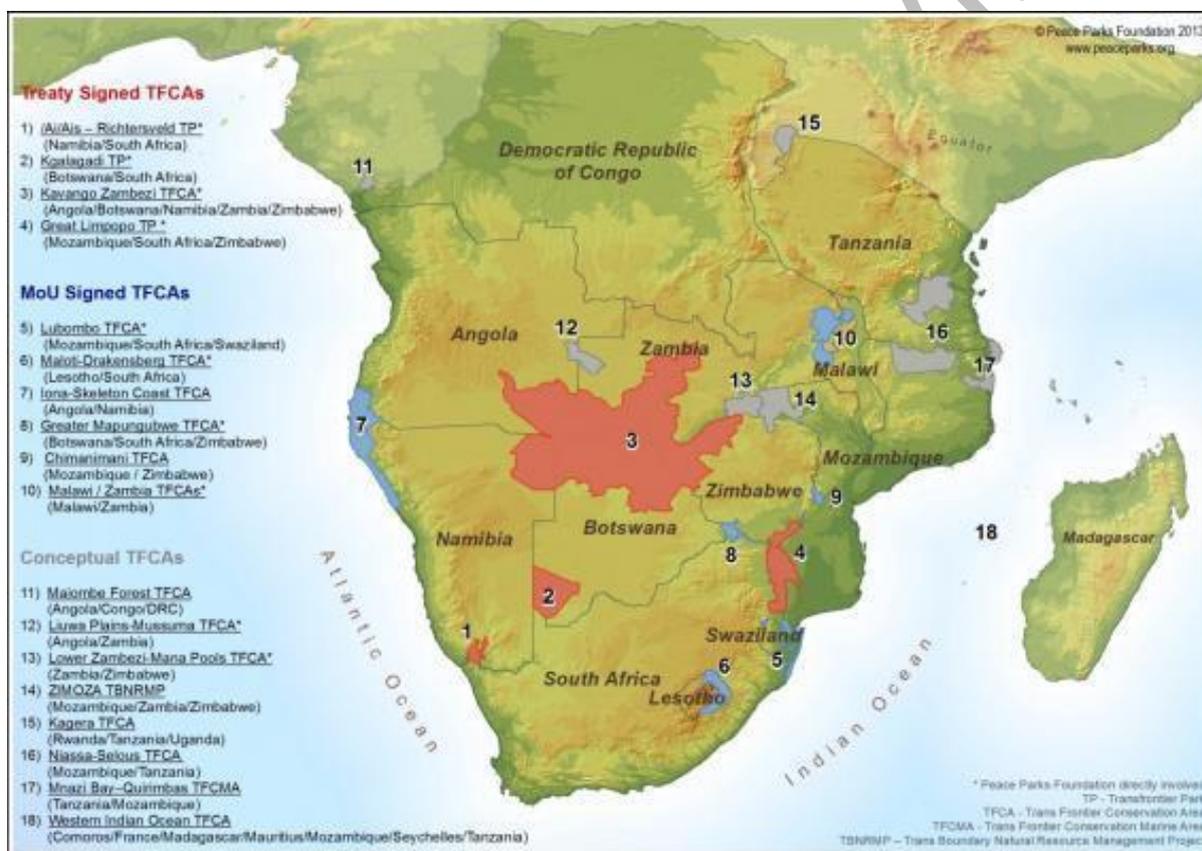


DIRETRIZES PARA CONCESSÕES DE TURISMO NAS ÁREAS DE CONSERVAÇÃO TRANSFRONTEIRIÇAS NA SADC



Fonte: Peace Parks Foundation, 2014

Projecto Revsito: Versão 2

1 de Outubro de 2014

Dra. Anna Spenceley

PO Box 132, Dolphin Coast, Ballito, 4404, South Africa

annaspenceley@gmail.com / +27 72 311 5700

www.anna.spenceley.co.uk

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	META E OBJECTIVOS DAS DIRECTRIZES.....	5
1.2	ÂMBITO, ESTRUTURA E CONTEÚDO	6
1.3	PÚBLICO-ALVO.....	6
1.4	ANTECEDENTES ÀS DIRECTRIZES	6
2	PROCESSO DE ADJUDICAÇÃO DE CONCESSÕES	7
2.1	PASSO1: DELIMITAÇÃO DO ÂMBITO	8
2.1.1	<i>Metas, Motivações e Objectivos</i>	<i>8</i>
2.1.2	<i>Experiências de Concessões.....</i>	<i>8</i>
2.1.3	<i>Barreiras Potenciais à Adjudicação de Concessões</i>	<i>9</i>
2.1.4	<i>Prosseguir ou não</i>	<i>10</i>
2.2	PASSO2: CONCEITO E VIABILIDADE	1211
2.2.1	<i>Quadro político e legislativo</i>	<i>1211</i>
2.2.2	<i>Planificação Espacial.....</i>	<i>1312</i>
2.2.3	<i>Tipos de Produtos de Turismo</i>	<i>1413</i>
2.2.4	<i>Seleção do Modelo de Concessão</i>	<i>1413</i>
2.2.5	<i>Impacto no Desenvolvimento.....</i>	<i>1413</i>
2.2.6	<i>Risco.....</i>	<i>1918</i>
2.2.7	<i>Envolvimento dos intervenientes.....</i>	<i>2019</i>
2.2.8	<i>Viabilidade e Avaliação do Mercado.....</i>	<i>2120</i>
2.3	PASSO 3: ESTRATÉGIA DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA (PROCUREMENT).....	2423
2.3.1	<i>estratégia de investimento</i>	<i>2423</i>
2.3.2	<i>Estratégia de transacção</i>	<i>2524</i>
2.3.3	<i>Desenvolvimento de Materiais de transacção.....</i>	<i>2726</i>
2.3.4	<i>Desenvolvimento do comité de avaliação.....</i>	<i>3130</i>
2.4	PASSO 4: GESTÃO DA TRANSACÇÃO	3332
2.4.1	<i>Processo de contratação pública.....</i>	<i>3332</i>
2.4.2	<i>Acordos mutuamente vantajosos e coisas a evitar.....</i>	<i>3534</i>
