

Planejamento Financeiro

de Longo Prazo para
Parques e Áreas Protegidas



Planejamento Financeiro de Longo Prazo para Parques e Áreas Protegidas

© 2003, The Nature Conservancy,
Arlington, Virginia, EUA.
Todos os direitos reservados.

Desenho: Jonathan Kerr
Fotografia da capa: manta raya © M.L.
Thomas; arbusto (*Psychotria spp.*) ©
Eileen King; cobra (*Leptophis ahaetulla*) ©
Dante Fenolio; garça © Brian E. Small; crianças
© Susan Suhanovsky; praia © Jonathan Kerr

Produção: International Publications
Program, The Nature Conservancy,
International Headquarters, 4245 North
Fairfax Drive, Arlington, VA 22203, EUA.
Fax: 703-841-4880; email:
publications@tnc.org.

Esta publicação foi possível, em parte, graças ao apoio do Escritório LAC/RSD/, Bureau para América Latina e Caribe, Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos (USAID), nos termos do acordo No. LAG-A-00-95-00026-00 e EDG-A-00-01-00023-00. As opiniões expressadas aqui são as dos autores e não refletem necessariamente as opiniões da USAID. A Comissão Mundial de Áreas Protegidas também proporcionou apoio financeiro.

Para mais informação sobre Planejamento financeiro de longo prazo ou para compartilhar sua opinião, entre em contato com:
Randy Curtis
Director, Policy and Finance Program
The Nature Conservancy
Worldwide Office
4245 North Fairfax Drive
Arlington, VA 22203 EUA

Agradecimentos

O manual *Planejamento Financeiro de Longo Prazo para Parques e Áreas Protegidas* foi elaborado com o apoio financeiro e o incentivo da Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos (USAID), sob os auspícios do programa Parques em Perigo (PiP) da The Nature Conservancy.

Também agradecemos o assessoramento e o apoio financeiro da Comissão Mundial de Áreas Protegidas (World Commission on Protected Areas, WCPA).

Queremos agradecer aos seguintes indivíduos e organizações por sua contribuição ao desenvolvimento da edição original (1995) e pela metodologia de planejamento financeiro de longo prazo.

A equipe de trabalho da The Nature Conservancy:
Randy Curtis
Brian Houseal
Eileen Schjelderup
Bernadita Zapata

A segunda edição (2000) do manual foi revisada sob a supervisão de Randy Curtis. O consultor-chefe e tradutor foi Xavier Gonzalez. Fizeram contribuições adicionais os seguintes funcionários da The Nature Conservancy: Juan José Dada, Michelle Powers, Nelson Girón, Irma Clarke, Patricia Garffer, Patricia León e Grant Swanson.

Os parceiros que prestaram sua valiosa contribuição e orientação a este projeto incluem:

Panamá

Oscar Vallarino, ANCON
Iván Tuñón, Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables (INRENARE)

Peru

Pancho Estremadoyro, Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza (FPCN)
Pedro Aguilar, Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA)

Belize

Mary Vasquez, Programme for Belize

México

Susana Rojas e Rodrigo Migoya, ProNatura-Península de Yucatán

Guatemala

Velia Herrera, Defensores de la Naturaleza

Colômbia

Germán Andrade, Fundación Natura

República Dominicana

Gabriel Valdez, Dirección Nacional de Parques

Sumário

Introdução	7
I. O Processo de Planejamento	9
Níveis de Planejamento	9
A Equipe de Planejamento do Manejo	10
Apoio da The Nature Conservancy	10
Apoio da Comissão Mundial para Áreas Protegidas	10
Facilitador Profissional	11
Planejamento do Manejo de Longo Prazo	11
Matriz de Ameaças e Ações Estratégicas	12
Planejamento Financeiro de Longo Prazo	13
O Ciclo de Planejamento do Projeto	14
II. Preparação de Projeções Financeiras para Áreas Protegidas	17
Processo de Planejamento Financeiro	17
Revisão dos Formulários Eletrônicos	18
Enfoques Sugeridos	18
Informação Inicial e Modificação dos Formulários Eletrônicos	20
Projeção de Gastos da Área Protegida	21
Projeção de receita da Área Protegida	23
Gráficos	24
Impressão	24
III. Estudos de Caso	25
Parque Nacional El Imposible, El Salvador	25
Reserva da Biosfera Sierra de las Minas, Guatemala	27
Santuário de Vida Silvestre Crooked Tree, Belize	29
IV. Preparação do Documento Narrativo do Plano Financeiro de Longo Prazo	33
Vinculação das Estratégias Programáticas e Financeiras	33
Descrição de Atividades Prévias	33
Gastos	34
Receitas	34
Estratégia Financeira de Longo Prazo	35
Apêndice 1 Definição de Gastos Funcionais	36
Apêndice 2 Definição de Gastos Programáticos	37
Apêndice 3 Formulários Eletrônicos em Branco	41
Formulário de Avaliação	

Introdução

Praticamente toda pessoa que trabalhou alguma vez com áreas protegidas utilizou a expressão “conservando esta área para as gerações futuras”. Todavia, depois de um exame cuidadoso, podemos observar que o futuro financeiro imediato da maioria das áreas protegidas nos países em desenvolvimento está também em dúvida e o futuro distante é somente um sonho incerto. Por quê?

Como qualquer instituição social, as áreas protegidas necessitam de apoio financeiro para pagar o pessoal, construir e manter sua infraestrutura e administrar seus recursos naturais. Embora, como se descreve neste documento, se tenha alcançado algum progresso ao longo dos últimos quinze anos, virtualmente todas as áreas protegidas na América Latina, Caribe, Ásia, Pacífico e África padecem de uma carência de fundos crônica. A maioria destas áreas experimenta na atualidade uma condição financeira de sobrevivência, dependente de alocações inseguras do orçamento nacional, do apoio esporádico de organizações não governamentais conservacionistas e do financiamento internacional de projetos de curto prazo.

Um impedimento fundamental para melhorar esta precária situação de financiamento para as áreas protegidas se encontra dentro de cada um de nós, os conservacionistas profissionais. Infelizmente, muitos de nós em geral estamos melhor preparados em campos como a proteção de parques e as ciências biológicas, evitando nosso papel crucial como planejadores financeiros e gerentes de projetos para nosso capital natural.

Este manual é para você. Seu propósito é proporcionar ao profissional que não é especialista em finanças um guia prático para a preparação de planos financeiros de longo prazo para áreas protegidas. A primeira seção do documento inclui uma revisão do planejamento financeiro e do manejo de longo prazo. A

segunda seção proporciona um esquema de orientação e um enfoque sugerido para usar este modelo, assim como instruções detalhadas para preparar projeções financeiras para uma área protegida. A terceira seção apresenta informação resumida acerca de três estudos de caso de diferente complexidade, que pretendem apoiar a sua equipe de planejamento na visualização de sua estratégia financeira, aproveitando assim as lições aprendidas em outras áreas protegidas. Finalmente, a quarta seção descreve os passos básicos para desenvolver os principais componentes narrativos deste plano.

Tenha em mente que este manual representa um trabalho progressivo. Os conceitos e as diretrizes foram desenvolvidos inicialmente de nossas experiências na América Latina e no Caribe. Todavia, à medida que nosso Programa Internacional cresce e que expandimos nosso trabalho com a Comissão Mundial de Áreas Protegidas e seus parceiros, esperamos coletar lições aprendidas no uso dos materiais que se apresentam neste manual. Esta retroalimentação assegurará que o texto continue evoluindo. Use este formato em rascunho para iniciar o desenvolvimento de planos financeiros para seus parques e áreas protegidas. Agradeceremos os comentários e sugestões que possa proporcionar-nos de modo a poder continuar melhorando este manual para seu uso futuro. Por favor, preencha o formulário de avaliação incluído no final do manual e nos envie assim que for possível.

Pretendemos seguir desenvolvendo esta ferramenta com sua orientação e contribuição. Em um futuro próximo, estará disponível na Internet, um site para planejamento financeiro de áreas protegidas, incluindo as versões mais atualizadas de documentos de referência e estudos de caso detalhados, assim como espaços interativos para apoiá-lo com assistência técnica remota e com ajuda on-line.

The Nature Conservancy, outubro de 2000

Podemos observar que o futuro financeiro imediato da maioria das áreas protegidas nos países em desenvolvimento está também em dúvida

I. O Processo de Planejamento

O planejamento, quer contemple toda a vida do projeto ou se realize numa base anual ou trimestral, é um elemento central para o resultado dos objetivos de uma área protegida. Adiante, descreve-se o processo para desenvolver um plano bem formulado e articulado.

Níveis de Planejamento

Entre as numerosas definições e tipos de planejamentos, escolhemos um esquema prático e geral que pode ser aplicado a muitas situações relacionadas com áreas protegidas em diferentes países. No esquema seguinte são identificados três níveis de planejamento.

O nível mais alto corresponde ao processo de Planejamento Estratégico, através do qual se definem diretrizes gerais em termos da missão, fins e estratégias para cobrir uma ampla gama de áreas protegidas que podem ser organizadas no nível nacional, regional ou empresarial,

quando uma empresa privada está a cargo de uma ou mais áreas protegidas.¹

No nível local ou de sítio, se identificam dois processos complementares: o planejamento do manejo de longo prazo² e o **planejamento financeiro de longo prazo**, que se descreve neste documento. Os planos correspondentes definem objetivos específicos, metas e recursos necessários para, por um lado, cobrir a visão de longo prazo das fases de proteção e desenvolvimento ambiental do parque ou área protegida e, por outro, especificar os custos relacionados e suas fontes de financiamento.

A partir dos planos mencionados, no nível operacional, o programa operacional anual e o orçamento correspondente estabelecem o cronograma para as metas específicas, as responsabilidades pessoais e institucionais, os indicadores de avaliação e projeções detalhadas de receitas e gastos.

Nível	Tipos de planejamentos		Elementos do plano
Nacional, regional ou empresarial	Planejamento estratégico		Missão, Fins, Estratégias
Local ou de Sítio	Planejamento do manejo de longo prazo	Planejamento financeiro de longo prazo	Objetivos, atividades, metas, recursos
Unidade operacional	Orçamento anual	Programa ou plano de trabalho	Cronograma, responsabilidades, indicadores, receitas/gastos

1. MacLeod, Paige; Esquivias, Pedro; León, Patricia. *Strategic Financial Planning. Financial Sustainability for Nonprofit Institutions series*. No. 2. The Nature Conservancy. 1999.

2. Morales, Guadalupe; Andrade, María; Hernández, Alejandro. *Guía para la elaboración de programas de manejo para áreas naturales*. Basada en experiencias en América Latina. The Nature Conservancy. Maio de 1999.

Os princípios fundamentais de um planejamento bem sucedido são: transparência do processo, participação dos grupos interessados e prestação de contas.

Dentro deste quadro de referência simplificado, este manual se concentra em um modelo para facilitar a aplicação da metodologia de planejamento financeiro desenvolvida pela The Nature Conservancy, a qual já foi aplicada em diversas áreas protegidas da América Latina.

A Equipe de Planejamento do Manejo

O primeiro passo, e o mais crucial, no processo de planejamento é a seleção da equipe de planejamento do manejo. A equipe deve incluir representantes de cada grupo de interesse que pode afetar o sucesso ou o fracasso de seu plano. Alguns destes representantes importantes a considerar são:

- Diretor da ONG
- Representante da Agência Governamental de Recursos Naturais
- Encarregado Financeiro
- Diretor de Desenvolvimento de Recursos

Outros representantes a ser considerados são:

- Representantes governamentais de qualquer agência com mandato legal para administrar a terra, os recursos naturais ou a infra-estrutura na área protegida ou seus arredores;
- Representantes do Ministério de Finanças;
- Representantes acadêmicos ou pesquisadores com atividades na área;
- Líderes comunitários locais e grupos de usuários dos recursos (agricultores, lenhadores, pescadores, etc.);
- Representantes políticos locais; e
- Representantes de ONGs internacionais e outras agências doadoras.

A participação de todos os grupos de interesse é importante, por várias razões. Primeiro, porque proporcionam diversos conhecimentos e pontos de vista que contribuem à qualidade do processo de planejamento. Segundo, porque seu apoio ao plano de manejo é crucial para que este seja bem sucedido. Terceiro, porque o enfoque de equipe aplicado à execução do projeto distribui as tarefas entre vários grupos, permitindo fazer mais trabalho em menos tempo.

Uma vez que a equipe de planejamento foi formada, atuará como junta diretora ou conselho técnico assessor da área protegida. A equipe deve analisar o plano e seu ambiente operacional (ver a metodologia analítica na

Seção II). Depois, a equipe fixa os objetivos para o plano, levando em consideração as restrições dentro das quais está operando. Uma vez fixados, os objetivos são comunicados às entidades responsáveis por sua consecução. Finalmente, a equipe revisa o progresso do plano e verifica as circunstâncias, ajustando o plano conforme seja necessário.

A composição exata da equipe e a execução do processo de planejamento variam de uma área protegida a outra, mas a filosofia básica permanece igual. Os princípios fundamentais de um planejamento bem sucedido são: transparência do processo, participação dos grupos interessados e prestação de contas. Todavia, uma excelente execução do processo de planejamento unida ao melhor processo de pesquisa científica não é suficiente para garantir o sucesso. O plano deve ter sustentabilidade financeira de longo prazo. Este manual e o jogo de formulários eletrônicos que o acompanham constituem uma metodologia para planejar as necessidades de recursos financeiros de longo prazo.

Apoio da The Nature Conservancy

The Nature Conservancy oferece uma variada gama de apoio a parceiros locais para que suas equipes de administração de áreas protegidas desenvolvam habilidades gerenciais. O apoio pode ser obtido do Diretor do Programa de um País, do Especialista em Áreas Protegidas e/ou do Administrador Financeiro Regional. Você pode solicitar uma visita de assistência técnica em seu país de origem ou assistir a cursos de treinamento tais como a Semana de Capacitação Conservacionista e os seminários PIP. Não hesite em solicitar este tipo de ajuda. Conforme mencionado anteriormente, o apoio da The Nature Conservancy está sendo ampliado através de um site na Internet dedicado a planejamento financeiro, que concentrará os esforços realizados para documentar metodologias aplicadas e experiências aprendidas em todo o mundo.

Alguns sites na Internet da The Nature Conservancy que atualmente oferecem informação útil relativa às áreas protegidas são:
<http://www.nature.org>
<http://www.capas.org>

Apoio da Comissão Mundial de Áreas Protegidas

A Comissão Mundial de Áreas Protegidas

(WCPA) é a rede de especialistas em áreas protegidas mais importante do mundo. O Programa de Áreas Protegidas (PPA) de IUCN é o ponto focal da Secretaria para Áreas Protegidas de IUCN e funciona como a Secretaria da Comissão Mundial de Áreas Protegidas.

