento de normas de investimento, procedimentos a serem seguidos e taxas/tarifas a serem pagas;
- Facilitação de investimentos no turismo (áreas de acampamento comunitário) e na relação entre os vários intervenientes;
- Estabelecimento e melhoria dos mecanismos de colecta e aplicação das receitas;
- Estabelecimento de mecanismos ou incentivos para diminuir a imigração a partir do continente para as ilhas;
- Geração de mais oportunidades para as futuras gerações dos ilhéus;

Os turistas (nacionais e estrangeiros) esperam que o PNAB proporcione os seguintes serviços:

- Conservação de espécies e habitats;
- Educação de todos os intervenientes sobre impactos ecológicos e socio-económicos do turismo;
- Maior participação das comunidades locais na gestão dos recursos naturais do PNAB e na indústria do turismo; e
- Definição de locais apropriados para turismo dentro do parque.

1.2. Objectivos do plano de negócios

O presente plano de negócios tem como objectivo contribuir para uma melhor gestão das áreas protegidas do PNAB, tornando-o financeiramente, ecologicamente e socialmente sustentável. São objectivos específicos:

- Quantificar os custos e receitas do PNAB em 2006 e projecta-los ate 2012;
- Analisar o mercado do PNAB;
- Propor estratégia de marketing e alternativas de geração de receitas;
- Propor mecanismos para melhorar a colecta de receitas; e
- Propor estratégias de implementação.

Neste plano de negócios são identificados todos os custos e receitas do PNAB para implementação do plano de maneio no período de cinco anos (2008-2012). Nele são ainda identificadas novas fontes de receitas provenientes de serviços e valorização de bens produzidos pela área de protecção. Os custos incluem: salários, equipamento, comunicações, infra-estruturas, investigação e viagens. Veja a componente financeira deste plano de negócios para mais informação.

A proposta de introdução de novas taxas e tarifas apresentada no presente documento deve ser vista como uma forma de gerar receitas e como meio para se alcançar o manejo sustentável do parque.

2. SITUAÇÃO ACTUAL DO PNAB

O PNAB é muito atreito aos ciclones. O ultimo ciclone aconteceu em Fevereiro de 2007 tendo causado danos as infra-estruturas de todos os empreendimentos turísticos, casas das familias camponesas e escritórios do administração do PNAB. Na elaboração do presente plano de negócios assumiu-se que o impacto negativo deste ciclone já estava parcialmente mitigado pelos empreendimentos turísticos. Contudo, a administração do PNAB deve investir em infra-estruturas mais estáveis e permanentes, tendo em vista precaverem-se de futuros ciclones.

2.1. Analise SWOT

A implementação do presente plano de negócios por parte dos gestores do PNAB em colaboração com os vários intervenientes poderá enfrentar dificuldades, ameaças, oportunidades e fraquezas. Com vista a identificar estes aspectos, a técnica de análise de dados, conhecida por analise SWOT foi utilizada e os seus resultados estão indicados no Tabela 2. Esta tabela foi definida com base nas entrevistas aos intervenientes nas ilhas e no continente.

O PNAB possui grande potencial que pode e deve ser transformado em bens e serviços para melhorar a qualidade de vida da sociedade e para conservar de forma sustentável os recursos terrestres e marinhos. Contudo, deve-se estabelecer mecanismos para:

- Maximizar os benefícios ambientais e socio-económicos em termos de melhor uso;
- Regular a distribuição das riquezas produzidas, onde o papel do Governo é fundamental;
- Garantir que o PNAB tenha acesso a todas as receitas geradas, isto é, que as suas receitas não sejam entregues a FUTUR;
- Colectar de forma eficiente as receitas geradas no PNAB; e
- Garantir a sustentabilidade económica do processo.

Tabela 2. Análise SWOT do PNAB em 2007

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - O PNAB possui um ambiente natural prístino e de grande potencial turístico não explorado, para além da existência de grande biodiversidade. A transparência das suas águas, e beleza dos seus recifes de coral, na sua maioria ainda intactos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vulnerabilidade da região para ciclones e cheias.
<ul style="list-style-type: none"> - A existência de um tradicional mercado internacional, em que Moçambique ocupa o seu nicho no turismo. Há um aumento significativo na procura por turismo na África Austral e a pressão nos países será ainda maior em 2010 com a realização do campeonato mundial de futebol. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pobreza e aumento da pressão populacional no parque.
<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de se ter pacotes conjuntos com Parque Nacional do Limpopo (PNL) aonde turistas podem ter acesso a fauna bravia, pesca, mergulho de apneia ("snorkeling") 	<ul style="list-style-type: none"> - A pesca ilegal pode levar os animais a se esconderem durante o dia. O desenvolvimento de actividades de observação da fauna como um atractivo do parque levará muito tempo para se estabelecer e desenvolver.
<ul style="list-style-type: none"> - O FUTUR pode apoiar o parque na área de marketing, angariação de fundos e promoção de serviços 	<ul style="list-style-type: none"> - Infra-estruturas do PNAB inadequadas
<ul style="list-style-type: none"> - Moçambique é beneficiário do acordo Acto de Oportunidades e Crescimento para a África (AGOA) que também cobre a indústria do turismo. Através do AGOA os países Africanos podem ter acesso livre ao mercado dos EUA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inoperacionalidade dos mecanismos existentes, que não privilegiam a conservação dos recursos, o acesso aos turistas nacionais e parcialmente desincentivam o crescimento do turismo
<ul style="list-style-type: none"> - Beleza paisagística: a área do arquipélago, proporciona paisagens espectaculares e pitorescas desde imensas dunas, passando por florestas, pradarias, lagoas e praias lindas. O arquipélago, é internacionalmente reconhecido, pela sua beleza natural, e pelo facto de manter as suas características naturais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Voos internos das companhias aéreas são caros devido ao monopólio das Linhas aéreas de Moçambique (LAM).
<ul style="list-style-type: none"> - A existência, a nível interno, de legislação favorável a promoção do turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades de acesso a financiamentos para a actividade do sector pesqueiro local que inibe o crescimento da capacidade de produção

	e da produtividade da indústria
- A combinação de águas de pequena e baixa profundidade, assim como a disponibilidade de nutrientes e tranquilidade da zona, permite a ocorrência de dugongos, golfinhos, baleias, e outros mamíferos marinhos	- Aumento crescente e contínuo da pressão populacional e das suas actividades com impactos negativos sobre as espécies e habitats (agricultura itinerante e de subsistência, pastos, pesca sem licença e não controlada, uso de práticas inadequadas e insustentáveis de pesca e queimadas descontroladas.
- O Parque possui a maior e mais viável população de dugongos da região oriental do Oceano Índico e cinco espécies de tartarugas marinhas.	- Instabilidade política no país
- O arquipélago possui uma variedade de zonas húmidas, que incluem mangais, salinas, bancos de ervas marinhas, lagoas, pântanos e florestas de pântano. Estas áreas, devido às suas condições naturais e disponibilidade de nutrientes, atraem uma grande diversidade de aves migratórias. Isto eleva o arquipélago, a um importante ponto de trânsito para numerosas aves.	- Burocracia, instituições ineficientes e procedimentos complicados criam dificuldades e aumentam os custos das empresas envolvidas no turismo.
- O Parque possui condições excelentes para o desenvolvimento de programas comunitários de conservação e utilização sustentável dos recursos naturais.	- Aquecimento global
- Património Natural Mundial: Dada as características acima mencionadas, e de acordo com especialistas da área, o arquipélago possui condições a eleição como património universal da natureza, pela classificação da UNESCO.	- Aumento da pressão demográfica por parte dos ilhéus e de novos imigrantes
FORÇAS	FRAQUEZAS
- Quadro legal do país é favorável	- Baixo nível educacional dos membros das comunidades locais.
- Boas relações e reputação da administração do PNAB para com os vários intervenientes (comunidades, sector privado, governos local e provincial)	- Escassez de recursos financeiros e humanos qualificados por parte da administração do parque para gerir o parque de forma sustentável
- Interesse por parte dos vários intervenientes em conservar os recursos do parque e em utiliza-los de modo sustentável	- Fraca coordenação e harmonização das políticas e estratégias que afectam o PNAB
- Há espaço para adequação do actual quadro legal com os interesses dos diversos actores (por exemplo fornecedores	- Coordenação com o sector privado, comunidades e governo não eficiente. Como resultado, os esforços e os poucos recursos