2.5	PASSO 5: GESTÃO DO CONTRATO	3736
2.5.1	<i>Capacidades e Aptidões.....</i>	<i>3736</i>
2.5.2	<i>Manuais</i>	<i>3837</i>
2.5.3	<i>Fim da Concessão e Passos seguintes</i>	<i>3938</i>
3	LEITURA ADICIONAL.....	4140
3.1	LIGAÇÕES	4140
3.1.1	<i>Passo 1: Determinação do âmbito.....</i>	<i>4140</i>
3.1.2	<i>Passo 2: Conceito e viabilidade.....</i>	<i>4342</i>
3.1.3	<i>Passo 3: Estratégia de contratação pública.....</i>	<i>4948</i>
3.1.4	<i>Passo 4: gestão da Transacção</i>	<i>4948</i>
3.1.5	<i>Passo 5: administração de contratos</i>	<i>5049</i>
3.1.6	<i>Estudos de caso</i>	<i>5150</i>
3.2	MODELOS	5352
3.3	INFORMAÇÃO SOBRE PAÍSES DA SADC	5554
3.3.1	<i>Angola</i>	<i>5655</i>

3.3.2	<i>Botswana</i>	<u>5857</u>
3.3.3	<i>República Democrática do Congo</i>	<u>5958</u>
3.3.4	<i>Lesoto</i>	<u>6059</u>
3.3.5	<i>Malawi</i>	<u>6362</u>
3.3.6	<i>Maurícias</i>	<u>6463</u>
3.3.7	<i>Moçambique</i>	<u>6665</u>
3.3.8	<i>Namíbia</i>	<u>6867</u>
3.3.9	<i>Seychelles</i>	<u>6968</u>
3.3.10	<i>África do Sul</i>	<u>7170</u>
3.3.11	<i>Suaçilândia</i>	<u>7473</u>
3.3.12	<i>Tanzânia</i>	<u>7574</u>
3.3.13	<i>Zâmbia</i>	<u>7776</u>
3.3.14	<i>Zimbabwe</i>	<u>8078</u>
3.4	DIRECTRIZES PARA O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO	<u>8382</u>
3.5	CONTRIBUINTES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS DIRECTRIZES.....	<u>8483</u>

Figuras

FIGURA 1: ESBOÇO DO ACORDO DE CONCESSÃO	<u>3029</u>
---	-------------

Tabelas

TABELA 1: ACTIVIDADES APROPRIADAS DE TURISMO E PRODUTOS DE TURISMO NAS TFCA DA SADC	<u>1443</u>
TABELA 2: ACTIVIDADES E PRODUTOS DE TURISMO NAS TFCA DA SADC	<u>1645</u>
TABELA 3: INTERVENIENTES E O PAPEL NAS CONCESSÕES DE TURISMO.....	<u>2049</u>
TABELA 4: ATRACÇÕES DE TURISMO E EXEMPLOS NAS TFCA DA SADC.....	<u>2224</u>
TABELA 5: SITUAÇÃO DAS TFCA DA SADC.....	<u>5554</u>