A missão internacional da Comissão Mundial de Áreas Protegidas é promover o estabelecimento e manejo efetivo de uma rede representativa de áreas protegidas terrestres e marinhas em todo o mundo, como uma contribuição integral à missão de IUCN. Os objetivos da organização são os seguintes:

- ajudar os governos e outros a planejar áreas protegidas e integrá-las em todos os setores, proporcionando assessoria estratégica às autoridades;
- fortalecer a capacidade e efetividade dos administradores de áreas protegidas, provendo assessoria, instrumentos, informação e os meios para relacionar-se com colegas;
- aumentar o investimento em áreas protegidas, persuadindo os doadores empresariais e individuais de seu valor; e
- aumentar a capacidade da Comissão Mundial de Áreas Protegidas para implementar seu programa, incluindo a cooperação com os membros e parceiros de IUCN.

Facilitador Profissional

Talvez dedicar um membro da equipe de manejo à preparação de formulários em planilhas eletrônicas seja impraticável ou constitua uma má utilização do tempo de seu pessoal. Nesses casos, pode ser uma boa idéia obter assistência técnica externa. Em alguns casos, contar com assistência técnica externa para a preparação de seu plano financeiro permitirá concentrar-se com maior atenção nos aspectos substantivos do plano, em lugar de fazê-lo nas habilidades necessárias para manejar as planilhas técnicas.

Uma opção para contar com essas habilidades dentro de sua organização é contratar um contador ou especialista em sistemas, treinado e capaz de organizar a multitude de idéias que surgem durante o processo de planejamento. Há, todavia, alguns riscos com este enfoque. Tenha cuidado para não sacrificar a propriedade

e o controle institucional de seu plano financeiro devido à desarticulação das tarefas individuais que compõem o processo de planejamento. De novo, recomendamos consultar os Diretores de Programa no País ou os Administradores Financeiros Regionais da The Nature Conservancy de modo a desenvolver o melhor enfoque para sua equipe.

Planejamento do Manejo de Longo Prazo

Com o objetivo de determinar as necessidades financeiras de longo prazo para uma área protegida, é necessário descrever a visão de sucesso, ou os objetivos que nos propomos alcançar. Utiliza-se um Plano de Manejo completo para descrever uma visão de longo prazo e estabelecer fases de desenvolvimento e custos relacionados, assim como fontes de apoio financeiro.

Para descrever a área protegida pode-se utilizar a metáfora da “fábrica da natureza”. Suas variáveis são: pessoal, recursos financeiros e tempo. Seus produtos são bens ambientais e serviços como ar limpo, água limpa, hidroeletricidade, vida silvestre, áreas turísticas, etc. E seus investidores são o governo, os usuários dos recursos e os moradores de comunidades locais, nacionais e internacionais. O Plano de Manejo representa não somente a estratégia para a fábrica, mas uma ferramenta importante para atrair investimentos necessários para seu desenvolvimento e administração no longo prazo.

Um Plano de Manejo não requer volumes imensos de informação sobre a área protegida, mas informação suficiente para tomar decisões para sua conservação. Ainda que o processo de planejamento para uma área protegida seja dinâmico, a informação básica relacionada com a ecologia, a economia e as comunidades humanas da área é crucial. A seguir enunciamos brevemente os componentes essenciais de um Plano de Manejo:

1. **Introdução:** Informação sobre a localização, tamanho, situação legal e principais metas e objetivos da área protegida.
2. **Sistemas ecológicos e componentes:** Descrições e mapas de processos ecológicos importantes, comunidades naturais prioritárias e espécies endêmicas, ameaçadas e migratórias.

3. **Condições socioeconômicas e desenvolvimento compatível:** Descrições e mapas de rotas importantes de acesso, posse da terra e uso de recursos, organização social e aspectos culturais importantes das comunidades locais, assim como aspectos relativos à sua gestão. É também importante preparar uma lista dos bens e serviços ambientais produzidos pela área.
4. **Ameaças à integridade ecológica ou às espécies:** Descrições do lugar e mapas, tipo e magnitude de pressões induzidas pelo uso (mau uso) humano dos ecossistemas ou por outros fenômenos naturais. O entendimento científico da origem destas ameaças será a base para definir a prioridade de ações para assegurar o uso compatível dos recursos naturais.
5. **Visão, metas e estratégias:** Descrições da condição futura prevista, com metas claras, ações estratégicas prioritárias para o manejo dos recursos, uso público e a administração da área protegida. Nesta etapa deve-se também definir indicadores mensuráveis para apoiar a monitoração do avanço.
6. **Fases de desenvolvimento:** Cronograma de 3-5 anos com os programas prioritários e as atividades a realizar, indicando também os indicadores essenciais e a coordenação entre os diversos componentes.
7. **Organização e pessoal:** Definição das funções e relações entre a organização líder, responsável pela área protegida, e outras instituições colaboradoras e comunidades.
8. **Orçamento:** Planilhas que detalham estimativas de custo por ano fiscal para todas as atividades necessárias para alcançar os objetivos da área protegida.
9. **Fontes de financiamento:** Planilhas plurianuais que definem com antecedência as fontes financeiras para as atividades orçadas.

O desenvolvimento do Plano de Manejo para uma área protegida é mais uma arte que uma ciência e requer um processo de aproximações sucessivas ao longo de vários anos para alcançar um resultado satisfatório. A estimação de custos e fontes de apoio financeiro requer o mesmo tipo de esforço: projeções de pessoal, materiais, equipe e tempo requerido para alcançar as

metas prioritárias, monitorar os resultados e, então, ajustar as variáveis de novo.

Matriz de Ameaças e Ações Estratégicas

Uma ferramenta muito útil para determinar as prioridades estratégicas é a Matriz de Ameaças, incluída nos Formulários de Planejamento Financeiro de Áreas Protegidas. Isto requer uma análise significativa dos processos ecológicos e econômicos que atuam dentro da área protegida e ao redor dela. The Nature Conservancy utiliza um enfoque de planejamento denominado 6-S: (*Systems*) sistemas, (*Stresses*) pressões, (*Sources*) fontes de pressão, (*Stakeholders*) grupos de interesse, (*Strategies*) estratégias e (*Measures of Success*) medidas de sucesso.

Sistemas

Analise o ecossistema ou grupo de ecossistemas e os componentes que compõem a área protegida. Inclua descrições e mapas de processos ecológicos importantes, comunidades naturais prioritárias e espécies de interesse.

Pressões

A seguir, examine as pressões e ameaças à integridade ecológica ou às espécies dentro dos sistemas. Inclua descrições do lugar e mapas, tipos e magnitude de pressões induzidas pelo uso (ou mau uso) humano. O entendimento científico das origens destas pressões definirá ações prioritárias para assegurar usos compatíveis dos recursos naturais.

Fontes de Pressão e Grupos de Interesse

O seguinte passo é definir as fontes de pressões para o sistema. Uma análise das condições socioeconômicas e dos grupos de interesse que afetam a área protegida é um componente essencial para identificar estas fontes. Inclua descrições e mapas de rotas importantes de acesso, posse da terra e uso de recursos, organização comunitária e valores culturais, assim como bens e serviços ambientais.

Estratégias

Uma vez que se entenderam as relações entre o sistema, suas pressões e a fonte dessas pressões, desenvolva um jogo de estratégias destinadas a atenuar as fontes identificadas. Inclua descrições da condição futura prevista, com metas claras, ações prioritárias para o manejo dos recursos, usos públicos e a administração da área protegida.

Medidas de Sucesso

Finalmente, defina os indicadores para medir o sucesso. Estabeleça indicadores qualitativos e quantitativos para estimar o progresso na conservação da biodiversidade.

Uma vez completa esta análise, prepare um breve enunciado de missão para expressar as metas da área protegida e proporcionar um tema condutor das ações planejadas. Um exemplo de missão seria:

A finalidade do projeto é construir uma base sustentável de infra-estrutura para a conservação na área; iniciar ações para integrar essas medidas de conservação na atividade econômica e social das comunidades circundantes; e desenvolver um mecanismo de financiamento suficiente no longo prazo, para permitir que os investimentos em conservação continuem e sejam mantidos pela administração local.

O resultado de sua análise pode ser resumido na Matriz de Ameaças, incluída nos Formulários para o Planejamento Financeiro de Áreas Protegidas.

Revisão Contínua e Ajustes

Finalmente, o planejamento para áreas protegidas é um processo contínuo. Conforme se prepara cada plano de trabalho anual, a equipe de manejo pode revisar os avanços e a direção estratégica do plano para a área protegida, segundo mudam as circunstâncias. As revisões regulamentares e os ajustes nos objetivos programáticos e financeiros do plano financeiro de longo prazo o mantêm tão dinâmico como o próprio projeto que representa.

Um componente crucial da revisão do projeto é uma auditoria financeira anual, preparada por

uma empresa de auditoria externa. Uma auditoria verifica se os demonstrativos financeiros que a equipe de manejo está usando para tomar decisões importantes são corretos, proporcionando ainda um nível adicional de tranquilidade para os doadores.

Resumo

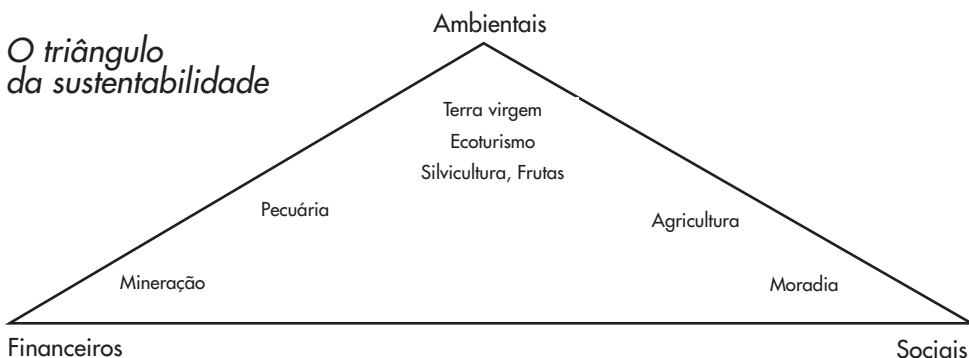
Uma forma de assegurar que realizou plenamente o processo de planejamento é formular continuamente as seguintes perguntas:

- Para onde vai esta área protegida? (Visão de longo prazo)
- Como vai chegar a esse estado? (Táticas básicas)
- Que tarefas específicas devem ser realizadas no período de planejamento? Que atividades adicionais são mais importantes para assegurar o sucesso? (Priorize as suas operações anuais, trimestrais e diárias.)

Cada aspecto da agenda programática de seu programa de manejo deve ser capaz de proporcionar respostas satisfatórias a estas perguntas.

Planejamento Financeiro de Longo Prazo

Embora a conservação seja o fim último dos parques e áreas protegidas, este fim não pode ser alcançado e mantido sem uma compreensão fundamental das implicações sociais e financeiras do nível de manejo e proteção que se busca. Esta inter-relação pode ser descrita melhor como um triângulo, no qual a conservação não pode ser obtida sem recursos financeiros, e os recursos financeiros devem ser considerados de uma forma que seja compatível com os objetivos ambientais e sociais. Ao



O manejo de longo prazo de uma área protegida requer a continuação de programas que devem estender-se consideravelmente para o futuro

mesmo tempo, as necessidades sociais não devem ser satisfeitas às custas do meio ambiente.

Quanto mais alguém se aproxima de um objetivo puro - ambiental, financeiro ou social - mais se distancia dos outros objetivos. No triângulo que se mostra a seguir, a terra intacta está mais próxima dos objetivos de proteção ambiental do que dos financeiros ou sociais. Por outro lado, as atividades minerais estão mais próximas dos objetivos financeiros que dos sociais e ambientais.

O Ciclo de Planejamento do Projeto

O estabelecimento de áreas protegidas envolve três fases distintas: planejamento de pré-investimento, implementação do projeto e manejo de longo prazo. Ainda que cada fase possa ter atividades que se superpõem, estas ocorrem geralmente em seqüência e requerem vários anos para serem concluídas. Cada fase tem atividades distintas e custos associados que devem ser considerados cuidadosamente.

Fase I. Planejamento de Pré-investimento

Esta fase começa usualmente com um estudo preliminar para estimar a importância ecológica e econômica dos recursos naturais de uma área, que é realizado com um nível de detalhe suficiente para justificar o estabelecimento legal da área protegida. Em seguida, se forma um grupo de interesse político com o fim de assegurar alguma forma de decreto legal definindo os limites físicos e as políticas regulamentares que assegurem a proteção da área. Em geral, estes passos iniciais para a proteção de uma área são o resultado dos esforços dedicados de grupos conservacionistas locais e voluntários, com um mínimo de gastos. É notável a ausência nesta etapa da consideração do financiamento requerido para estabelecer e manter uma presença de manejo permanente na área. O resultado de um planejamento técnico e financeiro inadequado nesta etapa é a síndrome do "parque de papel": áreas que têm um decreto legal mas que carecem de recursos para seu manejo cotidiano.

Uma vez que se decretou legalmente a área natural, um plano de manejo é o meio tradicional de definir as políticas, programas e estrutura administrativa para manejar a área. Este processo, que culmina com a definição de programas necessários para implementar a área protegida, em geral toma de 2 a 3 anos e custa

um mínimo de 30.000 a 50.000 dólares.

Embora seja possível obter algum tipo de apoio internacional para esta fase inicial, o financiamento usualmente provém de fontes locais na forma de salários governamentais para o pessoal envolvido no início do projeto e aportes em espécie por parte de ONGs interessadas e de voluntários.

Fase II. Implementação do Projeto

A fase de implementação do projeto começa com a instalação física dos serviços e infraestrutura necessária para proteger e administrar a área. Em geral, este processo começa depois que governo adota o plano de manejo e se estende por um período de três a cinco anos, dependendo das atividades contempladas no plano de manejo.

Durante esta fase, as atividades incluem: contratação, treinamento e equipamento do pessoal da área protegida; desenvolvimento de vínculos para transporte e comunicações; verificação e delimitação do perímetro da área; e a construção da infra-estrutura básica. Além disso, podem ser necessários consultores e estudos especiais para treinar o pessoal, desenhar sítios e instalações e realizar inventários biológicos e estudos de posse da terra, os quais constituem a base para o manejo dos recursos e de programas de desenvolvimento compatível.