<p>de produtos e serviços turísticos) e como resultado novas actividades e produtos turísticos podem surgir e gerar receitas que ainda não encontram enquadramento legal para sua colecta em favor do PNAB</p>	<p>existentes são aplicados com pouco impacto no desenvolvimento do PNAB</p>
<p>- Há necessidade de se colectar informação sobre os recursos marinhos e florestais, sobre a indústria turística e sobre a capacidade real de carga do PNAB.</p>	<p>- Existência de contradições e coincidências na legislação aplicável ao PNAB, como resultado há procedimentos e requisitos estabelecidos em legislações diferenciadas e ou repetitivos, para além da fraca aplicação e cumprimento da Lei</p>
<p>-</p>	<p>- Turismo discriminatório (de alto custo) esta sendo praticado, não havendo acesso por parte da classe media nacional, principalmente devido a altos preços praticados pelos operadores, falta de investimento em infra-estruturas sociais e fraca preparação da mão-de-obra local</p>

2.2. Análise de mercado

2.2.1. Classificação do turismo praticado no PNAB

Com base nas classificações de Barreto (2002), Oliveira (2002), Andrade (1995) e Acerenza (1991), o turismo praticado no PNAB pode ser classificado como:

- Turismo nacional interno;
- Turismo estrangeiro de importação;
- Turismo selectivo ou de minorias;
- Turismo de classes privilegiadas e de classe media. Este ultimo tem tendência a aumentar no PNAB;
- Turismo livre;
- Turismo regular e esporádico;
- Maior parte do turismo é hoteleiro, mas há uma grande pressão para ser incluir turismo extra-hoteleiro (campismo e residência alugada);
- Turismo de lazer, aéreo e aquático;
- Menos frequentemente turismo ecológico e para fazer fotografias e filmes;
- Turismo de cruzeiros; e
- Turismo individual, em grupo, organizado.

2.2.2. Vantagens comparativas do turismo no PNAB

O PNAB foi criado devido a sua importância para os ecossistemas costeiro e marinho na manutenção do balanço ecológico e da biodiversidade marinha e terrestre no arquipélago. Para além das oportunidades listadas na tabela 2, vários são os aspectos que tornam o PNAB competitivo e único dentro do mercado de turismo, nomeadamente:

- Possui relevo com beleza peculiar caracterizado por possuir dunas imensas em áreas de florestas, lagoas e junto as praias.
- Possui mamíferos marinhos (dugongos, golfinhos, baleias, e outros mamíferos) que beneficiam da combinação de águas pouco profundas, da disponibilidade de nutrientes e do lugar pitoresco.

2.2.3. Dinâmica do turismo

A quantidade de turistas que vieram a Moçambique em 1973 é equivalente a quantidade que o país recebeu em 2001, cerca de 400 mil turistas provenientes principalmente da África do Sul, Portugal e Zimbabué. Moçambique em 2004 possuía cerca de 12000 camas para turistas, das quais somente cerca de 30% se enquadravam nos padrões internacionais de luxo (Silveira, 2004).

2.2.4. Alvos do mercado

O PNAB possui atractivos para turistas nacionais e estrangeiros das classes media alta e alta. O acesso por parte de turistas Moçambicanos ao PNAB é praticamente impossível devido aos altos valores cobrados pelos operadores. No presente plano de manejo, pretende-se que os cidadãos nacionais tenham maior acesso ao parque e propõe-se a criação de locais de acampamento e locais para vistas diárias colocando-se deste modo as comunidades locais a participarem mais activamente na gestão e na obtenção de benefícios do parque.

Com o presente plano de manejo, o parque terá como alvo os seguintes tipos de turistas:

- Pescadores desportivos;

- Turistas em busca de uma zona de lazer de baixa densidade;
- Observadores de pássaros;
- Observadores de mamíferos marinhos e terrestres. No grupo destes animais há a destacar todas as espécies de baleias e golfinhos, dugongos (*Dugong dugon*), macaco simango (*Cercopithecus mitis*), galago (*Galago senegalensis*), esquilo vermelho (*Paraxerus palliatus*), Musaranho de 5 dedos (*Petrodromus tetradactylus*) e, cabrito vermelho (*Cephalophus natalensis*);
- Observadores de varias espécies de reptéis, incluindo crocodilos, cinco espécies de tartarugas, varias espécies de lagartos; e
- Turistas interessados em associar as suas férias a actividades de conservação ou comunitárias.

Contudo o alargamento do grupo alvo de turista proposto no presente plano de maneio do PNAB deve afectar no mínimo possível o alto nível de turismo exigido pelo mercado internacional.

2.2.5. Acesso

O acesso ao PNAB pode ser feito directamente por via aérea, marítima ou, através de combinação entre as vias aérea e marítima, rodoviária e marítima ou rodoviária e aérea. O distrito de Vilanculos possui um aeroporto internacional e recebe voos de carreira normal três vezes por semana. O acesso por via terrestre é feito pela estrada nacional No 1 que esta a receber enormes investimentos para melhoria da sua qualidade.

Moçambique possui altos níveis de crescimento económico que se tem reflectido no poder de compra dos cidadãos nacionais e conseqüentemente a procura por turismo de qualidade tem vindo a crescer. Com base nas entrevistas aos vários

operadores turísticos, constatou-se que a quantidade de famílias Moçambicanas interessadas no turismo no PNAB tem vindo a aumentar.

2.2.6. Sazonalidade

O clima na área do PNAB varia de sub-húmido a húmido moderado. A temperatura media anual no verão é de 30⁰ C e no inverno é de 18⁰ C, com uma media anual de 24⁰C. A precipitação é de verão, varia de 466 mm a 1928 mm e, no período de Janeiro a Marco ocorrem os mais altos níveis de precipitação, em alguns levando ao surgimento de cheias. O PNAB esta dentro da área de ocorrência de ciclones.

As actividades náuticas com excepção de desportos que utilizam barcos a vela são melhor praticadas no período matinal quando a velocidade dos ventos é mais baixa.

O período de nidificação das tartarugas marinhas inicia em Janeiro e termina em Maio. A estação chuvosa é a melhor para a pratica da pesca desportiva por trazer para as aguas do PNAB peixe pelágico. Os melhores momentos para se fazer mergulho no PNAB estão no período da estação seca quando a agua se torna mais clara.

No período seco nas ilhas, os turistas poderão observar pequenos antílopes e macacos. Na estação chuvosa a diversidade de pássaros aumenta nas ilhas, especialmente de espécie migratórias.