Quadros

QUADRO 1: DEFINIÇÕES PRIMÁRIAS PARA AS PRESENTES DIRECTRIZES.....	5
QUADRO 2: EXEMPLOS DE QUADROS JURÍDICOS PARA AS CONCESSÕES DE TURISMO: NAMÍBIA E ÁFRICA DO SUL	<u>1244</u>
QUADRO 3: EXEMPLOS DE INCUBAÇÃO DE EVENTO TRANSFRONTEIRIÇO: <i>DESERT KNIGHTS</i>	<u>1544</u>
QUADRO 4: Pousada: UMA CONCESSIONÁRIA DE EMPRESA MISTA NA RESERVA ESPECIAL DE MAPUTO, TFCA DOS LIBOMBOS.....	<u>1847</u>
QUADRO 5: REFORÇANDO OS IMPACTOS EM TERMOS DE DESENVOLVIMENTO ATRAVÉS DE CONCESSÕES NA ÁFRICA DO SUL	<u>1847</u>
QUADRO 6: QUANTO DINHEIRO PODEM FAZER AS CONCESSÕES?.....	<u>2120</u>
QUADRO 7: PROBLEMAS COM AS NEGOCIAÇÕES DIRECTAS E PROPOSTAS NÃO SOLICITADAS/ESPONTÂNEAS	<u>2726</u>
QUADRO 8: OPÇÕES PARA OFERTAS FINANCEIRAS	<u>3029</u>
QUADRO 9: TABELA AMOSTRA DO CONTEÚDO DE UM MANUAL PARA A CONCESSÃO.....	<u>3837</u>

Acrónimos

AZC	<i>Abi Zameni Chemucane</i>	ONG	Organização não-governamental
BOT	Construir, Operar e Transferir	PAA	Autoridade da Área Protegida
CITW	<i>Children in the Wilderness</i>	PPF	Fundação Peace Parks
CTC	Companhia de Turismo de Chemucane	PPP	Parceria Público-Privada
CPPP	Parceria Público-Privada Comunitária	RfP	Pedido de Propostas
EIA	Avaliação do Impacto Ambiental	ROT	Reabilitar-Operar-Transferir
EoI	Manifestação de Interesse	SADC	Comunidade de Desenvolvimento da África Austral
GLTFCA	TFCA do Grande Limpopo	SANParks	Parques Nacionais da África do Sul
MET	Ministério do Ambiente e Turismo, Namíbia	TFCA	Área de Conservação Transfronteiriça
MITUR	Ministério de Turismo, Moçambique	TFPD	Destinos nos Parques Transfronteiriços

Agradecimentos

As directrizes foram formuladas através de um processo consultivo inclusivo incluindo durante a fase de determinação do âmbito, a determinação do âmbito para o índice, o projecto de índice e exemplos das melhores práticas. As contribuições dos intervenientes no seio da SADC, que trabalham em turismo e concessões transfronteiriças, GIZ e *Boundless Southern Africa* foram grandemente apreciadas. Os detalhes do processo, e as pessoas que contribuíram para o desenvolvimento das directrizes estão reflectidos na secção 3.5).

DRAFT 2 FOR REVIEW

1 INTRODUÇÃO

1.1 META E OBJECTIVOS DAS DIRECTRIZES

Existem várias razões que podem ser úteis às autoridades nas áreas de conservação transfronteiriças (TFCA) para adjudicarem concessões ao sector privado. As condições para tal especificam que o sector privado¹:

- tenha operações de turismo comercial como a sua actividade comercial principal, e possam ser mais efectivas e eficientes na geração de receitas provenientes de turismo;
- compreenda como adaptar o conceito dos produtos à procura do mercado, e como promover os produtos e adaptá-los mais facilmente às necessidades e condições dos mercados ;
- possa mais facilmente mobilizar o capital, outros fundos e possa transferir os riscos e responsabilidades para o turismo comercial;
- não seja (muitas vezes) limitado tanto por burocracia como no âmbito do governo.

A **meta** destas directrizes é providenciar a orientação para a adjudicação de concessões de turismo nas TFCA dentro da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC), ao mesmo tempo que garantem que tanto os objectivos de conservação como de desenvolvimento das TFCA regionais sejam concretizados, incluindo o desenvolvimento rural e a participação da comunidade.

Os **objectivos** são:

- Providenciar orientações básicas práticas com base na evidência num processo de concessão gradual que apoie as tomadas de decisão;
- Garantir que a orientação alinhe as finalidades e os objectivos das agências de conservação com o sector privado e com os princípios do turismo sustentável;
- Providenciar exemplos de casos de estudo com boas práticas provenientes da SADC, com desafios e com o modo de os superar; e
- Providenciar informação simples, clara, fiável, aplicável, flexível e concisa com ligações a informação mais detalhada e modelos.