Como resultado disso, a implementação é a fase mais cara do ciclo do projeto. Para projetos médios, de aproximadamente 600.000 hectares, o custo desta fase pode ser de 300.000 a 500.000 dólares por ano. Todavia, se for preciso comprar terras, o custo desta fase pode elevar-se a mais de 1 milhão por ano. Geralmente, o financiamento desta fase depende de fontes internacionais, incluindo ONGs internacionais, fundações comunitárias e doações multilaterais/bilaterais, ainda que fontes locais também contribuam (na forma de contrapartida por parte do governo e/ou de doações privadas promovidas pelas ONGs envolvidas na área).

Fase III. Manejo de Longo Prazo

O manejo de longo prazo de uma área protegida requer a continuação de programas iniciados durante a fase de implementação, incluindo o apoio operacional e a administração de programas de proteção de recursos naturais, manejo e monitoração, usos humanos compatíveis e extensão comunitária, assim como

operação e manutenção, que devem estender-se bastante para o futuro com o objetivo de alcançar o estabelecimento bem sucedido da área. A fase de manejo de longo prazo implica custos recorrentes de pessoal, manutenção e operações de infra-estrutura, assim como gastos contínuos de capital em construções novas, aquisição de terras adicionais e atividades de desenvolvimento do programa.

Estes custos operacionais e de capital recorrentes de longo prazo podem oscilar entre 200.000 e 500.000 dólares por ano para um projeto médio. Como é improvável que os custos recorrentes de longo prazo sejam financiados diretamente por fontes internacionais, é imperativo desenvolver fontes locais de financiamento através do governo, assim como fontes não governamentais e privadas, durante as duas primeiras fases do projeto.

No passado, as principais fontes de recursos para o manejo de longo prazo de áreas protegidas foram as agências não governamentais locais ou nacionais que

subsidiaram o salário e os custos operacionais básicos de uma área. Na medida em que este apoio foi insuficiente para manter o estabelecimento de áreas protegidas ao longo do tempo, se desenvolveram alguns mecanismos financeiros como a troca de dívida e os fideicomissos, geralmente durante a fase de implementação, para estabelecer fontes de capital mais permanentes para cobrir estes custos.

Outras fontes de financiamento de longo prazo incluem concessões de recursos, taxas de acesso, licenças de pesquisa e outros encargos cobrados dos usuários. O ecoturismo e outras atividades de desenvolvimento sustentável também oferecem alternativas atraentes para a geração de receitas locais.

De qualquer forma, apesar de promissor, o conceito de criação de áreas protegidas auto-suficientes está ainda muito longe de ser uma realidade. O planejamento financeiro é o primeiro passo para a auto-suficiência financeira de longo prazo.

II. Preparação de Projeções Financeiras para Áreas Protegidas

Processo de Planejamento Financeiro

Uma vez que a equipe de planejamento do manejo esboçou os planos estratégicos e de manejo, a equipe de planejamento financeiro deve estimar os custos do programa. A equipe de planejamento financeiro pode incluir a equipe de planejamento do manejo em equipe de planejamento financeiro classifica as atividades a serem realizadas por ano e por tipo de programa e as ordena segundo suas necessidades. O primeiro nível de atividades inclui aquelas que **devem** ser executadas para assegurar um nível mínimo de proteção do ecossistema. O segundo nível de atividades contempla aquelas que são necessárias para melhorar o ecossistema, expandir os grupos de interesse político e aumentar o nível mínimo de atividades de proteção.

Assim que as atividades foram ordenadas segundo sua prioridade, atribuem-se os custos às atividades e analisam-se as fontes de renda. **Os custos podem ser alocados mediante um de dois métodos.** Se a localização da área protegida tem um longo histórico, é mais provável que a equipe possa alocar recursos humanos, financeiros e de equipamento existentes (enfoque guiado pela oferta). Se o sítio é relativamente novo ou vai receber um incremento importante de recursos, pode ser mais útil estimar o custo dos recursos necessários para completar as atividades de proteção mínimas (enfoque guiado pela demanda). Para ajudá-lo com a projeção de custos, desenvolvemos um jogo de formulários eletrônicos baseados em Excel, que se descreve mais adiante nesta seção.

Uma vez que os dados de receita e gastos foram

inseridos nos formulários eletrônicos em Excel, analisa-se a viabilidade financeira global do projeto. Como um resultado desta análise, pode ser necessário revisar os planos estratégicos e de manejo para refletir as restrições financeiras do sítio. Pode ser possível também o desenvolvimento de novas fontes de receita uma vez que se identificaram os montantes não cobertos. Se mudarem as suposições que respaldam as projeções de custos ou de financiamento, o plano financeiro deve ser revisado. Quando a equipe desenvolver um plano factível, pode redigir o documento narrativo que acompanha os formulários eletrônicos.

O propósito dos formulários eletrônicos é proporcionar uma ferramenta analítica e consolidar informação que a equipe de manejo pode utilizar para planejar e administrar suas atividades. **Freqüentemente, a equipe de manejo identifica outros públicos para a informação financeira uma vez que esta foi preparada (por exemplo, doadores, órgãos do governo ou grupos de interesse locais).** Todavia, é importante que estes usos secundários da informação financeira não distraiam a equipe de planejamento de seu objetivo primário: o manejo do sítio.

Finalmente, os formulários foram desenhados para incluir uma ampla gama de estilos de planejamento e atividades de projeto. Portanto, alguns componentes podem não ser aplicáveis a um determinado sítio. Ignorar ou apagar os componentes que não são necessários não afetará, na maioria dos casos, o funcionamento dos formulários. **Espera-se que a equipe modifique os formulários para que se adaptem melhor a cada área protegida.**

Revisão dos Formulários Eletrônicos

Os formulários eletrônicos para o planejamento financeiro de áreas protegidas foram desenvolvidos no formato Excel. Anexamos a este documento um disquete contendo o arquivo Excel e uma impressão em branco do arquivo foi incluída no Apêndice 3. Os formulários foram preparados na versão de Excel para Office 97 e podem ser lidos com qualquer das versões mais atualizadas do programa. Já que as instruções da linguagem macro utilizada nos formulários não é compatível com versões prévias de Excel, recomendamos utilizar ao menos a versão de Office 97. Se você não tem o equipamento apropriado ou a versão adequada de Excel para usar estes formulários, entre em contato com sua contraparte na The Nature Conservancy para solicitar ajuda.

Além disso, esta seção foi escrita supondo que o usuário tem um nível básico de familiaridade com Excel ou outros programas de planilha eletrônica para computador. Se precisar de informação adicional a respeito da utilização do Excel, eis algumas fontes de apoio: cursos em vídeo, cursos em computador, seminários locais e assistência técnica personalizada. Os Diretores de Programa da The Nature Conservancy em cada país, assim como os Administradores Financeiros Regionais, podem dar assistência a respeito destas fontes de apoio.

O arquivo de Excel está composto por 10 planilhas e um jogo de gráficos. Em seguida, apresenta-se uma breve descrição das planilhas e sua localização na tela do Excel. As primeiras duas planilhas, utilizadas para formalizar a matriz de ameaças e atividades de planejamento são:

Matriz de Ameaças; índice A
Matriz de Atividades; índice B.

As seguintes quatro planilhas apóiam a projeção de receita e gastos, assim como o planejamento detalhado anual. Estas planilhas são:

Tabela de Arrecadação de Fundos; índice C.
Tabela de Pessoal; índice D.
Tabela de Gastos Operacionais; à direita da *Tabela de Pessoal (começando na Coluna V)*; índice D.
Tabela de Aquisição de Terra; índice E.

O terceiro jogo de planilhas ajuda a analisar os gastos numa base funcional e as fontes de renda que estarão financiando esses gastos. Estas planilhas são:

Distribuição de Gastos por Porcentagem; índice F.
Detalhe de Gastos; índice G.
Alocação da Receita; índice I.

As três planilhas finais resumem a atividade histórica e as projeções financeiras da área protegida. Trata-se das planilhas que, junto com os gráficos, são as mais freqüentemente utilizadas em apresentações e em revisões realizadas pela gerência. Essas planilhas são:

Resumo de Gastos; índice H.
Resumo de Fontes de Receita; embaixo do *Resumo de Gastos*; índice H.
Resumo de Receita e Gastos; embaixo do *Resumo de Fontes de Receita*; índice H.

Por último, geram-se automaticamente três gráficos para apresentação a partir da informação inserida nos nove formulários. Estes gráficos se encontram no índice J e apresentam a seguinte informação: Comparação de Receita/Gastos, Gastos do Programa e Fontes de Receita.

Para assegurar que os gráficos refletem com exatidão a informação das planilhas, é conveniente modificá-las em certas áreas. Os detalhes sobre como modificar as planilhas são descritos mais adiante sob o título Informação Inicial e Modificação dos Formulários.

Enfoques Sugeridos

De uma perspectiva analítica, as diferentes planilhas contidas no arquivo Excel podem ser assim categorizadas:

Duas metodologias básicas podem ser utilizadas para preencher os formulários para um sítio ou projeto. A seleção da metodologia determinará a ordem em que os formulários devem ser preenchidos, como se indica nesta seção. As duas metodologias são: um enfoque guiado pela oferta e outro guiado pela demanda.

Enfoque Guiado pela Oferta
Simplesmente, o enfoque guiado pela oferta se

adapta melhor a sítios que existem há algum tempo e têm recursos fixos que podem ser atribuídos a uma gama de atividades possíveis para tomar decisões programáticas. Isto se aplica no caso de um parque para o qual o maior doador (possivelmente o governo nacional através de um mecanismo de financiamento como um fideicomisso nacional) comprometeu fundos para cobrir os custos recorrentes do manejo do parque por um período específico. Neste caso, seria apropriado mapear seus programas com base em uma estratégia global de manejo, mas dentro de uma alocação orçamentária total predeterminada. Neste caso, você pode completar primeiro o resumo de receita para prever as fontes de receita para um período especificado; depois, pode preencher os formulários com os resumos e detalhes de gastos e distribuir os fundos entre as diferentes atividades programáticas e funcionais requeridas no manejo de parques. Em outras palavras, para uma situação guiada pela oferta, aconselhamos seguir um enfoque de cima para baixo com os formulários (como se mostrou na análise da categoria anterior).

Enfoque Guiado pela Demanda

O enfoque guiado pela demanda funciona melhor quando você planeja uma área protegida nova, quando uma área protegida existente está experimentando mudanças significativas nos

recursos disponíveis ou quando a área protegida requer certas atividades que necessitam ser financiadas por um período determinado, mas para as quais não foi possível assegurar compromissos de financiamento. Dado que a maioria dos parques e áreas protegidas no mundo em desenvolvimento se encontra em alguma destas situações, fixaremos nossa atenção no enfoque guiado pela demanda.

Para o enfoque guiado pela demanda, aconselhamos preencher os formulários de baixo para cima (como se mostrou na análise da categoria anterior). Comece com as planilhas conceituais e de dados, depois proceda para cima através das planilhas detalhadas e matriciais para determinar suas necessidades financeiras por programa e subprograma. Depois, preencha as planilhas de resumo e comece a analisar suas necessidades de arrecadação de fundos, dado um jogo de atividades a serem programadas em um período específico dentro do plano financeiro de longo prazo.

O processo seguinte pode servir como um guia útil, baseado nas referências aos formulários no quadro abaixo:

1. Determine os programas e subprogramas com base numa estratégia de manejo identificada

I. Formulários com os resumos (históricos e projetados)

- a. Resumo de receitas e gastos (fontes de receita e gastos programáticos)
- b. Resumo de receitas (receitas detalhadas por fonte)
- c. Resumo de gastos (gastos de programas e subprogramas)

II. Formulários de matriz (para alocação)

- a. Alocação percentual de gastos por programas e subprogramas
- b. Alocação de fontes de receita entre programas e subprogramas

III. Formulários detalhados (projeções)

- a. Detalhe de gastos (por programa e totais)
- b. Tabela de pessoal (por subprograma)
- c. Tabela de gastos operacionais (por subprograma)
- d. Tabela de aquisição de terras (por subprograma)

IV. Formulários conceituais e de dados

- a. Matriz de Ameaças (quadro lógico para planejamento de manejo e financeiro)
- b. Matriz de Atividades (para programar ao longo do período de planejamento)
- c. Tabela de Arrecadação de Fundos (para identificar e monitorar doadores)

O processo deve ser contínuo, já que as suposições sobre receitas e gastos continuarão mudando ao longo do projeto.

- na matriz de ameaças (IV.a.) e o documento do plano de manejo. Use a matriz de atividades (IV.b.) para determinar as atividades específicas do programa e subprogramas ao longo do período contemplado no plano de manejo. Elabore uma primeira versão do formulário de arrecadação de fundos (IV.c.) para estimar os compromissos de financiamento e as perspectivas de arrecadação de fundos.
2. Prepare os formulários de detalhe (III.b., c. e d.) para cada subprograma identificado no passo anterior. Este passo talvez não seja necessário se for utilizado um formulário de gastos (III.a.) para cada subprograma.
 3. **Use a alocação percentual de gastos (II.a.) ou o formulário detalhado de gastos (III.a.) para alocar gastos por programa por ano.** A alocação percentual (II.a.) permite dividir as projeções de gastos por função (pessoal, viagens, capacitação, etc.) em programas e subprogramas numa base anual. Alternativamente, pode-se preparar um formulário detalhado de gastos (III.b.) para cada subprograma. **Não é necessário fazer ambos.** Se você escolher a alocação de gastos em II.a., o detalhe de gastos será gerado automaticamente. Se escolher o detalhe de gastos em III.b., digite os números em lugar das fórmulas que atualmente existem nas células do formulário.
 4. Uma vez determinados os gastos totais para cada programa e subprograma utilizando algum dos dois métodos descritos acima, insira a informação de gastos no formulário Resumo de Gastos (I.c.). Além das projeções que você fez, sugerimos completar a informação histórica para facilitar uma análise comparativa.
 5. Distribua os gastos programáticos (de II.a. ou de III.b. se preenchido para todos os subprogramas) para o formulário de Alocação de Receita (II.b.). Isto facilitará uma análise dos tipos de gastos que podem ser financiados por vários doadores. (Nota: esta informação pode ser requerida em algumas propostas de subvenção.)
 6. Usando a informação no formulário de arrecadação de fundos, preencha o resumo de receitas (I.b.). De novo, sugerimos

complementar estas projeções com informação histórica para facilitar uma análise comparativa.

7. A informação inserida no resumo de receitas e no resumo de gastos automaticamente gerará o resumo de receitas e gastos (I.a.). Tenha em mente que esta primeira tentativa de completar o modelo é somente uma primeira iteração de um processo que deve ser contínuo, já que as suposições sobre receitas e gastos continuarão mudando ao longo do projeto. O modelo deve ser usado como uma ferramenta de manejo para facilitar as decisões e para guiar a estratégia financeira para o processo de planejamento do manejo no longo prazo.
8. Use o menu de impressão que se descreve mais adiante para obter cópias impressas dos formulários e gráficos, o que permitirá analisar os resultados de seu trabalho.