As actividades turísticas na ilha podem ser realizadas ao longo de todo o ano, embora no inverno haja uma redução no volume de turistas. Os meses de Junho e Julho são os piores para actividade de turismo no mar (nas ilhas).

2.2.7. Avaliação da competição

A província de Inhambane possui um potencial turístico enorme, sendo de destacar as belas praias, no continente e nas ilhas, com areias brancas e recifes de coral.

A nível da província e na cidade de Inhambane, os maiores locais competidores são Praia do Tofo, Praia do Tofinho, Praia da barra e outras que possuem hotéis, lodges, locais para acampar, escolas de mergulho e outros locais de lazer. As províncias de Cabo Delgado e Maputo possuem alguns locais que podem competir com as áreas do PNAB.

A nível da região da Africa Austral, países como Africa do Sul, Namíbia e Angola possuem áreas de lazer com características idênticas as do PNAB.

3. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

3.1. Políticas e estratégias

O plano estratégico para o desenvolvimento do turismo em Moçambique (2004) prevê que no ano 2020 o País seja capaz de atrair mais de 4 milhões de turistas por ano e que este sector seja o segundo maior empregador do sector privado.

Em 2001 os limites do parque foram alterados, através do Decreto Nº 39/2001, de 2 de Novembro, passando a incluir as ilhas de Bazaruto e Santa Carolina (passando de 600 km² para 1430 km²), e passou a designar-se de Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto (PNAB). Em 2002 foi aprovado o Plano de Maneio do PNAB (2002-2006) por Despacho do Ministro do Turismo, de 31 de Março de 2002.

3.2. Direcção estratégica

De modo a se poder concretizar os objectivos e contribuir para se alcançar a visão do PNAB, posições estratégicas devem ser tomadas de forma a garantir a implementação do plano de maneio e do plano operacional deste plano de negócios, assegurando a implementação da legislação em vigor. Destas posições há a destacar:

- Aumentar as fontes de receita do PNAB através da introdução de tarifas ambientais;
- Assegurar que todas as receitas geradas pelo PNAB sejam reinvestidas na gestão e administração do PNAB e na melhoria das condições de vida comunidades locais;

- Continuar a promover a participação activa dos vários intervenientes na gestão dos recursos (sector privado, ONGs, comunidades, governos distritais e estruturas tradicionais locais e outras);
- Desenvolver esforços para converter a administração do PNAB numa entidade legal com poderes para gerir o parque de modo independente;
- Promover a descentralização;
- Ajustar a estrutura orgânica e funcional do Parque, de modo a torna-la mais eficiente;
- Promover incentivos em função do desempenho anual dos funcionários do parque;
- Implementar o zoneamento do parque;
- Continuar a promover educação de qualidade para os membros das comunidade local;
- Continuar a criar incentivos para diminuir a pressão demográfica no PNAB; e
- Promover a cooperação e troca de experiências com outros parques.

3.3. Sustentabilidade financeira

O PNAB poderá obter recursos financeiros provenientes do pagamento de taxas, tarifas e, doações. O valor das taxas em Moçambique é fixado pelo governo após aprovação do Conselho de Ministros e a sua actualização não é realizada com frequência. As tarifas podem ser fixadas pelos gestores do PNAB e podem ser ajustadas em função das necessidades sendo este um instrumento importante para a gestão do parque.

O parque neste momento somente cobra a taxa de entrada ou de turismo, taxa de uso e aproveitamento da terra, taxas as escola de mergulho e, taxas aos barcos. Estes valores monetários são todos entregues ao FUTUR. Posteriormente

o parque submete propostas de utilização dos fundos para que estes sejam realocados ao PNAB.

A sustentabilidade financeira do PNAB poderia ser assegurada parcialmente através de estratégias apropriadas de retenção e de aplicação das receitas geradas pelo parque. Estudos no passado mostraram que este parque possui vasto potencial para gerar receitas que poderiam ser aplicadas na administração do parque e na melhoria das condições de vida das comunidades locais, contudo os mecanismos de colecta destas devem ser substancialmente melhorados.

O parque nunca poderá ser financeiramente auto-suficiente com base na cobrança de tarifas e taxas aos operadores e turistas. É necessário que o parque possua capacidade para angariar fundos junto a organizações internacionais de conservação.

3.4. Estratégia de marketing do PNAB

O marketing das potencialidades do PNAB tem sido feito por operadores turísticos, pela WWF, pela Natureza em Perigo, e pelo MITUR. Para além do Governo de Moçambique os operadores turísticos e a administração do parque, devem fazer-se representar no encontro de divulgação do turismo em Indaba (Durban).

A estratégia actual de marketing para o parque necessita de ser melhorada. Os investidores, o Governo de Moçambique, a WWF e todos os intervenientes deverão continuar a mobilizar os seus recursos para publicitar o parque. As seguintes formas de estratégias de marketing deverão ser utilizadas: participação em feiras como por exemplo FACIM, EXPO, etc., divulgação na internet, divulgação nos órgãos de comunicação, publicidade em revistas, jornais, etc.,

panfletos, folhetos, patrocínios, desporto, impressão em camisetas e produção de filmes.

A sustentabilidade do recurso, virgindade, aspectos ambientais, aspectos sócio-económicos, vantagens comparativas e facilidades deverão ser os factores principais a enfatizar na estratégia de marketing.

O PNAB utilizara as seguintes estratégias de marketing:

- Publicidade nas rádios locais e televisão
- Media electrónica,
- Internet e webpages,
- Publicações de guias turísticos nacionais e internacionais,
- Agencias de viagens,
- Operadores de turismo,
- Produção de camisetas, panfletos e folhetos

Os seguintes factores podem afectar positivamente ou negativamente a estratégia:

- Conhecimento sobre o Mercado (tamanho e penetração)
- Conhecer os intervenientes: quem são?, como são?, preferências?
- Competidores/concorrência a todos os níveis: quantos?, aonde estão?, vantagem comparativa?
- Tendências de mercado
- Sazonalidade

4. Estratégia de colecta de receitas

A colecta de receitas do PNAB é feita com base nos operadores dentro e fora do PNAB e pelos fiscais do parque. Este sistema de colecta é deveras ineficiente devido aos seguintes factores:

- Quadro de pessoal do PNAB insuficiente para suprir as necessidades;
- Fraca cooperação por parte de alguns operadores; e
- Corrupção por parte de alguns fiscais.

Com este plano de maneo prevê-se que a colecta de receitas seja mais eficiente através da melhoria do quadro de pessoal, aplicação de tarifas em função da capacidade instalada do operador e a introdução de escritórios do PNAB no continente para facilitar o contacto com os bancos.

No presente plano de negócios propõe-se a introdução das seguintes tarifas para além das taxas previstas na legislação em vigor:

- tarifa "footprint"
- tarifa ambiental para os veículos;
- tarifa ambiental de aterragem de aviões de carreira e privados; e
- introdução da tarifa ambiental por cama.

No final de cada ano (entre os dias 10 e 20 de Dezembro), a administração do parque fará a cobrança da tarifa "footprint" em função da área alocada a cada empreendimento e a tarifa ambiental em função da quantidade de veículos que cada entidade ou individuo possuir ou tiver possuído dentro do parque. Os veículos que estiverem avariados ou inoperacionais continuam a pagar a taxa ambiental ate que sejam removidos do parque sob supervisão da administração

do parque. O mesmo procedimento devera ser aplicado para a tarifa ambiental por cama que será fixado como um valor único em função da capacidade instalada dos empreendimentos turísticos

A tarifa de agua será cobrada em função da capacidade instalada do sistema de bombagem dos empreendimentos turísticos e, a tarifa ambiental por cama em função da capacidade instalada anual de camas.