Quadro 1: Definições primárias para as presentes directrizes

Concessão de Turismo: Uma concessão significa o direito ao uso da terra ou outro bem para um fim específico, adjudicado por um governo, empresa ou outro organismo de controlo. Pode incluir uma operação comercial ou um talhão de terra que pode ser dividido e dividido novamente em pequenos talhões². Uma concessão de turismo pode providenciar alojamento, serviços de alimentação e bebidas, lazer, educação, e serviços interpretativos³. As concessões são também Parcerias Público-Privadas (ver abaixo).

Parceria Público-Privadas (PPP): significa uma transacção comercial entre uma instituição e uma parte privada, em que a parte privada adquire uma propriedade para o seu uso comercial próprio e assume riscos financeiros, técnicos e operacionais conexos. A parte privada recebe um benefício resultante das suas actividades usando propriedade pública cobrando taxas aos clientes a quem oferecem um serviço. ⁴

Turismo Sustentável: Significa o turismo que toma em conta os respectivos impactos económicos, sociais e ambientais presentes e futuros, abordando as necessidades dos visitantes, a indústria, o ambiente e as comunidades locais.⁵

Área de Conservação Transfronteiriça: Uma zona ecológica, de ligação terrestre, com água doce e/ou marinha gerida em regime de colaboração que sustém um processo de valores ecológicos e/ou culturais e que se alastra

¹ Adaptado de: Eagles, P. F. J., Baycetch, C. M., Chen, X., Dong, L., Halpenny, E., Kwan, P. B., Lenuzzi, J. J., Wang, X., Xiao, H., and Zhang, Y. (2009) Guidelines for planning and management of concessions, licenses and permits for tourism in protected areas, Tourism planning and management program, University of Waterloo, Ontario, Canada, 23 April 2009: pp12, Buckley, R. (2010). Conservation Tourism. CAB International.page xvi;

² Pocket Oxford English Dictionary, 2006

³ Eagles et al, (2009) op. cit.

⁴ Adapted from National Treasury (2005) PPP Toolkit for tourism, PPP Practice Note 1 of 2005, pp 3, accessible from <http://www.ppp.gov.za/Pages/Governance.aspx?RootFolder=%2fLegal%20Aspects%2fPPP%20Toolkit%20for%20Tourism&FolderCTID=&View=%7b33f91a9e%2d68fb%2d40cc%2db511%2d45d91a7cc95b%7d>

⁵ UNEP and UNWTO (2005) Making Tourism More Sustainable, A Guide for Policy Makers, Madrid, Spain

através de uma ou mais fronteiras internacionais e que inclui áreas protegidas bem como zonas de uso de recursos múltiplos de onde são retirados benefícios tangíveis para as comunidades afectadas.⁶

1.2 ÂMBITO, ESTRUTURA E CONTEÚDO

O **benefício principal** da leitura destas directrizes é obter a informação básica sobre como encorajar, desenvolver e operar as concessões de turismo nas TFCA no território da SADC.

O **âmbito geográfico** das directrizes está relacionado com os países da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC). O tipo de TFCA cobertas é predominantemente terrestre, mas inclui também informação relevante a TFCA marinhas.

Os **tipos de concessões de turismo** abordados incluem:

- Produtos de turismo que estão localizados dentro de um país e dentro dos limites de uma TFCA (por exemplo, instalações de alojamento, retalhistas ou restaurantes, actividades tais como passeios na natureza, safaris, etc.);
- Actividades de turismo transfronteiriças, que abrangem mais de um país dentro de uma TFCA (por exemplo, corridas e rotas transfronteiriças).

As directrizes são estruturadas seguindo um **processo gradual** relacionado com o desenvolvimento e operações de concessões para fins de turismo, incluindo “delimitação do âmbito”, conceito e viabilidade, estratégia de contratação pública, gestão de transacções e gestão de contratos. Estes passos estão descritos na Secção 2.

As presentes directrizes não são juridicamente vinculativas nem são títulos executivos, mas pelo contrário oferecem uma indicação sobre como a adjudicação da concessão pode ser implementada de modo sustentável por todas as partes envolvidas, sejam do sector privado, governos e/ou comunidades. Além disso, este documento não é um manual técnico, nem é um conjunto de ferramentas sobre como adjudicar a concessão. A sua leitura não o tornará um perito em adjudicação de concessões de turismo, mas providenciará uma orientação básica, e as ligações aos recursos adicionais e a mais informação. Os recursos adicionais são providenciados na Secção 3.