Informação Inicial e Modificação dos Formulários Eletrônicos

Quando você executa a aplicação do Excel FINPENG_2k.xls, aparece uma tela que lhe pergunta se deseja “Habilitar Macros”. Aceite essa opção, para ativar a função de relatórios automáticos. Em seguida aparecerá em sua tela um jogo de formulários em branco, organizados por índices de A a J.

A seguinte informação ajudará a modificar os formulários para seu projeto de área protegida.

Insira o nome do sítio no formulário A, célula A2 e os meses de início e fim do ano fiscal de sua organização no formulário A, célula A3. Esta informação aparecerá automaticamente nos cabeçalhos de todos os formulários e, portanto, só deverá ser indicada uma vez.

Indique os anos fiscais apropriados para a Atividade Histórica e as Projeções de Orçamento nos cabeçalhos da coluna dos formulários: Resumo de Gastos, Resumo de Receitas, Resumo de Receitas e Gastos, Detalhe de Gastos e Matriz de Atividades.

As categorias de gastos e as fontes de fundos apresentados como exemplos no formulário são as mais inclusivas possíveis. Todavia, **você pode mudar qualquer descrição, para torná-la mais aplicável a seu sítio, assim como apagar**

categorias que não usará ou acrescentar categorias. Para fazer isto, você deve usar os procedimentos normais de Excel para manter a lógica aritmética nas fórmulas. Por exemplo, se você apaga uma seção inteira que está incluída em um total, o total não aparecerá na cédula designada para isso e em seu lugar aparecerá a mensagem de erro #REF!, indicando que se perdeu uma referência. Para corrigir isto, coloque o cursor na cédula com a mensagem de erro e edite a fórmula de soma com a nova lógica de seu formulário; ou seja, incluindo todas as quantias que devem ser somadas para obter o novo total.

Também pode acrescentar linhas e colunas a qualquer seção do formulário. **Para assegurar-se de que as linhas de totais permanecem corretas, sempre que for acrescentar linhas coloque o cursor na linha acima da linha de total, para que as novas linhas sejam incluídas automaticamente na coluna total. De maneira similar, quando inserir colunas, coloque o cursor na coluna antes da coluna de total para que as novas colunas sejam incluídas na linha de totais.** Se você acrescentar uma seção inteira, verifique se os totais do formulário incluem os dados apropriados; ou seja, a gama completa de linhas ou colunas que são relevantes para os totais correspondentes.

Finalmente, guarde suas mudanças em um novo arquivo (usando o comando Salvar Como), reservando os formulários em branco para um uso futuro.

Projeção de Gastos da Área Protegida

De acordo com o enfoque guiado pela demanda, discutido anteriormente, a seguinte revisão do processo de projeção de gastos começa no nível mais detalhado: projeções de custo de pessoal, gastos operacionais e custo de terrenos. Os dados desenvolvidos nestes formulários, junto com os de outros gastos funcionais (por exemplo, capacitação ou gastos de telefone) são inseridos seja na alocação percentual de gastos ou no detalhe de gastos. O passo final é alocar o total de gastos para cada programa e subprograma (conforme desenvolvido na alocação ou detalhe de gastos) entre as atividades específicas a serem realizadas cada ano. Em seguida, analisamos formulário por formulário como trabalhar ao longo deste processo.

Formulário de Pessoal (Índice D)

Use este formulário para projetar os gastos de salário por ano. O formulário foi desenhado para facilitar o trabalho, mas, se você tem esta informação em outro formato utilizável, pode usar o resto dos formulários de planejamento sem preencher este formulário. Insira o salário e o número de pessoas que necessita para cada posição indicada. Os cargos estão agrupados em Gerência, Pessoal de Campo e Pessoal Administrativo, para facilitar a análise. Todavia, se você prefere ver esta informação agrupada por programa, mude os títulos para refletir os programas apropriados. **A informação deste formulário não se transfere automaticamente a outras partes do modelo.**

Formulário de Gastos Operacionais (Índice D)

Utilize este formulário para projetar os gastos operacionais por ano correspondentes a custos de transporte, equipamento e construção. O formulário foi desenhado para facilitar o trabalho; mas, como no caso do Formulário de Pessoal, não é requerido para o resto do processo. Para custos de transporte, indique o modo de transporte, o custo médio mensal e o preço previsto por mês. O custo por ano é calculado automaticamente na coluna de totais. Para equipamento, indique o custo por unidade e o número de unidades por cada tipo de equipamento requerido em cada ano. O custo por ano é calculado automaticamente na coluna de totais. Para custos de construção, indique as unidades e o custo por unidade dos diferentes componentes da construção; por exemplo, construção de armazém para equipamento, 100 metros quadrados @ \$10 por metro quadrado. O custo anual é calculado automaticamente na coluna de totais. **A informação deste formulário não é transferida automaticamente a outras partes do modelo.**

Formulário de Aquisição de Terras (Índice E)

Este formulário permite que a equipe de manejo resuma e compare os dados de transações individuais de terras. Como tal, este formulário pode ser utilizado em uma forma progressiva depois de que se completou o processo de planejamento. Insira os seguintes dados: superfície em hectares, data de pagamento, custo do terreno (em moeda local), honorários de advogado e outros gastos associados (em moeda local) e a taxa de câmbio vigente na data da transação. Se existe um saldo a pagar, indique a data de pagamento, a quantia a pagar (incluindo juros, se houver) e a taxa de câmbio

prevista ou vigente no momento de efetuar os pagamentos. Todas as demais colunas são calculadas automaticamente. Se existem circunstâncias especiais referentes à propriedade, faça uma lista delas na seção de Notas; por exemplo, as taxas de juros sobre saldos pendentes. **A informação deste formulário não se transfere automaticamente a outras partes do modelo.**

Alocação Percentual de Gastos (Índice F)

Antes de preencher este formulário, compare-o com o formulário detalhado de gastos (índice G) para determinar qual formulário é de maior utilidade para você, posto que somente necessita completar um dos dois formulários.

O formulário de alocação percentual de gastos é particularmente útil para equipes que estão usando o método de planejamento financeiro guiado pela oferta. O formulário permite que a equipe de manejo realize uma análise dos gastos funcionais numa base anual e distribuí-los entre programas e subprogramas. Esta alocação pode ser feita em percentagens ou indicando os custos projetados de cada categoria funcional em cada programa ou subprograma. (Para substituir a fórmula em cada cédula, insira o custo apropriado.) Para cada ano, os programas e subprogramas são indicados em colunas ao longo da parte superior do formulário e as seguintes categorias de gastos funcionais nas linhas do formulário:

- Salários
- Estudos especiais
- Capacitação
- Compra de terras — Conservação de terras
- Equipamento/Materiais
- Apoio institucional/Administração
- Transporte/Veículos
- Serviços profissionais
- Construção
- Auditorias
- Operações de campo

As definições das categorias de gastos funcionais encontram-se no Apêndice 1. Nem todos os tipos de custo se aplicam às principais áreas de programa. Use somente aquelas que se aplicam a seu sítio, acrescentando linhas e colunas se necessário. Insira as projeções de gastos desenvolvidas nos formulários de Pessoal, Gastos Operacionais e Aquisição de Terras. Inclua também outros custos do programa que não tenham formulários detalhados; por exemplo, treinamento, operações de campo,

honorários profissionais, etc. Ao projetar gastos para o futuro, pode ser útil aplicar um fator de inflação aos gastos atuais. Leve em conta, todavia, que esta prática supõe que os gastos permanecerão constantes, o que nem sempre acontece. **Se você preencher este formulário, a informação nele contida será transferida automaticamente ao formulário Detalhe de Gastos.**

Detalhe de Gastos (Índice G)

O formulário de detalhe de gastos permite uma comparação dos gastos funcionais para cada ano no período de planejamento. Este formulário também mostra os gastos totais por função. Se você completou a alocação percentual de gastos, a informação se refletirá automaticamente neste formulário e não será necessário acrescentar outra informação. Todavia, se você necessita analisar todos os gastos funcionais do programa ou subprograma para determinar as necessidades totais do sítio (enfoque guiado pela demanda), seria mais útil preparar o formulário de Detalhe de Gastos para cada programa ou subprograma, dependendo do nível de detalhe necessário.

As categorias de gastos funcionais neste formulário são as mesmas que as do formulário Alocação Percentual de Gastos. Utilize somente aquelas que são aplicáveis a seu sítio, acrescentando novas linhas se necessário. Se você preparar este formulário em lugar da Alocação de Gastos, substitua as fórmulas em cada cédula pelas projeções de gastos desenvolvidas nos formulários de Pessoal, Gastos Operacionais e Aquisição de Terras. Também inclua outros custos do programa que não têm formulários detalhados; por exemplo, capacitação, operações de campo, honorários profissionais, etc. Quando se projetam gastos futuros, pode ser útil aplicar um fator de inflação aos gastos atuais. Tenha cuidado, porém, já que esta prática supõe que os gastos permanecerão constantes e este nem sempre é o caso. **A informação deste formulário não se transfere automaticamente a outras partes do modelo.**

Resumo de Gastos (Índice H)

O Resumo de Gastos é separado nos seguintes programas e subprogramas:

Programa de Proteção e Manejo

- Subprograma de Proteção
- Subprograma de Conservação de Terras

- Subprograma de Manejo de Recursos Naturais
- Subprograma de Pesquisa

Programa de Uso Compatível

- Subprograma de Educação Ambiental
- Subprograma de Ecoturismo
- Subprograma de Recursos Florestais
- Subprograma de Usos Agrícolas
- Subprograma de Extensão Comunitária

Programa de Administração

- Subprograma de Gerência e Finanças
- Subprograma de Operações e Manutenção
- Subprograma de Capacitação

Cada um dos subprogramas se divide em atividades comuns. Uma breve descrição dos programas e subprogramas encontra-se no Apêndice 2. Observe que a lista foi desenhada para ser o mais inclusiva possível. Portanto, uma área protegida provavelmente usará somente algumas das atividades listadas. As atividades aplicáveis variarão de país a país e de projeto a projeto. Cada subprograma também tem uma linha para outras atividades que não foram cobertas pelas categorias listadas, podendo-se acrescentar novas linhas se necessário. Insira os gastos totais para cada programa/subprograma que você desenvolveu nos formulários de alocação de gastos ou de detalhe de gastos, distribuindo-os entre as atividades dos subprogramas.

Projeção de Receitas da Área Protegida

Formulário de Arrecadação de Fundos (Índice C)

Este formulário permite que a equipe do projeto preveja suas receitas por cada fonte de financiamento e acompanhe de perto o progresso na obtenção dos fundos. Portanto, este formulário tem um valor que vai além do processo inicial de planejamento. Indique a doação esperada de cada doador (pode ser dinheiro, terra, equipamento, etc.), as doações obtidas previamente do doador, seu nome e endereço, o nome da pessoa responsável por manter contato com o doador, assim como as medidas tomadas para cultivar a relação com o doador. Baseando-se na informação mais recente disponível, indique a probabilidade de obter cada doação. Esta probabilidade variará com o tempo, por exemplo, ao fazer o contato inicial, a probabilidade pode ser baixa. Depois que o doador foi informado sobre o sítio e seus programas, a probabilidade pode aumentar.

Resumo de Receitas (Índice H)

Apresenta uma lista das receitas esperadas, agrupadas por Fontes Nacionais e Fontes Internacionais. No formulário se apresentam algumas categorias padrão, que devem ser modificadas se necessário. Da mesma maneira que com os gastos, nem todas as fontes serão aplicáveis a todos os sítios. A inclusão ou não de uma fonte de receita depende da probabilidade de receber o financiamento. Para atuar conservadoramente, as fontes de financiamento com maior risco podem ser descontadas segundo a probabilidade de obter os fundos determinada no formulário de Arrecadação de Fundos. As suposições feitas em relação às fontes de financiamento principais devem ser resumidas na seção de Receitas no relatório narrativo (ver o capítulo IV: Preparação da parte narrativa do plano de financiamento de longo prazo).

Alocação de Receitas (Índice I)

Uma vez definidas as fontes de receita, utilize o formulário de Alocação de Receitas para analisar os gastos que cada fonte de receita deve cobrir. Como resultado desta análise, a equipe de manejo do projeto poderá definir áreas específicas que requerem recursos adicionais. A equipe também poderá priorizar as atividades segundo o financiamento disponível.

Na parte esquerda da página, o formulário apresenta os três programas (Proteção e Manejo, Uso Compatível e Administração), os subprogramas e os tipos de atividade conforme se mostra no Resumo de Gastos. As fontes de receita do Resumo de Receita são indicadas em colunas ao longo da parte superior da página. Insira os nomes das fontes de financiamento (acrescentando colunas, se necessário) e distribua a receita de cada fonte entre as atividades apropriadas.

Resumo de Receitas e Gastos (Índice H)

Este é o formulário mais importante no plano financeiro do sítio, porque freqüentemente é o único consultado. A informação deste formulário é tomada automaticamente dos formulários de Alocação de Receitas e Resumo de Gastos. Indique somente as suposições utilizadas para formular a projeção de receitas e gastos. Foram incluídos alguns exemplos de suposições comumente usadas. Use o Resumo de Receitas e Gastos para verificar o fundamento, precisão e viabilidade das projeções. Freqüentemente, as cifras devem ser

*Uma vez
definidas as
fontes de receita,
a equipe
de manejo
do projeto poderá
definir áreas
específicas que
requerem recursos
adicionais.*

revisadas, pois as restrições nas quais se desenvolve sua operação não deixarão fazer tudo o que necessita ser feito. Não desanime se tiver que recorrer ao processo de revisão e ajuste várias vezes antes de desenvolver um conjunto de atividades viável. Esta é uma parte normal do processo que o ajudará a priorizar suas atividades.

Gráficos

Incluem-se três gráficos padrão com os formulários para simplificar a apresentação. Estes gráficos são: **comparação de receitas e gastos do sítio, gastos por categoria e receitas por fonte**. Se forem feitas modificações nos formulários durante o processo de inserção de dados, verifique cuidadosamente se os gráficos refletem corretamente a informação correspondente.