A tarifa ambiental de aterragem de aviões será cobrada uma única vez por dia por companhia aérea ou por avião privado. O parque devera criar um posto de fiscalização em cada pista de aterragem para permitir o registo apropriado das aterragens.

A administração do parque passara a ter escritórios no continente e postos de fiscalização em cada um dos distritos e em cada uma das pistas de aterragem de modo a poder controlar a entrada de turistas e permitir uma melhor cobrança das taxas e tarifas. Os turistas e as agencias de viagens deverão ser obrigados a passar por estes postos de fiscalização.

5. OBJECTIVOS DOS PLANOS

O plano de negócios possui dentro de si vários programas como a seguir se descreve. A orçamentação e a distribuição temporal de cada uma das actividades previstas em cada programa esta descrita nos anexos 3 e 4.

5.1. Programa administração

O programa de administração possui dois subprogramas, nomeadamente, subprograma de recursos humanos, administração e finanças e subprograma de manutenção de equipamentos e infra-estruturas.

a) Subprograma de recursos humanos, administração e finanças

Neste subprograma propõe-se a alteração da organigrama do PNAB previsto no plano de maneiio anterior (2002-2006) para o descrito no Anexo 1. A contratação de todos os funcionários do PNAB devera ser feita por concurso publico. Na tabela seguinte esta quantificada a mão-de-obra ate finais do ano 2012 e para alguns cargos estão indicados os níveis académicos.

Tabela 3. Necessidade de recursos humanos para o PNAB até 2012

Descrição	Quantidade
Director (licenciado com vários de experiência)	1
Administrador (Licenciado)	1
Director Técnico (Licenciado)	1
Chefe de serviço (Licenciado)	1
Fiscais	28
Biólogo (Licenciado)	1
Assistente com nível médio	3
Extensionistas	7
Chefe de Serviço (licenciado)	1
Mecânico chefe	1
Assistentes de mecânica	3
Cozinheiro chefe	1
Assistentes de cozinha	4
Jardineiros	3
Marinheiro chefe	1
Marinheiros ajudantes	5
Empregados de limpeza	3
Logístico (técnico Médio)	1
Chefe de Serviço (Licenciado)	1
Especialista em mercados	1
Assistente Técnico médio	2
Chefe de serviço (Mínimo licenciado Florestal, Agrónomo ou, Biólogo)	1
Biólogo Marinho	1
Oficiais de Monitoria, técnicos de laboratório e museu	5
Chefe de serviços (Contabilista)	1
Assistente de contas	1
TOTAL	79

b) Subprograma de manutenção de equipamento e infra-estruturas

Este subprograma prevê a aquisição de viaturas 4X4, barcos para fiscalização, equipamento de escritório, mobiliário, fardamento para os fiscais, equipamento científico (GPS, equipamento de campo (tendas, binóculos, etc.), equipamento para o museu e de laboratório e, sistema de comunicações via rádio. Na área de infra-estruturas, prevê a reabilitação das instalações do PNAB destruídas pelo ciclone, construção de vários postos de fiscalização e residências para o pessoal do PNAB.

5.2. Programa de protecção

Este programa está ligado aos programas de investigação e monitoria, e de melhoramento do quadro de pessoal do PNAB. A base deste programa assenta na protecção das cinco espécies de tartaruga e dos Dugongos. Neste programa prevê, em coordenação com todos os intervenientes, a realização das seguintes actividades:

- contratação de 28 fiscais;
- estabelecimento de um viveiro para protecção de dunas, controle de erosão e restauração de mangais;
- marcação e devolução de peixes ao mar durante a prática da pesca desportiva ("tagg-and release"); e
- Identificação e marcação de áreas de nidificação das tartarugas.

Estão previstas actividades de consciencialização da população e dos turistas sobre utilização conservação e utilização sustentável dos recursos, para além do fortalecimento da fiscalização (aumento da eficiência e eficácia).

5.3. Programa de turismo

O programa de turismo previsto no plano de maneio contempla a construção de um eco-lodge e de infra-estruturas para os visitantes diários (casas de banho publicas, áreas com sombra). Prevê também maior envolvimento das comunidades nas actividades de turismo e a criação de um museu que também seria utilizados para fins de investigação.

5.4. Programa de desenvolvimento de infra-estruturas

No período 2008-2012 esta previsto que dentro do PNAB irão ser estabelecidas as seguintes infra-estruturas:

- Construção dos escritórios em Vilanculos;
- Reabilitação das infra-estruturas no Bazaruto;
- Construção de um museu, uma biblioteca, um Eco-lodge, casas de banho publicas, um viveiro e, varias residências para extensionistas/fiscais;
- Construção de postos de fiscalização em Zenguelemo, Ponta Dundo, Benguerua, Santa Carolina e Magaruque;
- Delimitação de zonas de protecção e dos limites do parque;
- Construção de casas de banho publicas em todas as ilhas;
- Estabelecimento de um viveiro.

5.5. Programa de investigação e monitoria

A nível do programa de investigação para o PNAB, espera-se que venham a ser efectuados os seguintes estudos: um inventario de pássaros, um inventario

florístico, estudos sobre a biodiversidade marinha (ervas marinhas, mangais, espécies, etc.), estudos especializados em relação as espécies bandeira do parque (dugongo e tartarugas), estudos de capacidade de carga e de animais domésticos (cabritos, gatos, etc.), estudos sobre a capacidade de carga de água doce das lagoas, avaliação a longo prazo dos impactos da pesca artesanal sobre os santuários marinhos, avaliação da viabilidade de estabelecimento de corais artificiais, estudo da dinâmica do mapalo e do seu mercado.

Em relação a monitoria preve-se uma monitoria ecológica regular, elaboração periódica de planos de negocio, avaliações intermédias e, criação de vários bancos de dados.

A orçamentação, os indicadores e a distribuição temporal das actividades do programa de investigação e monitoria estão indicadas nos anexos 3b e 4, respectivamente.

5.6. Programa de treinamento

A sustentabilidade do PNAB esta associada ao treinamento do seu quadro de pessoal, das comunidades locais e de todos os intervenientes. Neste programa esta previsto o treinamento de instituições locais para participarem activamente em trabalhos de investigação e monitoria, treinamento das comunidades locais no maneo de áreas de pastagem, formação de grupos, gestão de comités.

Para os quadros do PNAB preve-se treinamento em técnicas participativas, divulgação da legislação, especialmente o regulamento de pescas, divulgação do presente plano de maneo e de negócios, educação ambiental, treinamento dos fiscais na língua inglesa e na legislação nacional. Esta também previsto visitas para troca de experiências.

6. INDICADORES DE DESEMPENHO

O presente plano de negócios foi estabelecido com base nas necessidades em termos recursos financeiros e humanos e actividades a realizar para alcançar os objectivos predeterminados no plano de manejo do PNAB para o período 2008-2012.

Os indicadores de desempenho permitem avaliar o grau de sucesso alcançado pelos gestores do PNAB. Neste plano de negócios, os indicadores de desempenho foram especificados somente para as actividades mais importantes a serem realizadas pelos implementadores do plano de negócios num período de tempo determinado e estão indicados no Anexo 4.