1.3 PÚBLICO-ALVO

O **público principal** para estas directrizes inclui os coordenadores das TFCA; as autoridades da área protegida e os ministérios do meio-ambiente e turismo que procuram alargar o nível de investimento do turismo, e as visitas dentro das TFCA. O público inclui, igualmente, os investidores do sector privado no estabelecimento de concessões transfronteiriças e os agentes que providenciam apoio técnico e facilitação ao processo (por exemplo, ONG, agências de doadores, consultores).

1.4 ANTECEDENTES ÀS DIRECTRIZES

Os países individuais possuem enquadramentos jurídicos que regem as concessões (ver secção 2.2.1e 3.3), e ao nível regional, os dois instrumentos subjacentes às presentes directrizes incluem os protocolos sobre Turismo e o Protocolo de conservação da Fauna Bravia e sua aplicação, que são descritos abaixo.

O **Protocolo da SADC sobre o Desenvolvimento de Turismo (1998)** descreve o objectivo da SADC de desenvolver o potencial da Região como um destino de turismo. O Protocolo estipula que a SADC visa estabelecer uma distribuição mais equilibrada do desenvolvimento de turismo em toda a Região e também criar um ambiente conducente e positivo para uma indústria de turismo que possa apoiar o desenvolvimento socioeconómico. Os Estados Membros acordam em encorajar o envolvimento do

⁶Zunkel, K. (In prep) Southern African Development Community Transfrontier Conservation Guidelines: The establishment and development of TFCA initiatives between SADC Member States

sector privado através de mecanismos incluindo através de incentivos, infraestruturas e mecanismos reguladores apropriados.⁷

Um dos objectivos do **Protocolo da SADC sobre a Conservação da Fauna Bravia e Aplicação da Lei (1999)** é promover a conservação de recursos de fauna bravia compartilhados através do estabelecimento das TFCA. O protocolo encoraja os Estados Membros a desenvolver os incentivos económicos e sociais para a conservação e uso sustentável da fauna bravia.⁸

2 PROCESSO DE ADJUDICAÇÃO DE CONCESSÕES

O processo de adjudicação de concessões seguido nestas linhas orientadoras está representado abaixo.



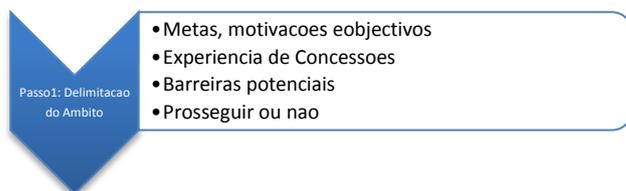
é

⁷ Southern African Development Community (SADC) (1998). Protocol on tourism, accessed from http://www.sadc.int/files/2413/5292/8368/Protocol_on_the_Development_of_Tourism1998.pdf on 5 December 2013

⁸ SADC (1999) Protocol on Wildlife Conservation and Law Enforcement, accessed from [http://www.sadc.int/documents-publications/show/Protocol%20on%20Wildlife%20Conservation%20and%20Law%20Enforcement%20\(1999\)](http://www.sadc.int/documents-publications/show/Protocol%20on%20Wildlife%20Conservation%20and%20Law%20Enforcement%20(1999)) on 30 July 2014

2.1 PASSO1: DELIMITAÇÃO DO ÂMBITO

A informação recolhida durante o passo de Delimitação do Âmbito é usada para estabelecer se a adjudicação da concessão é uma opção apropriada e viável para a TFCA. Este passo ajuda as autoridades a decidir se se deve prosseguir ou não.



2.1.1 METAS, MOTIVAÇÕES E OBJECTIVOS

No início, a definição de metas, motivações e objectivos para as concessões é importante para garantir que seja criado o conceito de programa mais relevante e que os principais intervenientes estejam de acordo e compartilhem expectativas realistas.

Discuta as metas gerais através de um grupo de trabalho específico com os proponentes da adjudicação das concessões (por exemplo, a Autoridade da Área Protegida (PAA); a unidade de coordenação das TFCA). Faça uma série de perguntas, tais como:

- Porque quer adjudicar as concessões de turismo, e como é que processo está relacionado com políticas particulares e motivado por elas?
- Quais são os objectivos da adjudicação de concessões? (por exemplo, investimento de capital, geração de receitas, emprego, sensibilização; repartição de risco; desenvolvimento sustentável do turismo, etc.)
- O que é que a adjudicação de concessões precisa de atingir para ser considerada um sucesso (por exemplo, valor de investimento; número de empregos, etc.)
- Como promoverá o desenvolvimento de turismo que seja sustentável (isto é, com benefícios líquidos para a conservação, comunidades e a economia)?
- Que agências têm o mandato de adjudicarem e acordarem sobre as concessões nas TFCA? (por exemplo, 'autoridade' de adjudicação de concessões, o governo, a PAA, a entidade de comunidade, o sector privado ou outra instituição?)
- Existe uma vontade política para a adjudicação de concessões de todos os países nas TFCA? Quem são os prováveis promotores que têm influência entre os grupos de intervenientes?
- Existem destinos específicos dentro das TFCA que tenham sido identificados, definidos como prioritários e disponíveis para concessões, e/ou tipos de turismo apropriados? Os tipos de produtos de turismo são compatíveis com as condições e os objectivos de TFCA? (isto é, ver ~~Tabela 1~~ **Tabela 1**). Existe uma procura no mercado para estes?

2.1.2 EXPERIÊNCIA DE CONCESSÕES

A compreensão da história, e a experiência anterior das concessões de turismo numa TFCA particular, é importante para apreciar o contexto, os níveis anteriores de sucesso (ou não) em alavancarem o investimento; os desafios e os níveis de competências e as capacidades existentes.

Discuta com os principais intervenientes, tais como representantes de ministérios, PPA, as agências de desenvolvimento relevantes e as organizações não-governamentais (ONG), o seguinte:

- As concessões de turismo foram usadas no país, nesta TFCA, e neste destino anteriormente?

- Que tipo de modelo de negócios foi usado? (por exemplo, contrato de gestão, locação, concessão)
- Que processo de contratação pública foi seguido? (por exemplo, concurso, negociação directa /espontânea)
- Que nível de interesse houve por parte dos investidores em potenciais concessões de turismo?
- Que nível de investimento e tipo de produtos de turismo foram alavancados?
- Que questões surgiram em relação a questões transfronteiriças? (Por exemplo, partilha de fronteiras, receitas, etc.)
- Que medidas para as práticas de turismo sustentável foram integradas no processo?
- Como e para quem vão as receitas monetárias provenientes do turismo nas áreas protegidas? (isto é, para a gestão da conservação, para salários e regalias do pessoal, para as comunidades, para os governos nacionais, para um fundo conjunto de TFCA, etc.). É distribuído igualmente, em relação às funções, responsabilidades, riscos e investimento?
- Que segmentos do Mercado foram visados em concessões anteriores e que actividades de comercialização tiveram sucesso (e não tiveram sucesso)?
- Que nível de competências existem internamente para conceberem e implementarem a adjudicação de concessões? (isto é, as lacunas precisam de ser preenchidas através do recrutamento de assessores)

Peça também aos intervenientes cópias de relatórios relevantes sobre o investimento de turismo e a adjudicação de concessões que possam providenciar respostas a algumas destas perguntas.

2.1.3 BARREIRAS POTENCIAIS À ADJUDICAÇÃO DE CONCESSÕES

A adjudicação de concessões não é um processo fácil. A adjudicação de concessões não é associada geralmente a custos de transacção elevados tanto para a autoridade como para o concessionário – particularmente em termos de tempo e recursos humanos. Para além das dificuldades, existem alguns elementos que podem actuar como barreiras à adjudicação de concessões nas TFCA. Estas incluem as seguintes⁹:

- **Estabilidade Política:** A situação política e de segurança de uma TFCA não é suficientemente estável para os investidores em turismo operarem ou suficientemente atraente para os turistas visitarem (isto é, estabilidade local, nacional e regional).
- **Governança:** a interferência política e/ou corrupção fazem com que o processo de contratação pública transparente e bem regido seja impossível ou torna o processo muito demorado, confuso ou dispendioso. A procura de concessões pode ser baixa se a autoridade tiver um fraco historial, ou se a TFCA específica não estiver em funcionamento pleno.
- **Questões Jurídicas:** O quadro jurídico não permite o investimento do sector privado, a criação de receitas, a partilha de receitas entre os países da TFCA, ou o repatriamento dos lucros dentro das TFCA, ou que o título da terra fique garantido ao sector privado, ou não inclui um quadro de planificação apropriado para o desenvolvimento de turismo.
- **Motivação:** A autoridade não quer delegar actividades de geração de receitas ou superfícies de terra a um concessionário.
- **Sensibilidade:** O local do destino é considerado sensível demais do ponto de vista ambiental e cultural para o desenvolvimento do turismo, ou o local do destino já está demasiadamente desenvolvido.
- **Atracção:** A zona não possui aspectos naturais ou culturais suficientemente atraentes para se desenvolver um bom produto de turismo que seja compatível com a procura do mercado; ajustado aos circuitos existentes; e que seja suficientemente diferente dos destinos concorrentes para ser de interesse para investidores. Os baixos níveis de atracção podem associar-se a uma

⁹Adaptado de: Spenceley, A. Neville, H., and Souto, M. (In prep) Protected are tourism concessions: A toolkit, Report to the International Finance Corporation

fraca qualidade de atracção ou uma qualidade em deterioração (por exemplo, número de animais reduzidos, poluição, dano físico a atrações) ou riscos potenciais (por exemplo, prospecção mineira, exploração petrolífera, problemas de saúde (por exemplo, malária, ébola, VIH).