Impressão

Inclui-se uma opção de menu (RELATÓRIOS) com os formulários na parte superior da tela, na barra de menus. Esta opção oferece por sua vez seis opções de relatórios. A primeira permite que o usuário defina o destino do relatório; isto é, a tela ou a impressora predefinida. As seguintes quatro opções ativam menus adicionais com várias alternativas. Estas opções e seus correspondentes menus secundários são os seguintes:

1. **Resumo - Resumo de Gastos, Resumo de Receitas e Resumo de Receitas e Gastos**

2. **Análise - Detalhe de Gastos, Alocação de Gastos, Alocação de Receitas e Matriz de Atividades**

3. **Detalhe - Pessoal, Gastos Operacionais, Aquisição de Terras, Arrecadação de Fundos e Matriz de Ameaças**

4. **Gráficos - Comparação de Receitas e Gastos, Gastos e Receitas**

A última opção (Todos) imprime sequencialmente todos os relatórios acima descritos:

5. **Todos - Resumo, Análise, Detalhe, Gráficos, Todos os Formulários e Gráficos**

As quebras de página e margens foram preestabelecidas, considerando o papel tamanho carta (8,5" x 11"). Se acrescentar ou apagar um número importante de linhas, provavelmente terá que mudar as margens. Para corrigir isto, envie o relatório selecionado à tela e corrija as margens manualmente com o procedimento padrão de Excel. Também pode inserir mudanças de página e outros controles (letra em negrito, tipo de fonte, etc.) no formulário selecionado, utilizando os comandos regulares de Excel. Os formulários podem ser centrados na página no momento de imprimir. Para mudar isto, imprima os formulários individualmente selecionando os âmbitos de impressão e ajustando as margens. De maneira similar, se somente necessita imprimir uma parte do formulário, ilumine a área desejada e use o comando de impressão convencional no lugar do menu de relatórios. Se os gráficos forem impressos em uma impressora colorida, a informação contida nos gráficos será mais fácil de ler.

III. Estudos de Caso

Nesta seção resumem-se três estudos de casos reais para ilustrar a aplicação da metodologia de planejamento financeiro de longo prazo, apresentada na seção anterior. As notáveis diferenças entre os três estudos de caso servem para ilustrar a flexibilidade dos formulários analisados previamente, assim como os diferentes graus de complexidade que podem ser encontrados no processo de planejamento de uma área protegida. As versões completas dos seguintes estudos de caso podem ser solicitadas a The Nature Conservancy e estarão disponíveis através da Internet no site que está sendo desenvolvido.

Apresentam-se as pastas de trabalho para o Parque Nacional El Imposible, a Reserva da Biosfera Sierra de las Minas e o Santuário de Vida Silvestre Crooked Tree depois de cada estudo de caso. A aplicação do formulário ao plano de financiamento de longo prazo de El Imposible encontra-se no disquete anexo.

Parque Nacional El Imposible, El Salvador³

O Parque Nacional El Imposible é atualmente a maior área natural em El Salvador e a que apresenta o maior grau de biodiversidade. Este parque é o último refúgio para muitas espécies vegetais e animais que ainda existem no país; 98% do território nacional sofreu algum grau de modificação. Por esta razão, este parque é um importante banco genético, sendo crucial para a recuperação do habitat gravemente danificado do país.

Uma das principais metas de SalvaNatura, uma ONG conservacionista que administra o parque, é conseguir que as comunidades locais se

envolvam no parque, através do recrutamento de guardas locais e da promoção de microempresas dedicadas ao artesanato e serviços turísticos. Com uma visão para o futuro, SalvaNatura está planejando o fortalecimento do ecoturismo num esforço para promover a conservação ambiental, bem como melhorar a auto-suficiência financeira do parque. A aquisição de terras é um dos principais enfoques usados por SalvaNatura para criar uma zona de amortecimento ao redor dos importantes valores naturais e culturais de El Imposible.

O Plano de Financiamento de longo prazo para este parque se baseia fundamentalmente em seu Plano Geral de Manejo e Desenvolvimento do Sítio para os anos 1997 a 2001. Os custos estimados se baseiam em tendências históricas e necessidades projetadas de cada programa. Os prognósticos de receitas se baseiam em fontes prévias de financiamento, assim como em novas doações que estão sendo negociadas. Portanto, todas as receitas detalhadas que se apresentam têm um médio ou alto grau de probabilidade de ser obtidas.

O propósito principal de SalvaNatura para El Imposible é preservar a última área natural de importância em El Salvador, assim como os animais e plantas nativos. Os programas específicos orientados para esse propósito são:

- Manejo de recursos naturais e culturais
- Desenvolvimento sustentável na área de amortecimento da área natural
- Pesquisa científica
- Turismo e uso público
- Educação e interpretação ambiental
- Administração e desenvolvimento do parque.

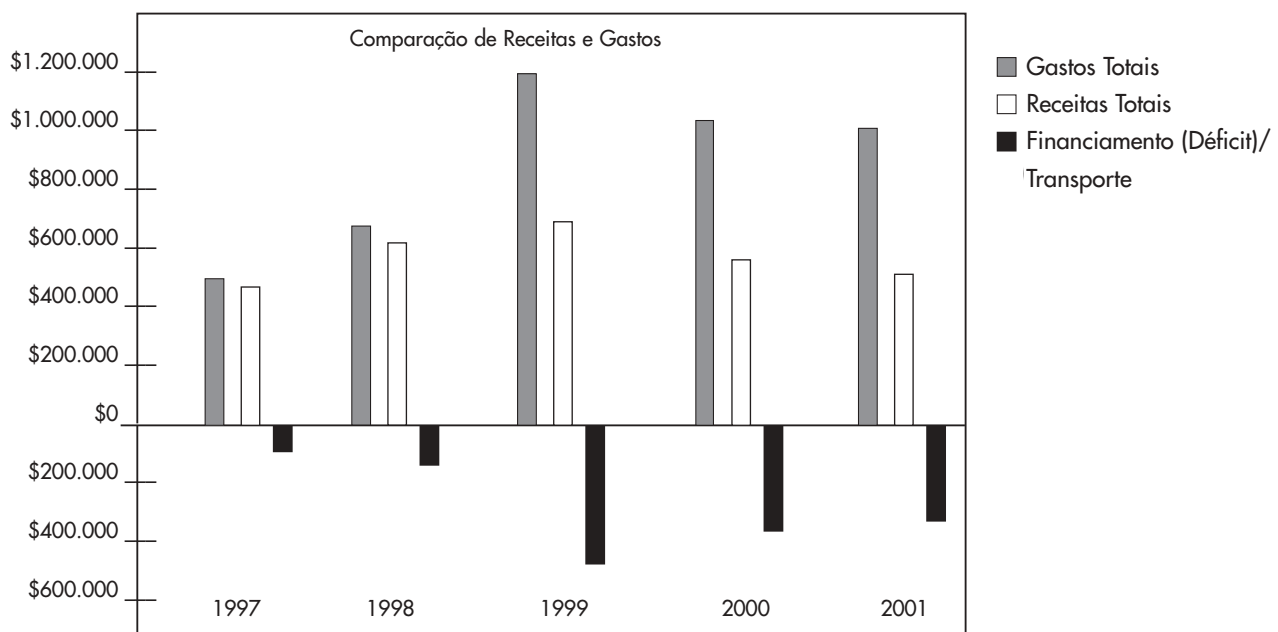
3. Garffer, Patricia. *Plan de financiamiento a largo plazo para el Parque Nacional El Imposible 1997-2001*, El Salvador. SalvaNatura. The Nature Conservancy. Agosto de 1998.

Formulários para o Parque Nacional El Imposible, El Salvador

Resumo de gastos e receitas

	Orçamento Total Projetado					Orçamento Anual Projetado
	1997	1998	1999	2000	2001	
Fontes de receita						
I. Fontes nacionais						
A. Fontes governamentais	\$24.828	\$26.069	\$27.372	\$28.741	\$30.178	\$137.188
B. Fontes privadas	\$119.061	\$170.977	\$200.431	\$203.304	\$203.304	\$897.077
C. Fideicomissos	\$115.113	\$91.412	\$148.637	\$98.563	\$105.459	\$559.184
D. Fundos de auto-suficiência	\$17.779	\$30.976	\$31.717	\$37.878	\$44.172	\$162.522
Total Fontes Nacionais	\$276.781	\$319.434	\$408.157	\$368.486	\$383.113	\$1.755.971
II. Fontes internacionais						
A. Agências governamentais	\$136.820	\$130.748	\$123.564	\$100.575	\$100.575	\$592.282
B. Fontes privadas	\$25.566	\$139.799	\$142.523	\$67.092	\$50.310	\$425.290
Total Fontes Internacionais	\$162.386	\$270.547	\$266.087	\$167.667	\$150.885	\$1.017.572
Total Fontes de Receita	\$439.167	\$589.981	\$674.244	\$536.153	\$533.998	\$2.773.543
Gastos por Programa						
I. Manejo e pesquisa	\$33.515	\$219.188	\$541.376	\$493.309	\$415.090	\$1.702.478
II. Uso público e educação	\$109.311	\$197.673	\$264.751	\$69.281	\$47.593	\$688.609
III. Administração e desenvolvimento	\$331.717	\$253.461	\$356.640	\$352.005	\$416.572	\$1.710.395
Total Gastos	\$474.543	\$670.322	\$1.162.767	\$914.595	\$879.255	\$4.101.482
Financiamento (Déficit)/Saldo Futuro	(\$35.376)	(\$80.341)	(\$488.523)	(\$378.442)	(\$345.257)	(\$1.327.939)

Gráfico de Comparação de Receitas e Gastos



Reserva da Biosfera Sierra de las Minas, Guatemala⁴

A Reserva está localizada em uma área isolada e rochosa do planalto central da Guatemala, entre os vales de Polochic e Rio Motagua. Formada por uma das cordilheiras mais antigas da América Central, a Reserva tem uma extensão aproximada de 130 quilômetros e de 10 a 30 km de largura, com uma superfície total de 238.357 hectares. Suas montanhas são muito pronunciadas, com declives de 65% ou maiores. As enormes diferenças em altitude, aspecto e padrões de chuva dentro da Reserva contribuem para a sua excepcional diversidade biológica. Esta Reserva foi criada pelo Congresso da Guatemala em outubro de 1990. No mesmo ano, Defensores de la Naturaleza, uma organização conservacionista sem fins lucrativos, recebeu do Conselho Nacional de Áreas Protegidas (CONAP) a autoridade legal para manejar e administrar a Reserva.

Entre as principais prioridades de Defensores de la Naturaleza, depois de receber a responsabilidade pela Sierra de las Minas, foi o estabelecimento de sistemas de manejo dentro da Reserva. Isto inclui atividades como a demarcação de limites; a seleção, treinamento e supervisão de guardas do parque; e a construção de postos de guardas e acomodações para o pessoal local. A aquisição de terras foi outro dos principais componentes da estratégia inicial de Defensores e deu lugar à necessidade de estudos da posse da terra, que identificaram terras apropriadas e seus proprietários. Além desses estudos, realizou-se uma pesquisa biológica e elaborou-se um programa de monitoração ecológica para a Reserva.

Outra parte importante da estratégia conservacionista dessa organização para Sierra de las Minas são os programas de extensão comunitária, destinados a educar as comunidades sobre a Reserva e levá-las a adotar práticas agrícolas sustentáveis e não destrutivas. Recentemente, Defensores de la Naturaleza assumiu atividades nas áreas de desenvolvimento institucional e formulação de políticas de conservação. Finalmente, o estabelecimento de sistemas de proteção básica e monitoração em Bocas del Polochic será uma prioridade para essa organização durante os próximos cinco anos.

O Plano de Financiamento de longo prazo para Sierra de las Minas se baseia no Plano de Manejo do Sítio para os anos 1997 a 2001. Este Plano de Manejo foi cuidadosamente revisado pelos funcionários do governo e Defensores de la Naturaleza, prestando especial atenção aos novos programas e atividades. A partir deste Plano de Manejo, efetuaram-se projeções de gastos iniciais utilizando a metodologia de planejamento financeiro de longo prazo da The Nature Conservancy. Estas projeções foram modificadas posteriormente, depois de entrevistas com gerentes de programa para levar em conta restrições de pessoal e de recursos. É importante notar que o Plano de Manejo para Sierra de las Minas contempla um cenário com muito mais atividades do que as finalmente selecionadas.

Os dados históricos estão baseados nos registros financeiros de Defensores sobre Sierra de las Minas. Estes dados permitem avaliar melhor se as projeções de receitas e gastos são realistas e proporcionam um contexto para acompanhar o rápido crescimento dos programas executados em Sierra de las Minas. As projeções se baseiam em entrevistas com gerentes de programa e pessoal de finanças de Defensores e representam o custo estimado para completar as atividades estabelecidas nos planos de manejo para Sierra das Minas e Bocas del Polochic.

O principal objetivo conservacionista de Sierra de las Minas é a proteção dos múltiplos ecossistemas e da diversidade biológica que contêm. Defensores de la Naturaleza trabalhou para alcançar este objetivo através de áreas programáticas específicas que incluem:

- Proteção de ecossistemas e espécies com o maior valor de biodiversidade;
- Proteção dos vales com o maior valor socioeconômico para as comunidades circundantes;
- Promoção do uso sustentável de recursos pelas comunidades locais;
- Implantação de sistemas de manejo colaborativos, envolvendo as autoridades locais;
- Preservação de áreas com valor cênico extraordinário; e
- Coordenação de esforços de pesquisa científica nos ecossistemas da Reserva e sua

4. Defensores de la Naturaleza. *Sierra de las minas Biosphere Reserve Long-term Financial Plan 1997-2001*, Guatemala. The Nature Conservancy. Dezembro de 1997.