A definição dos indicadores teve como base a missão e visão do PNAB em tornar-se um parque de referencia com base na responsabilização, objectivos predeterminados, critérios de qualidade, motivação, identificação de problemas e treinamento.

7. AVALIAÇÃO FINANCEIRA

O PNAB é o único parque nacional com áreas terrestre e marinhas e, devido a sua natureza acarreta altos custos de gestão que estão a ser parcialmente cobertos por financiamentos externos (WWF e Natureza em Perigo). Os recursos financeiros actualmente gerados pelo parque não são suficientes para cobrir os custos operacionais.

Neste capítulo serão apresentadas duas alternativas, de agora em diante designadas de cenários de fluxos de caixa do PNAB. O primeiro cenário reflecte a situação actual do PNAB (cenário base), nele estão incluídos todos os custos e

receitas do parque com base na informação dos anos anteriores. No cenário óptimo esta simulado o impacto financeiro da introdução das varias tarifas, nomeadamente:

- Tarifa pegada da terra;
- Tarifa ecológica de aterragem para avião de carreira e aviões privados;
- Tarifa de poluição/protecção para carros;
- Tarifa ambiental por cama.

7.1. Cenário base ou actual de gestão do PNAB

O fluxo de caixa base ou actual do PNAB esta apresentado no **Anexo 2A**. Neste anexo existem três tabelas que ilustram a tendência dos custos, receitas e o fluxo de caixa liquido. Com base nas tabelas deste anexo pode-se constatar que o PNAB não possui recursos financeiros para cobrir as suas necessidades financeiras (défice orçamental).

Este cenário foi elaborado com base nos seguintes pressupostos:

- O FUTUR disponibilizou somente uma parte das receitas geradas pelo parque e essa disponibilização foi feita em função das propostas factíveis de projectos submetidas pelos gestores do PNAB;
- A taxa media anual de ocupação dos quartos aumentou ate 50% no período de cinco (5) anos;
- As despesas correntes aumentaram também em função do aumento dos turistas
- Todos os valores monetários em moeda nacional (Metical) foram convertidos para Dólares Americanos ao cambio de 1 Dólar = 26 MT

- Os valores de despesas e receitas foram obtidos através de documentos de planificação do PNAB, dos gestores e das tabelas tarifárias dos parques e reservas nacionais estabelecidas pelo conselho de ministros de Moçambique em 09.07/2003
- A quantia de 20% das receitas será entregue as comunidades locais

Neste cenário assume-se que a situação actual do parque se ira manter, isto é, o nível de investimentos em investigação, monitoria, fiscalização e, infra-estruturas. Neste cenário são investidos no parque em media 225 Dólares Americanos por ano por kilometro quadrado. Esta também previsto que o financiamento da WWF ira terminar em finais do ano 2008 e que o parque não terá apoio externo a partir desta data.

7.2. Cenário óptimo

No **Anexo 2B** esta apresentado o fluxo de caixa para uma situação em que o PNAB obtém maiores volumes de receitas e há um investimento em infra-estruturas, investigação, quadro de pessoal e na fiscalização e monitoria. No cenário óptimo preve-se a introdução do valor da tarifa pegada da terra ("land footprint"). Nesta tarifa, os operadores para alem de pagarem a taxa de uso e aproveitamento da terra, deverão pagar o mesmo valor para uma área 10 vezes a área da sua concessão. O montante 10 foi definido com base na proporção da área do continente e área marítima do parque. Esta taxa será gradualmente introduzida, isto é, em 2008 os operadores turísticos terão um crescimento de duas (2) vezes no valor pago pela área de footprint, em 2009 quatro vezes, e assim sucessivamente até se alcançar um aumento de 10 vezes em 2012. A introdução desta tarifa visa desincentivar o assambarcamento da terra nas ilhas.

Neste cenário propõe-se a introdução da tarifa ambiental por cama. Esta tarifa prevê o crescimento em 1% no custo de cada cama do hotel ou lodge por noite. Esta tarifa tem como objectivo estabelecer uma ligação realística entre a tarifa e o impacto ambiental e, é essencial que os empreendimentos turísticos se apercebam dos benefícios da cobrança da referida tarifa, tais como coordenação na remoção do lixo, protecção ambiental, controle das visitas diárias e outros.

Este cenário foi elaborado com base nos seguintes pressupostos:

- O FUTUR disponibilizou somente uma parte das receitas geradas pelo parque e essa disponibilização foi feita em função das propostas factíveis de projectos submetidas pelos gestores do PNAB;
- As despesas correntes aumentaram também em função do aumento dos turistas;
- Todos os valores monetários em moeda nacional (Metical) foram convertidos para Dólares Americanos ao cambio de 1 Dólar = 26 MT;
- Os valores de despesas e receitas foram obtidos através de documentos de planificação do PNAB, dos gestores e das tabelas tarifarias dos parques e reservas nacionais estabelecidas pelo conselho de ministros de Moçambique em 09.07/2003;
- A quantia de 20% das receitas será entregue as comunidades locais;
- A taxa média de ocupação dos quartos é 60% em 2008; 65% em 2009; 70% em 2010; 75% em 2011 e 80% em 2012;
- Para além das 417 camas actualmente existentes vamos ter mais 193 camas (1 ou mais hotéis), por outras palavras atingimos o LIMEA de 610 camas em todo o PNAB;
- Área de ocupação sugerida para ampliação das 158 camas adicionais aproximadamente 100 há;
- Ecologe 35 camas até 10 há;

- Haverá aumento significativo na quantidade de turistas que pagam as taxas de entrada no PNAB. O nível de ocupação de camas determina o volume anual de taxas de entrada e que este montante deverá ser devidamente encaminhado ao PNAB; e
- O número estimado de visitantes de dia em 2008 é de aproximadamente 3000, este valor vai aumentar em 25% anualmente até 2012. Esperando atingir cerca de 9150 visitantes ao fim de 5 anos. 100% das taxas cobradas entram no PNAB.

Neste cenário foram introduzidas as seguintes tarifas:

- Tarifa ambiental de aterragem dos aviões de US\$10 por aterragem de um avião privado e US\$5 para os aviões de carreira
- Introdução de uma tarifa ambiental por cama (1% do preço cobrado pelo hotel por noite)
- Tarifa de veiculo acrescida ao valor ambiental de 1000 USD/ano/veiculo

A aplicação deste cenário óptimo passa necessariamente pelo estabelecimento de mecanismo legais de aprovação das tarifas propostas e da divulgação junto aos intervenientes da sua importância.

Os valores de despesas e receitas foram obtidos através de documentos de planificação do PNAB, dos gestores e das tabelas tarifárias dos parques e reservas nacionais estabelecidas pelo conselho de ministros de Moçambique em 09.07/2003. A quantia de 20% das receitas continuará a ser entregue às comunidades locais.

Neste cenário são investidos no parque em média 331 Dólares Americanos por ano por kilometro quadrado, isto é, em média haverá um aumento em cerca de 32% no nível de investimento.

7.3. Fontes de financiamento do défice orçamental

Com base no anexo 3 é evidente que há um défice orçamental nos cenários base e óptimo. Para cobrir este défice a administração do PNAB em coordenação com o FUTUR deverá elaborar propostas de projectos de investigação e de investimento para submeter aos vários e possíveis financiadores.