- **Acessibilidade:** A TFCA não é suficientemente acessível devido a limitadas infraestruturas de acesso rodoviário ou aéreo.
- **Infraestruturas básicas:** O local de destino não tem infraestruturas de apoio interno adequadas aos requisitos do investidor (por exemplo, a rede rodoviária nacional, o fornecimento de energia eléctrica, o abastecimento (e a qualidade da água), rede de telefones móveis, etc.).
- **Custos de funcionamento:** Os custos são elevados quando comparados com outros locais destino, em relação ao custo de mão-de-obra para o sector de hotelaria e restauração (incluindo a formação de membros da comunidade local); serviços essenciais (especialmente electricidade); regulamentos ou quotas para trabalhadores expatriados; formação; tarifas de concessão (quando fixas); e taxas de hospitalidade.¹⁰
- **Aptidões e capacidade:** A autoridade pode não ter conhecimentos técnicos suficientes, capacidades e recursos para administrar a adjudicação de concessões e acordos. Isto constitui um desafio, em vez de barreiras, visto que os consultores externos podem ter de ser recrutados para providenciarem aptidões de apoio e transferência.

Discuta desafios potenciais com os intervenientes principais (incluindo ministérios relevantes, PAA, e investidores primários em turismo), e reveja os relatórios relevantes para verificar se existem barreiras como podem ser ultrapassadas.

Leitura
Adicional

- Termos de referencia para os consultores de adjudicação de concessões (ver Seccção 3.2)

c

2.1.4 PROSEGUIR OU NÃO

Ao decidir se se deve prosseguir ou não com a adjudicação da concessão, examine cuidadosamente o seguinte:

- Todas as questões de delimitação do âmbito foram abordadas adequadamente?
- Os objectivos das agências que lideram a adjudicação de concessões são realistas?
- Existe a vontade política para o processo nos países da TFCA e foram identificados os promotores?
- Existem destinos adequados para as concessões e para produtos de turismo apropriados relacionados com o Mercado?
- As barreiras identificadas à adjudicação de concessões inviabilizam o processo de modo não negociável para a autoridade, os investidores e outros intervenientes relevantes?

Se as respostas a estas perguntas forem “sim”, deve então prosseguir-se para o passo seguinte. Se for “não” então repense o programa de adjudicação e considere opções alternativas (por exemplo, adiar o processo de adjudicação até as condições serem favoráveis).

¹⁰Whyte, R., Perrotet, J., Di Fiori, V., and Neville, H. (2013) Global Investment Promotion Best Practices: Winning tourism investment, World Bank, Available from <https://www.wbginvestmentclimate.org/advisory-services/investment-generation/investment-policy-and-promotion/gipb/upload/Tourism-GIPB-report.pdf>, pp7

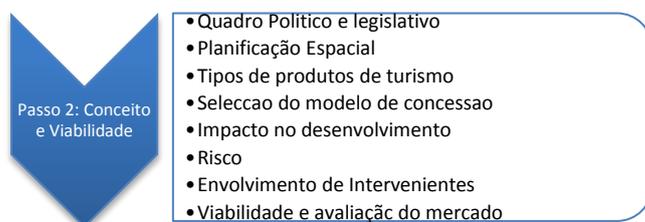
Leitura
Adicional

- Leitura de referencia sobre concessoes, areas protegidas e turismo sustentavel (ver Seccao 3.1.1)

DRAFT 2 FOR REVIEW

2.2 PASSO2: CONCEITO E VIABILIDADE

O passo relativo a Conceito e a Viabilidade estabelece o modo como se vai parecer o programa de concessão, incluindo os locais disponíveis, os produtos de turismo a promover, os mercados potenciais e o tipo mais favorável de modelo de concessão. O conceito está ajustado ao contexto da política e da planificação ao nível nacional e local, aos objectivos de desenvolvimento e toma em conta os riscos potenciais. Este passo resulta num plano de actividades de elevado nível para o programa da concessão.