Formulários para a Reserva da Biosfera Sierra de las Minas, Guatemala

Formulário C. Resumo Histórico de Receitas e Gastos (Anos fiscais 1993-1996)

Fontes de Receita	Atividade Histórica				Total Atividade Anterior
	1993	1994	1995	1996	
I. Fontes nacionais					
A. Fontes governamentais	\$14.731	\$14.731	\$14.731	\$14.731	\$58.924
B. Fontes privadas	\$121.455	\$113.357	\$120.690	\$111.466	\$466.967
C. Fideicomissos	\$2.686	\$13.547	\$10.880	\$29.691	\$56.804
Total de Fontes Nacionais	\$138.871	\$141.635	\$146.301	\$155.888	\$582.695
II. Fontes internacionais					
A. Agências governamentais	\$111.363	\$202.907	\$182.202	\$145.527	\$641.998
B. Fontes privadas	\$502.307	\$306.704	\$575.850	\$344.220	\$1.729.081
Total de Fontes Internacionais	\$613.670	\$509.611	\$758.052	\$489.746	\$2.371.079
Total Fontes de Receitas	\$752.541	\$651.245	\$904.353	\$645.634	\$2.953.774
Gastos por Programa					
I. Programa de proteção e manejo	\$474.525	\$323.968	\$516.229	\$285.054	\$1.599.776
II. Programa de uso compatível	\$135.907	\$172.051	\$224.629	\$249.544	\$782.132
III. Programa de administração	\$87.529	\$120.779	\$106.169	\$79.380	\$393.856
Total de Gastos	\$697.960	\$616.798	\$847.027	\$613.979	\$2.775.764
Financiamento (Déficit)/Saldo Futuro	\$54.581	\$34.447	\$57.326	\$31.656	\$178.009

Formulário F. Resumo do Orçamento Projetado (Anos fiscais 1997-2001)

Fontes de Receita	Orçamento Projetado por Ano					Orçamento Total Projetado
	1997	1998	1999	2000	2001	
I. Fontes Nacionais						
A. Fontes governamentais	\$22.724	\$22.724	\$22.724	\$22.724	\$22.724	\$113.621
B. Fontes privadas	\$139.655	\$146.552	\$154.138	\$162.483	\$180.283	\$783.110
C. Fideicomissos	\$17.635	\$47.931	\$58.621	\$62.931	\$60.345	\$247.462
Total de Fontes Nacionais	\$180.014	\$217.207	\$235.483	\$248.138	\$263.352	\$1.144.193
II. Fontes internacionais						
A. Agências governamentais	\$560.966	\$540.466	\$525.466	\$159.341	\$0	\$1.786.239
B. Fontes privadas	\$422.703	\$463.867	\$283.293	\$199.155	\$397.766	\$1.766.783
Total de Fontes Internacionais	\$983.668	\$1.004.333	\$808.759	\$358.496	\$397.766	\$3.553.022
Total Fontes de Receitas	\$1.163.683	\$1.221.540	\$1.044.242	\$606.634	\$661.117	\$4.697.216
Gastos por Programa						
I. Programa de proteção e manejo	\$331.793	\$550.505	\$310.975	\$319.591	\$283.575	\$1.796.439
II. Programa de uso compatível	\$616.105	\$837.442	\$905.384	\$881.752	\$964.277	\$4.204.960
III. Programa de administração	\$125.812	\$118.439	\$130.283	\$143.312	\$157.643	\$675.488
Total de Gastos	\$1.073.710	\$1.506.386	\$1.346.643	\$1.344.654	\$1.405.495	\$6.676.888
Financiamento (Déficit)/Saldo Futuro	\$89.973	(\$284.846)	(\$302.401)	(\$738.021)	(\$744.378)	(\$1.979.672)

Santuário de Vida Silvestre Crooked Tree, Belize⁵

O Santuário de Vida Silvestre Crooked Tree (SVSCT) é o pântano mais importante de Belize. Foi declarado área protegida em 1984 e “Pântano de Importância Internacional” pela Convenção de RAMSAR em 1997. A Sociedade Audubon de Belize administra esta área protegida para o governo e povo de Belize.

A área protege muitas espécies de aves, mamíferos, répteis e peixes. Em torno do Santuário localizam-se cinco povoados que dependem muito dessa área. A maioria dos habitantes locais apóia o SVSCT, mas é preciso criar opções econômicas viáveis para reduzir a pressão sobre os recursos naturais.

Este Plano Financeiro apresenta todos os custos das atividades idealmente requeridas durante cinco anos (2000 a 2004) para o Santuário e os

combina com as receitas garantidas e possíveis já identificadas para a área. **O déficit identificado é a meta de arrecadação de fundos para o SVSCT; assim, se os fundos forem obtidos, as atividades planejadas serão factíveis.**

Os principais propósitos do Santuário são:

- Conservar perpetuamente o ecossistema de pântano para manter suas funções ecológicas e como um sítio de RAMSAR;
- Proporcionar recreação de uma maneira que seja compatível com o meio ambiente natural e cultural;
- Assegurar a integridade biológica do ecossistema;
- Assegurar o estilo de vida tradicional dos habitantes locais, com base nos recursos naturais.

Formulários para o Santuário de Vida Silvestre Crooked Tree, Belize

Análise de Gastos

Projeção de Gastos (2000 - 2004) Dólares de Belize

I. Orçamento operacional básico	2000	2001	2002	2003	2004
SALÁRIOS					
Diretor	16.900.00	17.845.00	18.837.25	19.879.11	20.973.07
Administradores	31.200.00	41.800.00	42.000.00	42.200.00	53.000.00
Seguridade social	262.08	327.60	327.60	327.60	393.12
Seguro	3.120.00	3.900.00	3.900.00	3.900.00	4.680.00
Subtotal	51.482.08 (49%)	63.872.60 (52%)	65.064.85 (49%)	66.306.71 (47%)	79.046.19 (46%)
TRANSPORTE					
Gastos de viagem	3.000.00	3.150.00	3.307.50	3.472.88	3.646.52
Diárias	1.200.00	1.260.00	1.323.00	1.389.15	1.458.61
Alojamento	1.440.00	1.512.00	1.587.60	1.666.98	1.750.33
Combustível	12.020.40	16.027.20	20.956.32	28.605.38	33.006.20
Fretes/Aluguel	750.00	787.50	826.88	868.22	911.63
Serviços/Reparos	3.005.00	3.155.25	3.313.01	3.478.66	3.652.60
Licenças/Seguros	390.00	819.00	859.95	902.95	948.09
Subtotal	21.805.40 (21%)	26.710.95 (22%)	32.174.26 (24%)	40.384.21 (28%)	45.373.98 (27%)
GASTOS DE ESCRITÓRIO					
Seguro de edifício/Equipamentos	1.000.00	1.050.00	1.102.50	1.157.63	1.215.51
Comunicações	4.470.00	4.693.50	4.928.18	5.174.58	5.433.31
Materiais de escritório	2.000.00	2.100.00	2.205.00	2.315.25	2.431.01
Materiais sanitários e de limpeza	1.380.00	1.587.00	1.825.05	2.098.81	2.413.63
Subtotal	8.850.00 (8%)	9.430.50 (8%)	10.060.73 (8%)	10.746.27 (7%)	11.493.46 (7%)
MELHORAS E MANUTENÇÃO					
Trilhas	1.700.00	1.785.00	1.874.25	1.967.96	2.066.36
Áreas de descanso	1.350.00	1.417.50	1.488.38	1.562.79	1.640.93
Manutenção de terrenos	1.000.00	1.050.00	1.102.50	1.157.63	1.215.51
Edifícios/Estruturas	1.200.00	1.260.00	1.323.00	1.389.15	1.458.61

5. Dada, Juan José. *Crooked Tree Wildlife Sanctuary Long-term Financial Plan 2000-2004*. PROARCA/CAPAS. Fevereiro de 2000.

Análise de Gastos (continuação)	2000	2001	2002	2003	2004
Equipamento	720.00	756.00	793.00	833.00	875.16
Sinalização	1.200.00	1.260.00	1.323.00	1.389.15	1.458.61
Estacionamento	1.500.00	1.575.00	1.653.75	1.736.44	1.823.26
Exposições	2.500.00	2.250.00	2.025.00	1.822.50	1.640.25
Eletricidade/Água	1.575.00	315.00	330.75	347.29	364.65
Material de educação/Promoção	1.500.00	1.575.00	1.653.75	1.736.44	1.823.26
Subtotal	14.245.00 (14%)	13.243.50 (11%)	13.568.18 (10%)	13.942.83 (10%)	14.366.60 (9%)
CAPACITAÇÃO					
Facilitador/Lanche	2.000.00 (2%)	2.600.00 (2%)	3.380.00 (3%)	4.394.00 (3%)	5.712.20 (3%)
UNIFORMES					
Pessoal	4.000.00 (4%)	5.250.00 (4%)	5.512.50 (4%)	5.788.13 (4%)	7.293.0 (4%)
OUTROS					
Artigos diversos (incidentais)	1.440.00	1.512.00	1.587.60	1.666.98	1.750.33
Pagamento discricionário (pessoal)	1.200.00	1.260.00	1.323.00	1.389.15	1.458.61
Subtotal	2.640.00 (3%)	2.772.00 (2%)	2.910.60 (2%)	3.056.13 (2%)	3.208.94 (2%)
Subtotal do Orçamento Operacional Básico	105.022.48 (27%)	123.879.55 (28%)	132.671.11 (45%)	144.618.28 (44%)	166.494.40 (49%)
II. Projetos Especiais:					
EQUIPAMENTO					
Audiovisuais e outros	7.000.00	1.000.00	1.050.00	8.103.38	1.157.63
Gerador, serras e outros	4.000.00	800.00	840.00	882.00	926.10
Luzes, tendas e outros	1.875.00	400.00	200.00	210.00	220.50
Máquina e barco elétrico	20.000.00	500.00	525.00	8.100.00	578.81
Bicicleta de montanha e veículo de 4 rodas	12.000.00	40.000.00			
Subtotal	44.875.00	42.700.00	2.615.00	17.295.38	2.883.04
CONSTRUÇÃO					
Área de descanso			500.00		
Extensão de escritório		1.500.00			
Posto de patrulha		5.000.00			
Passarela II		5.500.00			
Subtotal	0.00	12.000.00	500.00	0.00	0.00
PROTEÇÃO					
Programa de intercâmbio de guardas		5.000.00	5.250.00	5.512.50	
Plano de manejo piscícola		6.000.00	1.000.00	1.050.00	1.102.50
Programa de compensação de jaguares		61.050.00	16.852.50	14.608.13	15.338.53
Subtotal	0.00	67.050.00	22.852.50	20.908.13	21.953.53
PESQUISA E MONITORAÇÃO					
Estudos de Jabiru	2.400.00	2.520.00	2.646.00	2.778.30	2.917.22
Testes de precipitação pluvial	1.500.00	1.575.00	1.653.75	1.736.44	1.823.26
Subtotal	3.900.00	4.095.00	4.299.75	4.514.74	4.740.47
DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO					
Granja de Gibnuts	8.380.00				
Tanque de peixes local	9.980.00				
Máquina descascadora de nozes	16.400.00	16.400.00			
Bolsas para estudantes	1.000.00	1.000.00	1.000.00	1.000.00	2.000.00
Análise de projetos comunitários	4.500.00				
Pesquisa comunitária	25.000.00				
Subtotal	65.260.00	17.400.00	1.000.00	1.000.00	2.000.00
EDUCAÇÃO AMBIENTAL					
Subtotal	50.000.00	50.000.00	20.000.00	20.000.00	20.000.00
PROGRAMA DE PROMOÇÃO					
Subtotal	7.000.00	7.350.00	7.717.50	8.103.38	8.508.54

Análise de gastos (continuação)

	2000	2001	2002	2003	2004
MARKETING E MEMBROS	1,000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
Subtotal Projetos Especiais	172.035,00 (45%)	201.645,00 (46%)	60.087,25 (20%)	72.979,24 (22%)	61.301,09 (18%)
III. Participação Comunitária:					
APOIO COMUNITÁRIO					
Patrulhas aquáticas	16.200,00	17.010,00	17.860,50	18.753,53	19.691,20
Patrulhas terrestres	7.500,00	7.875,00	8.268,75	8.682,19	9.116,30
Observação da vida silvestre	6.750,00	7.087,50	7.441,88	7.813,97	8.204,67
Campanhas de lixo	14.500,00	15.225,00	15.986,25	16.785,56	17.624,84
Vinculação e relações públicas	1.250,00	1.312,50	1.378,13	1.447,03	1.519,38
Grupo de trabalho comunitário	3.600,00	3.780,00	3.969,00	4.167,45	4.375,82
Apoio a atividades especiais	10.000,00	10.500,00	11.025,00	11.576,25	12.155,06
Transporte	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
Serviços	960,00	1.008,00	1.058,40	1.111,32	1.166,89
Subtotal	66.760,00 (17%)	70.098,00 (16%)	73.602,90 (25%)	77.283,05 (24%)	81.147,20 (24%)
IV. Contingências:	40.700,00 (11%)	40.100,00 (9%)	28.500,00 (10%)	31.600,00 (10%)	33.800,00 (10%)
TOTAL DE GASTOS	384.517,48	435.722,65	294.861,26	326.480,56	342.742,69

Análise de Receitas

Todas as receitas foram agrupadas por categoria e por probabilidade.

As três categorias são: Receitas próprias, Governo de Belize e Doações Internacionais.

As probabilidades se expressam em Receitas Garantidas e Receitas Possíveis.

Projeção de Receitas (2000 - 2004) Dólares de Belize

	2000	2001	2002	2003	2004
I. Receitas próprias	12,080.00 (4%)	14,064.00 (4%)	16,048.00 (5%)	18,048.00 (9%)	20,032.00 (15%)
*Taxa de entrada					
II. Governo de Belize					
Contribuições do Governo	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00
*P.A.C.T.	25,000.00				
Subtotal	37,500.00 (13%)	12,500.00 (4%)	12,500.00 (4%)	12,500.00 (6%)	12,500.00 (9%)
III. Doações Internacionais					
União Européia	83,333.33	83,333.33	83,333.33		
*Fundação Turner		55,555.67	55,555.67	55,555.67	
UICN	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
*RAMSAR	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Fundação McArthur	50,000.00	50,000.00	25,000.00		
Fundação Hivos	7,000.00	7,000.00			
*Fundo Canadense			5,000.00	5,000.00	
Subtotal	164,333.33 (59%)	219,889.00 (69%)	192,889.00 (65%)	84,555.67 (44%)	24,000.00 (17%)
IV. Participação Comunitária					
Apoio Comunitário	66,760.00 (24%)	70,098.00 (22%)	73,602.90 (25%)	77,283.05 (40%)	81,147.20 (59%)
TOTAL DE RECEITAS SVSCT	280,673.33	316,551.00	295,039.90	192,386.71	137,679.20
*Receitas possíveis					
TOTAL DE RECEITAS GARANTIDAS	223,593.33 (80%)	226,931.33 (72%)	198,436.23 (67%)	93,783.05 (49%)	97,647.20 (71%)
TOTAL RECEITAS POSSÍVEIS	57,080.00 (20%)	89,619.67 (28%)	96,603.67 (33%)	98,603.67 (51%)	40,032.00 (29%)