O PNAB devera também criar um mecanismo para captar as doações voluntárias dos turistas. Muitas vezes os visitantes das áreas de protecção estão preparados para contribuir para conservação. A administração do parque em coordenação com os operadores turísticos e hotéis podem desempenhar um papel crucial na solicitação de doações voluntárias.

O PNAB devera estabelecer um mecanismo de captação de doações voluntárias como mais uma forma de angariar receitas.

7. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DO PNAB

A nível global, e em particular em países em desenvolvimento, o uso de mecanismos financeiros sustentáveis é limitado. Há necessidade de se desenvolver estratégias e planos de acção nacionais para a biodiversidade e fornecer suporte para implementação de tais planos.

7.1. Financiamento sustentável

A conservação da biodiversidade no PNAB tem sido afectada negativamente por falta de fontes de financiamento a longo prazo e fraco aproveitamento das oportunidades de negocio devido a falta de habilidade da administração do parque para capitalizar essas oportunidades. Há vários mecanismos de financiamento sustentável devidamente provados, tais como taxas de turismo, pagamentos pelo bioprospecção e, projectos de investimento de carbono. Outros mecanismos como taxas de extracção de recursos e pagamentos dos serviços de ecossistemas estão ainda a ser testados.

O PNAB deve assegurar financiamento a longo prazo para realizar as suas actividades através da introdução de novas tarifas (cenário óptimo), tendo sempre em mente que estas tarifas não irão cobrir na totalidade as suas necessidades financeiras.

O PNAB estrategicamente deve ter capacidade para receber doações de outras instituições ou indivíduos.

7.2. Angariação de fundos

A administração do parque deve ter estratégias de angariação de fundos para cobrir o seu défice orçamental. Dentre elas a destacar:

- (i) A legalização da administração do parque como uma entidade que esteja autorizada a utilizar directamente os fundos angariados e as receitas geradas a nível interno do parque.
- (ii) A contratação de um especialista na área de angariação de fundos.
- (iii) Cooperação e colaboração com ONGs ambientais, MITUR e FUTUR para angariar fundos.

O PNAB deverá estabelecer internamente estratégias de angariação de fundos junto dos programas e projectos bilaterais e multilaterais para assistência técnica para conservação.

7.3. Implementação de uma estratégia sustentável de financiamento

Doadores bilaterais contribuem largamente no financiamento do desenvolvimento sustentável e conservação da biodiversidade. Contudo, estrategicamente o PNAB em coordenação com outras áreas de conservação e do MITUR deve iniciar programas de âmbito nacional.

O sucesso da implementação de uma estratégia sustentável de financiamento para o PNAB está directamente ligada à capacitação institucional do parque (recursos humanos e infra-estruturas), à descentralização e gestão responsável deste parque (práticas de boa governação, transparência e envolvimento de todos os parceiros na definição de objectivos de desenvolvimento público).

8. MODELOS DE GESTÃO

Nos últimos anos houve uma melhoria significativa nas condições de acomodação para turistas em Vilanculos, São Sebastião e, Inhassoro. Como resultado, tem havido um aumento na pressão sobre o PNAB para realização de visitas diárias de turistas e banhistas vindos do continente. Esta maior procura por áreas de recreio e lazer ira muito provavelmente trazer tensão e conflitos com os concessionários e alguns problemas ambientais que devem ser devidamente geridos pelos gestores do PNAB e pelo governo. As áreas que muito provavelmente irão sofrer o impacto directo deste aumento de pressão turística por visitas diárias são:

- O Coral de recife a duas milhas ("Two Mile Reef") é um ponto chave de toda área do PNAB;
- Ponta Dundo e "Benguérua Point" como pontos de paragem dos turistas vindos do "Two Mile Reef";
- As praias e corais da Santa Carolina e Magaruque devido a sua proximidade a Inhassoro e Vilanculos respectivamente; e
- Ilha de Bangué que é facilmente acessível a partir de Vilanculos e São Sebastião.

Para fazer face a estes prováveis problemas, o plano de maneio do PNAB prevê alteração na estratégia de gestão do parque. Dentre estas alterações há a destacar a criação de um "ecolodge" na ilha do Bazaruto (este "ecolodge" será construído pela administração PNAB e será gerido por um privado nacional), criação de áreas publicas com sombra e casas de banho publicas em todas as ilhas para os turistas que pretendem passar o dia no PNAB e a criação de um escritório do PNAB em Vilanculos.

O PNAB deve o mais rapidamente possível organizar-se para criar condições para acomodar as visitas diárias ao coral de recife a duas milhas (“Two mile Reef”). Estes serviços deve ser instalados na Ponta Dundo e Benguérua, devem estar ligados ao controle do tráfico de turistas e permitir a verificação do pagamento das taxas pelos turistas.

A gestão do lixo proveniente das visitas diárias é um aspecto muito importante a considerar na gestão das áreas publicas ou de acesso livre. Investimentos deverão ser feitos para permitir a colecta do lixo e a sua remoção atempada. Medidas como classificação do lixo, empacotamento em papel combustível, e compactação e devolução do lixo ao continente acompanhado dos resíduos sólidos devem ser tomadas.

O PNAB deve se responsabilizar pela construção e manutenção das casas de banho publicas. A construção deve acompanhar a dinâmica da população de visitantes. Numa fase inicial casas de banho com baixos níveis de manutenção devem ser utilizadas.

De um modo geral, nas áreas de acesso público não há árvores de sombra. O PNAB devera responsabilizar-se por criar condições para que os visitantes diários tenham acesso a sombras e deste modo se criar uma oportunidade de se concentrar as visitas e de limitar o seu impacto. O plantio de árvores de *Casuarina equisetifolia* (espécie exótica) não é recomendado, sugerindo-se a instalação de estruturas com estacas tratadas com tanolith.

É necessário recordar que providenciar facilidades e serviços aos turistas cria a oportunidade destes interagirem com a gestão do PNAB, de obter informação

sobre a conservação do arquipélago, permitindo deste modo algum controle sobre as actividades dos turistas. Por exemplo todos os barcos que visitariam o recife de coral a duas milhas deveriam antes ter a permissão do fiscal na Punta Dondo, de maneira a permitir que o fiscal verifique se os barcos estão licenciados e se os visitantes pagaram as taxas ao Parque. No momento da fiscalização informação em forma de panfletos e mapas acerca do PNAB deveria ser distribuída ou vendida a um preço simbólico. Um painel em letras grandes deveria ilustrar alguma informação básica relevante sobre Punta Dondo e Coral de recife a duas milhas.

O PNAB devera também se preocupar com o local arqueológico na Punta Dondo. Estes locais terão muito provavelmente cerca de 800 anos de existência, e são portanto os pontos mais antigos e importantes historicamente do PNAB. Por esta razão devera ser feito um estudo de impacto ambiental, de conservação/manutenção e de viabilidade arqueológica do sitio antes de se instalar infra-estruturas.

9. RECOMENDAÇÕES

A implementação do plano de manejo e do presente plano de negócios pode ser melhorada se as seguintes recomendações forem tomadas em consideração:

- O Director do Parque deve ser seleccionado por concurso público, para um mandato de 5 (cinco) anos, não renovável;
- Garantir transparência na utilização dos fundos para os vários intervenientes;
- O MITUR deve estudar a possibilidade de se criar "endowment fund" ou fundação a nível nacional para angariação de fundos para conservação global para todas as áreas de conservação no País;
- O MITUR em coordenação com vários intervenientes estudar a possibilidade de se criar um fundo de empreendedores na área de biodiversidade. Normalmente estes fundos operam sob o pressuposto que as comunidades locais desempenham um papel activo e crucial na conservação quando recebem benefícios suficientes (económicos, sociais e ambientais). Este fundo poderia ser utilizado para criar postos de emprego, crescimento e inovação a nível das comunidades.