Análise Comparativa

Balança de Gastos e Receitas (2000 - 2004) Dólares de Belize

	2000	2001	2002	2003	2004
TOTAL DE GASTOS	384,517.48	435,722.55	294,861.26	326,480.56	342,742.69
TOTAL DE RECEITAS GARANTIDAS	223,593.33	226,931.33	198,436.23	93,783.05	97,647.20
PRIMEIRO SALDO (Se não se obtêm outras receitas)	(160,924.15) (-42%)	(208,791.22) (-48%)	(96,425.02) (-33%)	(232,697.52) (-71%)	(245,095.50) (-72%)
TOTAL DE RECEITAS POSSÍVEIS (Se forem obtidas todas as receitas possíveis)	57,080.00	89,619.67	96,603.67	98,603.67	40,032.00
SEGUNDO SALDO Localizar novas fontes de financiamento para cobrir este déficit	(103,844.15) (-27%)	(119,171.55) (-27%)	178.64 (0%)	(134,093.85) (-41%)	(205,063.50) (-60%)
GASTOS					
I. Orçamento Operacional Básico:	105,022.48	123,879.55	132,671.11	144,618.28	166,494.40
Salários	51,482.08	63,872.60	65,064.85	66,306.71	79,046.19
Transporte	21,805.40	26,710.95	32,174.26	40,384.21	45,373.98
Gastos de escritório	8,850.00	9,430.50	10,060.73	10,746.27	11,493.46
Manutenção/Melhoras	14,245.00	13,243.50	13,568.18	13,942.83	14,366.60
Capacitação	2,000.00	2,600.00	3,380.00	4,394.00	5,712.20
Uniformes	4,000.00	5,250.00	5,512.50	5,788.13	7,293.04
Outros	2,640.00	2,772.00	2,910.60	3,056.13	3,208.94
II. Projetos Especiais:	172,035.00	201,645.00	60,087.25	72,979.24	61,301.09
Equipamento	44,875.00	42,700.00	2,615.00	17,295.38	2,883.04
Construção	0.00	12,000.00	500.00	0.00	0.00
Proteção	0.00	67,050.00	22,852.50	20,908.13	21,953.53
Pesquisa e monitoração	3,900.00	4,095.00	4,299.75	4,514.74	4,740.47
Desenvolvimento comunitário	65,260.00	17,400.00	1,000.00	1,000.00	2,000.00
Educação ambiental	50,000.00	50,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Programa de apoio	7,000.00	7,350.00	7,717.50	8,103.38	8,508.54
Marketing e Membros	1,000.00	1,050.00	1,102.50	1,157.63	1,215.51
III. Participação Comunitária:	66,760.00	70,098.00	73,602.90	77,283.05	81,147.20
Patrulhas aquáticas	16,200.00	17,010.00	17,860.50	18,753.53	19,691.20
Patrulhas terrestres	7,500.00	7,875.00	8,268.75	8,682.19	9,116.30
Observação da vida silvestre	6,750.00	7,087.50	7,441.88	7,813.97	8,204.67
Campanhas de lixo	14,500.00	15,225.00	15,986.25	16,785.56	17,624.84
Vinculação e relações públicas	1,250.00	1,312.50	1,378.13	1,447.03	1,519.38
Grupo de trabalho comunitário	3,600.00	3,780.00	3,969.00	4,167.45	4,375.82
Apoio a atividades especiais	10,000.00	10,500.00	11,025.00	11,576.25	12,155.06
Transporte	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
Serviços	960.00	1,008.00	1,058.40	1,111.32	1,166.89
IV. Contingências:	40,700.00	40,100.00	28,500.00	31,600.00	33,800.00
TOTAL DE GASTOS	384,517.48	435,722.55	294,861.26	326,480.56	342,742.69
RECEITAS					
Receitas próprias	12,080.00	14,064.00	16,048.00	18,048.00	20,032.00
Governo de Belize	37,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00
Doações internacionais	164,333.33	219,889.00	192,889.00	84,555.67	24,000.00
Participação comunitária	66,760.00	70,098.00	73,602.90	77,283.05	81,147.20
TOTAL DE RECEITAS	280,673.33	316,551.00	295,039.90	192,386.71	137,679.20
SALDO	(103,844.15) (-27%)	(119,171.55) (-27%)	178.64 (0%)	(134,093.85) (-41%)	(205,063.50) (-60%)

IV. Preparação do Documento Narrativo do Plano Financeiro de Longo Prazo

Nem sequer o analista financeiro mais experiente pode determinar os detalhes de um plano financeiro somente analisando os dados. Portanto, as projeções financeiras desenvolvidas nos formulários devem ser acompanhadas de uma descrição dos atributos principais do plano financeiro. O propósito deste documento narrativo é proporcionar uma visão completa do plano e discutir as atividades principais sobre as quais as projeções financeiras se baseiam. Especificamente o documento narrativo deve:

- vincular a estratégia financeira da área protegida a sua estratégia programática;
- proporcionar uma breve história da área protegida e descrever seus principais componentes de receita e gasto; e
- discutir as suposições que apóiam o plano de manejo, identificando riscos e táticas para atenuar os riscos.

Não é possível captar toda a informação financeira referente a sua área protegida no documento narrativo. Em vez disso, identifique as metas financeiras da área, a forma em que se planejou o alcance dessas metas e os resultados fundamentais que serão usados para medir o progresso do plano. A seguir, se descrevem algumas das principais categorias de informação a serem incluídas no documento narrativo.

Vinculação das Estratégias Programáticas e Financeiras

Estabeleça o quadro de referência para seu sítio resumindo a missão e os objetivos da área protegida (se necessário, revise os métodos de

planejamento descritos na Seção II). Em seguida, estabeleça os vínculos entre a missão e o objetivo com a estratégia financeira para sua área protegida. Embora a revisão da informação programática possa parecer redundante, sua utilidade repousa no esclarecimento da conexão entre a estratégia financeira da área e a estratégia geral para seu manejo. Ao descrever a estratégia financeira, responda às seguintes perguntas, na medida em que se aplicarem ao seu caso:

- Qual é o enfoque da área protegida? Por exemplo, o plano inclui investimentos significativos em terras ou está orientado para cobrir gastos operacionais? Trata-se de uma mistura de enfoques?
- Em que proporção o sucesso da área protegida depende das atividades de outros? Essas atividades estarão refletidas em seus registros contábeis ou nos registros de outros sócios?
- Qual é o enfoque gerencial a respeito do endividamento para financiar as atividades? Serão realizadas atividades em função dos fundos que estiverem disponíveis ou é preciso um financiamento inicial?

Descrição de Atividades Prévias

Uma breve descrição das atividades prévias permite que se verifique melhor se são realistas as atividades projetadas em função das que já estão ocorrendo. Exemplos de atividades prévias incluem: gastos significativos na história da área protegida, como foram financiados estes gastos e a posição financeira líquida do sítio no início do período de planejamento. Ao descrever atividades de períodos prévios, responda às seguintes perguntas, na medida em que forem

A monitoração e notificação da situação financeira e progresso será uma necessidade constante.

aplicáveis:

- Qual é a história financeira da área protegida? Por exemplo, quanta terra (\$/hectares) foi adquirida? Quanto se gastou em atividades operacionais e em quais? De onde vieram os fundos para financiar estas atividades? Inicia-se o período de planejamento desta área com saldo a favor ou com compromissos de pagamento?
- Há empréstimos pendentes? Quando foram contraídos e como serão pagos?
- A área protegida tem algumas fontes permanentes de financiamento (patrimônio)? Que porcentagem da receita provém do patrimônio próprio?

Gastos

O exame dos gastos deve ser feito por categoria programática: Proteção e Manejo, Uso Compatível e Administração. (Veja no Apêndice 2 uma descrição das categorias programáticas). Dentro de cada Programa, resuma as principais atividades a serem financiadas. Este exame pode ser feito em cada subprograma ou no nível de gastos funcionais (isto é, salários, custos operacionais, terrenos, etc.). Inclua qualquer suposição subjacente a respeito dos custos (isto é, o custo suposto de alimentação, equipamento e treinamento por guarda florestal, etc.). Separe os custos em recorrentes e os que serão feitos uma só vez, para estabelecer a base de custos fixos que será apoiada pelas fontes de financiamento.

Tente fazer uma separação entre gastos concretos e contingentes. O propósito desta distinção é proporcionar alguma idéia sobre a probabilidade de que os gastos prognosticados realmente ocorrerão. Na maioria dos casos, se um gasto for incluído no plano, é porque tem uma alta probabilidade de ocorrer. Todavia, pode ser que você deseje destacar que um gasto é contingente com respeito a certos eventos; por exemplo, uma pesquisa que foi planejada somente ocorrerá se efetivamente houver os fundos específicos para sua realização. A inclusão de um gasto deste tipo no plano fica a seu critério. O papel do documento narrativo é informar aos leitores sobre os casos aos quais se aplica este tipo de critério; desta maneira, o benefício de discutir estes aspectos dentro do narrativo reduz a possibilidade de encontrar surpresas no projeto. Ao descrever os principais gastos do plano, responda às seguintes

perguntas, se forem aplicáveis:

- Quais gastos funcionais (salários de pessoal, equipe, aquisição de terras, etc.) são requeridos para alcançar o sucesso na área protegida? Estes gastos são únicos ou recorrentes?
- Os gastos são certos, dependem do financiamento ou simplesmente são aspirações? Por outro lado, há alguns gastos adicionais, especialmente referentes a aquisição de terras, que, embora muito incertos para incluir neste momento, poderiam ocorrer?

Receitas

A discussão referente às receitas deve incluir os principais doadores da área protegida. Para cada uma das fontes de financiamento, apresente a seguinte informação:

- O papel de cada organização participante e/ou doador nos esforços de manejo ou financiamento da área protegida.
- A origem das receitas por doação (por exemplo: os fundos da Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos – USAID – provém de uma verba do Congresso dos EUA).
- Um resumo do uso projetado e das limitações devidas à origem dos fundos (ex.: fundos destinados para infra-estrutura que geram um fluxo de caixa mas não podem ser usados para pagamento de salários diretos).
- Um resumo sobre a probabilidade dos fundos potenciais e cronograma estimado.
- Opções alternativas para situações nas quais os fundos esperados não se materializam conforme as expectativas.
- Estratégias para contatar autoridades que podem destinar recursos financeiros para a área protegida.
- Outra informação relevante (por exemplo: problemas, riscos, suposições).

O exame deve ser dividido em fontes de recursos nacionais e internacionais. Pode-se aproveitar esta oportunidade para vincular fontes de receita específicas a gastos específicos.

A supervisão e apresentação de relatórios sobre a situação financeira e progresso da área protegida será uma necessidade constante. A menos que tenha sido feito anteriormente,

nesta seção deve-se incluir uma discussão sobre o sistema de manejo financeiro esperado, quem será responsável pelo sistema e como serão administradas as auditorias.

Estratégia Financeira de Longo Prazo

A tarefa principal nesta seção é informar ao leitor sobre a estratégia financeira de longo prazo para a área protegida. A discussão deve ser de natureza geral. Alguns temas a ser abordados incluem a base esperada de custos anuais recorrentes, a frequência e montante de custos não recorrentes, como substituição de equipamentos e aquisição de terras, além de algumas características gerais da estratégia de financiamento – no mínimo, esta seção deve incluir um resumo das fontes de fundos nacionais e internacionais. Ao descrever a estratégia financeira de longo prazo para a área protegida, responda às seguintes perguntas, na

medida em que forem aplicáveis:

- Serão estabelecidos ou ampliados os fundos patrimoniais ou fideicomissos para dar apoio a custos de proteção e manejo no longo prazo? Proporcione uma breve justificativa do tamanho projetado dos fundos patrimoniais ou fideicomissos. Por exemplo, que porcentagem dos gastos de longo prazo cobrirá o fundo patrimonial ou fideicomisso?
- A área protegida depende muito de uma determinada fonte de financiamento? Existe um plano para diversificar as fontes de apoio? Quais são os riscos do plano de diversificação? Como estão sendo considerados estes riscos?

Apêndice I: Definições de Gastos Funcionais

Salários:

Salários (salário base, horas extras, 13º salário, etc.), impostos, gastos de transferência e benefícios (geralmente uma porcentagem que se aplica ao salário base para estimar o custo de seguros e licença com vencimento [férias, licença médica, feriados, etc.] para o pessoal). Apresentam-se linhas separadas para cada tipo de gasto considerado. Além disso, mostram-se linhas separadas de salário para a gerência, pessoal local e administrativo.

Capacitação:

Cursos no país para guardas florestais, pessoal de áreas protegidas e extensionistas. Os custos cobrem taxas de inscrição, viagem, alimentação, alojamento e materiais educativos. Bolsas a técnicos selecionados para assistir a cursos especiais ou participar em intercâmbios Sul-Sul com outras ONGs conservacionistas e áreas protegidas. As bolsas incluem o custo de viagem (local ou internacional), alimentação, alojamento, materiais educativos e taxas de capacitação (se forem requeridas). Também se considera o custo de planejamento e realização de conferências e/ou cursos.

Equipamento/Materiais:

Equipamento local, rádios, geradores elétricos, móveis para os postos, materiais, ferramentas de carpintaria e mecânica, artigos e outros equipamentos que não sejam de escritório.

Transporte/Veículos:

Caminhonetes, motocicletas, barcos, tratores, cavalos, mulas e outros meios de transporte requeridos.

Construção:

Custos associados com a construção de novas estruturas ou melhoria de terras, incluindo aquisição de terras, acesso a serviços públicos, estradas, trilhas, serviços de transporte e construção, cercas, portões e sinalização de limites.

Custos operacionais:

Manutenção de veículos, combustíveis e lubrificantes; manutenção de infra-estrutura local, incluindo edifícios, cercas e limites; fotos, mapas e imagens de satélite utilizadas para supervisão; materiais para patrulhas, assistência comunitária e sobrevôos.

Estudos especiais:

Posse da terra, caracterização ecológica, monitoração cultural e socioeconômica.

Aquisição de terras – Conservação de terras:

Custos associados à aquisição de terras para propósitos conservacionistas. Estes gastos incluem custo de terrenos, avaliações, pesquisas, títulos de propriedade, honorários de advogado, etc.

Apoio institucional:

Gastos com o serviço telefônico, impressões, correio, materiais de escritório, equipamento de escritório e de processamento de dados que normalmente seriam debitados aos serviços locais, gastos de operação de equipamento de escritório, aluguel de escritórios e serviços públicos, alimentos, gastos bancários, permissão e licenças. Estes gastos são separados em quatro grandes categorias: telefone, fax, impressões, etc; aluguel, serviços públicos, permissão, etc; materiais de escritório; e equipamento de escritório.

Serviços profissionais:

Honorários advocatícios, serviços contábeis, serviços de consultoria e custos de viagem de consultores. Estes gastos são separados em duas grandes categorias: serviços legais ou contábeis e gastos de consultoria.

Auditorias:

Custos associados à revisão do programa sob uma perspectiva de conservação ou financeira. A auditoria pode ser realizada por pessoal interno ou externo.