Neste plano de negócios não se incluiu a Tarifa de agua (esta previsto na lei de aguas). Contudo recomenda-se que se faça uma avaliação para introdução desta tarifa.

10. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Acerenza, M., 1991. Promoção Turística: um enfoque Metodológico. São Paulo. Pioneira. 187 pag.).

Andrade, J., 1995. Turismo. Fundamentos e dimensões. 2a Edição. S. Paulo. Ática.

Barreto, M., 2002. Manual de iniciação ao estudo do turismo. 12a Edição. S. Paulo. Papirus.

Correia, A. *et al.*, 1998. Plano de manejo do Parque Nacional do Bazaruto. Maputo. DNFFB, 116 pag.

Dutton, P. e Zolho, R. 1990. A conservation master Plan for sustainable Development of the Bazaruto Archipelago. Republic of Mozambique. 96 pag.

MITUR 2004. Plano estratégico para o desenvolvimento do turismo em Moçambique (2004-2008). Volume 1, Maputo.. 112 p.

Oliveira, A., 2002. Turismo e Desenvolvimento. Planejamento e Organização. 4a edição. São Paulo. Atlas. 287 pag.

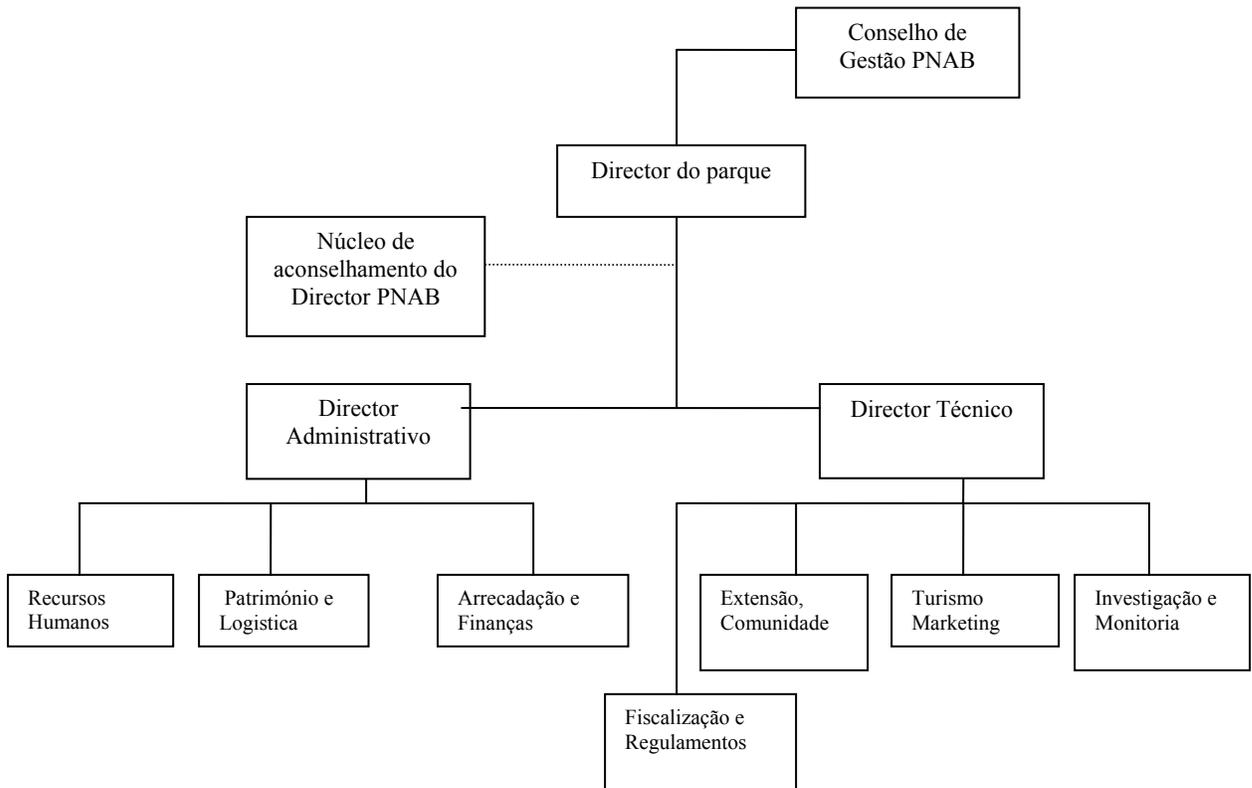
Política do Turismo e Estratégia da sua Implementação 2003. Resolução nº14, 4 de Abril. Ministério do Turismo. Maputo.

Rabahy, A. 1990. Planejamento do Turismo: Estudos Económicos e Fundamentos Económicos.. S. Paulo. Loyola. 167p.

Raimundo, I. 1995.. Arquipélago de Bazaruto, população, suas Actividades e Recursos Naturais. 80p. Tese, Licenciatura, Universidade Eduardo Mondlane. Faculdade de Letras. Departamento de Geografia.1995

ANEXOS

ANEXO 1. Organigrama do PNAB para o período 2008-2012



Anexo 2A. Cenário base: fluxo de caixa do PNAB para o período 2008 – 2012.

Tabela 2A1. Financiamento das actividades do PNAB para o período 2008 – 2012

Item	ANO				
	2008	2009	2010	2011	2012
1. Financiamento externo					
1.1 Doadores: (Projecto MRUP - WWF):					
Investimentos e apoio as despesas correntes	146,527.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.2. Contribuições do Gov. (despesas correntes e de capital)	73,826.92	81,209.62	89,330.58	98,263.63	108,090.00
2. Auto financiamento					
2.1 Taxas de concessão					
a. Terra	24,834.62	24,834.62	24,834.62	24,834.62	24,834.62
b. Áreas de mergulho	2,769.23	2,769.23	2,769.23	2,769.23	2,769.23
2.2 Taxas de entrada					
a. Turistas	102,138.23	119,227.25	130,707.90	142,518.46	152,019.69
b. Veículos					
c. Barcos					
Barcos pequenos com capacidade ate 6 passageiros	453.17	815.71	897.28	987.01	1,085.71
Barcos grandes com capacidade superior a 6 passageiros	339.88	611.78	672.96	740.26	814.28
d. Aviões	5,438.08	9,788.54	10,767.39	11,844.13	13,028.54
2.3 Taxas sobre as actividades					
a. Pesca	5,347.44	9,625.40	10,587.94	11,646.73	12,811.40
b. Mergulho em apneia	5,347.44	9,625.40	10,587.94	11,646.73	12,811.40
c. Camping, por noite	3,987.92	7,178.26	7,896.09	8,685.70	9,554.27
d. Caravaning, per night	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
e. Investigação	461.54	615.23	820.10	1,093.20	1,457.23
f. Fotografia para uso comercial ou publico	461.54	615.23	820.10	1,093.20	1,457.23
g. Filmagens para uso comercial ou publico	923.08	1,230.46	1,640.21	2,186.39	2,914.46
2.4 Multas	15,250.22	14,954.97	12,180.11	8,801.83	4,711.16
Sub-total	152,502.17	186,937.11	203,001.76	220,045.65	235,558.08
Total de receitas anuais (USD)	\$388,106.31	\$268,146.72	\$292,332.33	\$318,309.29	\$343,648.07