Apêndice 2: Definições de Gastos Programáticos

I. Programa de Proteção e Manejo

A. Subprograma de Proteção

1. *Demarcação de limites*: Levantamento e marcação das fronteiras das áreas protegidas; pode incluir custos de estudos topográficos, pesquisas, mapas, sistemas de posicionamento global, equipes de campo, equipamento de campo, alimentação, viagens, placas, monumentos, etc.
2. *Patrulhas*: Supervisão contínua e controle de atividades ilícitas ou de ameaças (por exemplo: incêndios) dentro dos limites da área protegida; pode incluir custos de guardas florestais, equipamento de campo, primeiros-socorros, alimentos, sobrevivões, sistemas de rádio, etc.
3. *Construção de postos de controle e trilhas*: Estruturas e trilhas de acesso requeridas para a proteção da área; pode incluir custos de salários, transporte de materiais para refúgios, alojamento para os guardas florestais, trilhas, pontes, portões, cercas, etc.
4. *Apoio logístico para equipes de pesquisa*: Guias e supervisão para pesquisadores e outros visitantes (por exemplo: grupos de filmagem) a partes remotas; pode incluir custos de guardas florestais, alimentação, transporte, etc.

B. Subprograma de Conservação de Terras

1. *Plano de proteção de terras*: Identificação, mapeamento e descrição da propriedade e posse da terra para todas as propriedades dentro da área protegida, ou propriedades dentro da zona de amortecimento que são importantes para a conservação ou controle de acessos; pode incluir custos de pessoal, assistência legal, pesquisa de registros de propriedade, honorários de advogados, pesquisas cadastrais, reuniões, etc.

2. *Contato com proprietários*: Contato pessoal com cada proprietário ou morador para informar as regulamentações da área protegida e discutir opções para o uso da terra; pode incluir custos de pessoal, materiais escritos, viagens, reuniões, etc.
3. *Levantamentos, avaliações, despesas legais*: Processo legal relacionado com a aquisição de terras; pode incluir avaliações de mercado, estudos topográficos, registro da propriedade, honorários de advogados, impostos, etc.
4. *Aquisição de terras*: Compra de propriedades; pode incluir custos da propriedade, custo das negociações, impostos, juros sobre empréstimos, demarcação de limites, remoção de condições perigosas (por exemplo: resíduos tóxicos), etc. Listar cada propriedade em separado.
5. *Convênios de conservação*: Um acordo realizado com o proprietário para restringir certos usos da terra; pode incluir despesas legais, monitoração e viagens. Listar todas as propriedades separadamente.
6. *Dotações para o manejo de terras*: Fideicomissos para assegurar o manejo de longo prazo do sítio; pode incluir incrementos de capital, taxas de administração de ativos, honorários de advogados, impostos, etc.

C. Subprograma de Manejo de Recursos Naturais

1. *Manejo de espécies e ecossistemas prioritários*: Ações diretas para proteger ou melhorar o habitat ou as espécies; pode incluir materiais e equipamentos, pessoal de campo, transporte, etc.
2. *Controle de espécies exóticas*: Ações diretas para controlar a expansão de espécies não nativas; pode incluir pessoal de campo, equipamento, materiais, transporte, etc.

3. *Manejo de incêndios*: Supressão de incêndios ou queimadas controladas para melhorar o hábitat; pode incluir pessoal de campo, equipamento de combate a incêndios, primeiros-socorros, transporte, etc.
4. *Restauração ecológica*: Ações diretas para recuperar habitats degradados; pode incluir pessoal de campo, equipamento pesado, material de viveiro, ferramentas de campo, transporte, etc.
5. *Monitoração*: Revisão periódica e no longo prazo de atividades para determinar se os objetivos de manejo da área protegida estão sendo atingidos; pode incluir equipamento científico, sobrevôos, imagens de satélite, transporte, pessoal de pesquisa, etc.

D. Subprograma de Pesquisa

1. *Avaliação ecológica rápida*: Revisão inicial dos recursos bióticos da área protegida e dos sistemas de posse da terra; pode incluir imagens de satélite, Sistema de Posicionamento Global, mapas, pessoal de pesquisa, equipamento de campo, transporte, etc.
2. *Avaliação rural participativa*: Consultas iniciais com as comunidades locais para avaliar conjuntamente os problemas sociais e econômicos, assim como as prioridades; pode incluir pessoal de pesquisa, equipamento de campo, materiais escritos, transporte, etc.
3. *Projetos de pesquisa prioritários*: Estudos dirigidos para aspectos cruciais do manejo da área; pode incluir pessoal de pesquisa, equipamento de campo, equipamento científico, alojamento, transporte, etc.
4. *Monitoração ecológica*: Revisão periódica e de longo prazo de atividades para determinar se os objetivos de manejo da área protegida estão sendo alcançados; pode incluir equipamento científico, sobrevôos, imagens de satélite, transporte, pessoal de pesquisa, etc.

II. Programa de Uso Compatível

A. Subprograma de Educação Ambiental

1. *Plano de educação ambiental*: Documento estratégico preparado com educadores e comunidades locais, que descreve todos os

programas de educação ambiental relacionados com as áreas protegidas; pode incluir reuniões, seminários, materiais escritos, publicações, consultores, etc.

2. *Campanha e materiais de mídia*: Rádio, jornal, televisão e outros meios dirigidos ao público em geral; pode incluir consultores de relações públicas, pesquisas de interesses, custos de produção de programas, materiais, publicações, etc.

3. *Programas de escolas primárias*: Atividades dirigidas a estudantes locais; pode incluir pessoal educativo, materiais, equipamento audiovisual, reuniões, passeios escolares, etc.

4. *Seminários educacionais para autoridades*: Atividades dirigidas a funcionários públicos e líderes do setor privado, cujo apoio é necessário para as áreas protegidas; pode incluir pessoal gerencial, materiais escritos, seminários, gastos de representação, viagens, etc.

5. *Placas interpretativas e trilhas*: Melhoria de sítios e trilhas para proporcionar uma experiência segura, educacional e agradável aos visitantes; pode incluir pessoal interpretativo, guias impressos, mapas e mostras educacionais, construção de trilhas, placas, bancos, latas de lixo, etc.

B. Subprograma de Ecoturismo

1. *Plano de ecoturismo com a comunidade local*: Um plano mestre comunitário para guiar o desenvolvimento turístico, usualmente envolvendo representantes das comunidades locais e funcionários dos ministérios de turismo e obras públicas; pode incluir pessoal gerencial, consultores em planejamento, seminários, material escrito, transporte, etc.

2. *Registro de visitantes e postos de entrada*: Ações diretas ou passivas em localizações estratégicas para monitorar o uso da área por visitantes; pode incluir livros de registro, postos de acesso, placas, cercas, portões, etc.

3. *Administração de concessões*: Atividades relacionadas com o manejo de companhias relacionadas com o turismo dentro da área protegida; pode incluir pessoal gerencial, honorários advocatícios, licitações públicas, controle de permissões, monitoração, etc.

4. *Construção de acessos, instalações e infraestrutura de serviços públicos*: Infra-estrutura necessária para turismo dentro da área protegida; pode incluir arquitetos, paisagistas e engenheiros de paisagens, estradas, pistas de aterrissagem, trilhas, sistemas de geração de energia, armazenamento e tratamento de água, sistemas de comunicação, alojamento, centros de visitantes, seminários, pessoal de manutenção, transporte, etc.
5. *Monitoração*: Revisão periódica e de longo prazo para determinar se os objetivos turísticos estão sendo alcançados; pode incluir pesquisadores, materiais, etc.

C. Subprograma de Recursos Florestais

1. *Plano de manejo florestal*: Plano que guia a proteção e os usos permissíveis dos recursos florestais e não florestais, conforme os objetivos de manejo; pode incluir consultores em florestas, em hidrologia e outros, reuniões comunitárias, sobrevôos, inventários biológicos, mapas, equipamento de campo, etc.
2. *Administração de concessões*: Atividades relacionadas com o manejo de companhias relacionadas com os recursos florestais ou outros usos extrativos dentro da área protegida; pode incluir pessoal de campo, honorários advocatícios, licitações públicas, controle de permissão, monitoração, etc.
3. *Monitoração*: Revisões periódicas e de longo prazo para determinar se os objetivos de manejo da área estão sendo alcançados; pode incluir equipamento científico, sobrevôos, imagens de satélite, transporte, pessoal de pesquisa, etc.

D. Subprograma Agrícola

1. *Plano de uso das terras agrícolas*: Plano que guia os usos permitidos de terras agrícolas, conforme os objetivos de manejo; pode incluir especialistas em solos, agrônomos, hidrologistas, reuniões comunitárias, sobrevôos, inventários biológicos, mapas, equipamento de campo, etc.
2. *Acordos sobre o uso de terras com proprietários*: Contato pessoal com as comunidades locais e indivíduos para guiar e apoiar os usos agrícolas; pode incluir pessoal

- extensionista, material de viveiros, sementes, equipamento de campo, transporte, etc.
3. *Monitoração*: Revisões periódicas e de longo prazo para determinar se os objetivos de manejo da área estão sendo alcançados; pode incluir equipamento científico, sobrevôos, imagens de satélite, transporte, pessoal de pesquisa, etc.

E. Subprograma de Extensão Comunitária

1. *Plano de extensão comunitária com comunidades locais e agências*: Um plano de serviços sociais que serve para coordenar a participação de agências públicas com base nas necessidades das comunidades locais; pode incluir pessoal, materiais e equipamentos educativos e de saúde, reuniões, transporte, etc.
2. *Coordenação programática e monitoração*: Comunicação periódica para avaliar e ajustar o programa de extensão; pode incluir pessoal, reuniões e transporte.

III. Programa de Administração

A. Subprograma de Gerência e Finanças

1. *Organização de pessoal e gerência*: Pessoal de supervisão das áreas protegidas, planejamento e apoio gerencial; pode incluir pessoal, seminários de planejamento, espaço de escritórios, materiais e equipamentos de escritório, computadores, sistemas de comunicação, transporte, etc.
2. *Apoio administrativo e logístico*: Coordenação e apoio de todas as atividades em áreas protegidas; pode incluir pessoal administrativo, motoristas, armazéns para equipamento de campo, escritórios, materiais e equipamento de escritório, computadores, sistemas de comunicação, transporte, etc.
3. *Finanças e contabilidade*: Administração do orçamento, relatórios de receitas e gastos; pode incluir pessoal administrativo, auditores independentes, materiais e equipamentos de escritório, computador, sistemas de comunicação, etc.
4. *Planos e orçamentos anuais*: Preparação de planos operacionais anuais e orçamentos financeiros, incluindo receitas e gastos; pode incluir pessoal administrativo, reuniões,

materiais de escritório, etc.

5. *Relações públicas e arrecadação de fundos:*

Comunicações regulares com o público em geral, autoridades e organizações que apóiam a área protegida; pode incluir pessoal de relações públicas, reuniões, viagens, publicações e outros materiais impressos, etc.

B. Subprograma de Operações e Manutenção

1. *Construção:* Planejamento, desenho e implementação de acessos, serviços públicos, estruturas e melhoras no sítio; pode incluir arquitetos e engenheiros de paisagens, despesas legais, aquisição de terras, demolições, salários, materiais, transporte, equipamento, etc.

2. *Manutenção:* Operações de longo prazo e reparação de instalações, veículos e outra infra-estrutura; pode incluir pessoal de manutenção, seminários, ferramentas, combustíveis, lubrificantes, peças, sistemas de disposição de resíduos, transporte, equipamento pesado, etc.

3. *Apoio de operações:* Transporte e comunicações relacionadas com as atividades programáticas da área protegida; pode incluir motoristas, barcos, aviões, veículos, sistemas de comunicação, equipamento de campo, etc.

C. Subprograma de Capacitação

1. *Capacitação de pessoal:* cursos, seminários e orientação para o pessoal de áreas protegidas; pode incluir viagens, diárias, taxas de inscrição, mensalidades, etc.

Apêndice 3: Formulários Eletrônicos em Branco

Matriz de Ameaças

Matriz de Atividades

Tabela de Arrecadação de Fundos

Tabela de Pessoal

Tabela de Gastos Operacionais

Tabela de Aquisição de Terras

Plano de Financiamento para Áreas Protegidas — Alocação Percentual de Gastos

Proteção e Manejo

Uso Compatível

Administração

Detalhe de Gastos

Proteção e Manejo

Uso Compatível

Administração

Gastos por Função

Resumo de Gastos

Proteção e Manejo

Uso Compatível

Administração

Resumo de Receitas

Resumo de Receitas e Gastos

Alocação de Receitas

Proteção e Manejo

Uso Compatível

Administração

Plano de Financiamento para Áreas Protegidas — Gráficos

Comparação de Receitas e Gastos

Gastos por Programa

Fontes de Receita

Formulário de Avaliação

Planejamento Financeiro de Longo Prazo para Parques e Áreas Protegidas

Preencha este formulário e envie-o a:

The Nature Conservancy
Worldwide Office
4245 North Fairfax Drive, suite 100
Arlington, Virginia, 22203-1606 EUA
Atenção: Randall K. Curtis, Director of Conservation Finance and Policy
Ou envie-o por fax a: (703) 841-4880, ou por correio eletrônico a: rcurtis@tnc.org

Nome: Organização:

1. Este manual foi de alguma utilidade para você?

Sim [] Não []

Para quais sítios foi utilizado? Quem participou na elaboração do plano de manejo e no processo de planejamento financeiro (ONG, Governo, The Nature Conservancy, comunidades locais, etc.)?

2. Você encontrou alguma dificuldade com o programa ou com as instruções apresentadas neste manual?

Sim [] Não []

Em caso afirmativo, que tipo de problemas enfrentou? Como foram resolvidos tais problemas? Você solicitou assistência técnica a The Nature Conservancy? Como e por quem foi atendida sua solicitação de assistência técnica?

3. Você tem algumas recomendações para o melhoramento deste manual e da metodologia utilizada para o planejamento financeiro de longo prazo?

4. Você tem algumas sugestões para as atividades de acompanhamento que devem ser realizadas (assistência técnica específica, seminários, etc.) e que seriam úteis para fortalecer as técnicas desenvolvidas neste manual para o planejamento financeiro de longo prazo de parques e áreas protegidas?

5. Para avaliar a necessidade potencial de assistência técnica, como classificaria sua organização em termos dos seguintes critérios? (marque com um X nos espaços apropriados):

Área de especialidade	Básica	Intermediária	Avançada	Observações
Equipe financeira				
Dados/Sistema contábil				
Planejamento financeiro				
Sistemas de informação				
Planejamento do manejo de áreas				

Outros comentários:

Nota: Seria de grande ajuda se você enviasse este formulário de avaliação devidamente preenchido junto com uma cópia ou arquivo eletrônico de seu plano financeiro de longo prazo (incluindo tabelas e parte narrativa).