Tabela 2A2. Resumo das despesas das actividades do PNAB para o período 2008 – 2012

Item	ANO				
	2008	2009	2010	2011	2012
Investimentos no PNAB	\$552,500.00	\$539,465.00	\$532,907.70	\$427,121.46	\$420,774.80
Despesas do PNAB (Gov. + projecto MRUP)	\$220,353.92	\$81,209.62	\$89,330.58	\$98,263.63	\$108,090.00
Fundos do MITUR	\$15,250.22	\$18,693.71	\$20,300.18	\$22,004.57	\$23,555.81
Fundo para comunidade (20%)	\$30,500.43	\$37,387.42	\$40,600.35	\$44,009.13	\$47,111.62
Total de despesas anuais do parque	\$788,104.14	\$639,368.33	\$642,538.45	\$547,389.66	\$552,420.60

Tabela 2A3. Fluxo de caixa do cenário base do PNAB para o período 2008 – 2012

Item	ANO				
	2008	2009	2010	2011	2012
Total de receitas anuais (USD)	\$388,106.31	\$268,146.72	\$292,332.33	\$318,309.29	\$343,648.07
Total de despesas anuais do parque	\$788,104.14	\$639,368.33	\$642,538.45	\$547,389.66	\$552,420.60
Fluxo de caixa liquido (“Cash flow” liquido)	-\$399,997.83	-\$371,221.60	-\$350,206.12	-\$229,080.37	-\$208,772.53
Proporção das receitas em relação aos custos totais		41.9	45.5	58.2	62.2
Despesa por km ²	\$271.40	\$187.52	\$204.43	\$222.59	\$240.31

Anexo 2B. Cenário óptimo: fluxo de caixa do PNAB para o período 2008 – 2012.

Tabela 3B1. Financiamento das actividades do PNAB para o período 2008 – 2012

Item	ANO				
	2008	2009	2010	2011	2012
1. Financiamento externo					
1.1 Doadores: (Projecto MRUP - WWF) investimentos e apoio as despesas correntes	146.527,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2. Contribuições do Gov. (despesas correntes e de capital)	73.826,92	81.209,62	89.330,58	98.263,63	108.090,00
2. Auto financiamento					
2.1 Taxas de concessão					
a. Terra	86.042,31	143.403,85	200.765,38	258.126,92	315.488,46
b. Áreas de mergulho	2.769,23	2.769,23	2.769,23	2.769,23	2.769,23
2.2 Taxas de entrada					
a. Turistas	151.227,92	281.737,88	301.862,02	321.986,15	342.110,29
b. Veículos	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00
c. Barcos					
Barcos pequenos com capacidade ate 6 passageiros	4.166,25	7.666,11	8.049,01	8.588,38	9.128,59
Barcos grandes com capacidade superior a 6 passageiros	3.124,69	5.749,58	6.036,76	6.441,29	6.846,44
d. Aviões	70.826,25	111.925,14	117.515,61	125.390,42	133.277,35
2.3 Taxas sobre as actividades					
a. Pesca	49.161,75	90.460,05	94.978,37	101.342,94	107.717,31
b. Mergulho/snorkelling por mergulho	49.161,75	90.460,05	94.978,37	101.342,94	107.717,31
c. Camping, por noite	36.663,00	67.461,73	70.831,33	75.577,78	80.331,55
d. Caravanning, per night	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
e. Investigação	461,54	615,23	820,10	1.093,20	1.457,23
f. Fotografia para uso comercial ou publico	461,54	692,31	1.038,46	1.557,69	2.336,54
g. Filmagens para uso comercial ou publico	923,08	1.384,62	2.076,92	3.115,38	4.673,08
2.4. Multas	47.098,93	41.016,29	36.708,86	30.699,97	11.298,53
Sub-total	470.989,30	820.325,77	917.721,57	1.023.332,33	1.129.853,37
Total de receitas anuais (USD)	\$738.442,16	\$901.535,39	\$1.007.052,15	\$1.121.595,97	\$1.237.943,37

Tabela 2B2. Resumo das despesas das actividades do PNAB para o período 2008 – 2012

Item	ANO				
	2008	2009	2010	2011	2012
Investimentos no PNAB	\$126.000,00	\$1.065.965,00	\$967.247,70	\$760.185,46	\$759.935,20
Despesas do PNAB (Gov. + projecto MRUP)	\$220.353,92	\$81.209,62	\$89.330,58	\$98.263,63	\$108.090,00
Fundos do MITUR	\$47.098,93	\$82.032,58	\$91.772,16	\$102.333,23	\$112.985,34
Fundo para comunidade (20%)	\$94.197,86	\$164.065,15	\$183.544,31	\$204.666,47	\$225.970,67
Total de despesas anuais do parque	\$393.452,85	\$1.229.207,19	\$1.148.350,43	\$960.782,32	\$981.010,53

Tabela 2B3. Fluxo de caixa do PNAB para o período 2008 – 2012

Item	ANO				
	2008	2009	2010	2011	2012
Total de receitas anuais (USD)	\$738.442,16	\$901.535,39	\$1.007.052,15	\$1.121.595,97	\$1.237.943,37
Total de despesas anuais do parque	\$393.452,85	\$1.229.207,19	\$1.148.350,43	\$960.782,32	\$981.010,53
Cash flow liquido	\$344.989,30	-\$327.671,81	-\$141.298,28	\$160.813,64	\$256.932,84
Proporção das receitas em relação aos custos totais	187,7	73,3	87,7	116,7	126,2
Despesa por km ²	\$516,39	\$630,44	\$704,23	\$784,33	\$865,69

Anexo 3. Indicadores de desempenho das actividades da administração do PNAB para o período 2008 – 2012.

Actividade monitoravel	Resultado	Indicador de	2008				2009				2010				2011				2012			
			I	II	III	IV																
1. Investigação/consultorias																						
1.1. Inventario de aves do PNAB	Inventario realizado	Relatório final																				
1.2. Inventario botânico	Inventario realizado	Relatório final																				
1.3. Levantamentos de biodiversidade marinha (ervas marinhas, mangais, etc.)	Levantamento realizado	Relatório final																				
1.4. Estudos especializados de algumas espécies (dugongos, tartarugas, etc.)	Estudo realizado	Relatório final																				
1.5. Monitoria regular ecológica	Monitoria realizada	Relatório final																				
1.6. Estudo de capacidade de carga de pastos e de animais	Estudo realizado	Relatório final																				
1.7. Estudar a capacidade de carga de utilização da água das lagoas	Estudo realizado	Relatório final																				
1.8. Impacto da pesca artesanal nos santuários marinhos	Estudo realizado	Relatório final																				
1.9. Avaliação da viabilidade de instalação de corais artificiais	Estudo realizado	Relatório final																				
1.10. Estabelecimento de banco de dados, e sistema de monitoria	Levantamento realizado	Relatório final																				
1.11. Elaboração do plano de negócios do parque	Plano elaborado	Relatório final																				
1.12. Elaboração do plano estratégico de fiscalização do PNAB	Plano elaborado	Relatório final																				
1.13. Estudo sobre dinâmica e mercado de Mapalo	Estudo realizado	Relatório final																				
1.14. Avaliação externa intermédia																						
2. Cursos de treinamento e seminários																						
2.1. Treinamento de membros da comunidade local e representantes das instituições																						