2.2.1 QUADRO POLÍTICO E LEGISLATIVO

É necessária uma avaliação jurídica para estabelecer se as condições são viáveis para as concessões de turismo. Estas são incluídas ao nível nacional e da concessão (por exemplo, produtos de turismo imóvel) e ao nível internacional (por exemplo, para produtos transfronteiriços). Nalguns países, o quadro jurídico estabelece o modo como o processo de adjudicação de concessões deve ser conduzido (ver **Error! Reference source not found. Quadro 2**).

Quadro 2: Exemplos de quadros jurídicos para as concessões de turismo: Namíbia e África do Sul

Namíbia: A Legislação do Conselho de Adjudicação de Contratos autoriza a atribuição das concessões de Fauna Bravia e Turismo em nome do Ministros nas áreas protegidas designadas¹¹. A Política sobre as Concessões de Turismo e Fauna Bravia em Terra Estatal orienta a adjudicação justa, transparente e eficiente de concessões nas áreas protegidas do país. A política inclui o modo como as oportunidades de concessões são identificadas e adjudicadas e como são monitorizadas e avaliadas.¹²Adjudicação directa de concessões pode ser feita com as comunidades que depois podem subcontratar ao sector privado.

África do Sul: A Lei de Gestão dos Fundos Públicos tem certas disposições que regulam as parcerias público-privadas nestes acordos. O Tesouro desenvolveu um guião que oferece um plano para a implementação de Parcerias Público-Privadas em reservas de caça e parques nacionais. Todos os acordos agora requerem a aprovação do Tesouro e um processo definido deve ser seguido¹³.

Os **quadros jurídicos nacionais e regionais** devem, essencialmente, prever que um concessionário que opere numa TFCA o faça de acordo com certas condições¹⁴:

¹¹Ministry of Environment and Tourism (2007) Policy on tourism and wildlife concessions on state land, Republic of Namibia, accessible from [http://www.areasprotegidas.net/sites/default/files/documentos/Namibia%20Tourism%20%26%20Wildlife%20Concessions%20Policy%20\(2007\).pdf](http://www.areasprotegidas.net/sites/default/files/documentos/Namibia%20Tourism%20%26%20Wildlife%20Concessions%20Policy%20(2007).pdf)

¹² Ministry of Environment and Tourism (Undated) Tourism and Wildlife concessions in Namibia's protected areas, accessible from <http://www.met.gov.na/Documents/Concession%20Policy%20flyer.pdf>

¹³ National Treasury (2004) Public Private Partnership Manual: National Treasury PPP Practice notes issued in terms of the Public Finance Management Act, National Treasury PPP unit ; Davies, R. (2010) CIA Post completion monitoring, South African National Park (Project ID9907), IFC internal report

¹⁴ Adapted from Fearnhead, P. (2003) Commercial tourism concessions: a means of generating income for South African National Parks, Vth World Parks Congress, September 2003, Durban, South Africa, Accessible from http://conservationfinance.org/guide/WPC/WPC_documents/Apps_06_Fearnhead_v1.pdf

- **Direito da posse da terra (funditário) estável** durante um período especificado, e também em relação ao preço e transferência da terra, e as licenças e autorizações aplicáveis. Estes são factores críticos que podem afectar a capacidade de um investidor na obtenção de financiamento. Note-se que a terra dentro de uma TFCA pode ser do sector estatal, privado ou pode ser comunal e pode ser protegida ou não para fins de conservação;
- **As opções no uso dos recursos naturais** em relação ao tipo de produto de turismo (por exemplo, caça, turismo fotográfico, pesca);
- **Autorização para a construção de infraestruturas** quando relevantes à sua actividade comercial (por exemplo, alojamento, restauração, retalhistas, etc.), sujeitas aos regulamentos da Avaliação do Impacto Ambiental (EIA) e da Avaliação do Impacto Social;
- Possibilidade do sector privado **gerar e reter as receitas** das actividades comerciais e de repatriar os lucros sem custos de dupla tributação;
- Capacidade para **trazer investimento de capital** de outros países, se necessário, e de repatriar estes fundos no fim do período da concessão se as instalações forem vendidas;
- Possibilidade de **importação de materiais, equipamento e/ou mão-de-obra** para apoiar o desenvolvimento e as operações da concessão, incluindo pessoal de gestão e formação com experiência comprovada;
- Possibilidade de **trazer turistas para a zona da concessão**, sem taxas de vistos onerosas ou custos excessivos (por exemplo, para eventos desportivos transfronteiriços, safaris de caça, etc.);
- Quaisquer lacunas **que existam**, que dificultem o desenvolvimento e as operações dentro da TFCA.

O quadro jurídico deve também permitir que as receitas pagas pelo concessionário à autoridade sejam usadas para financiar a gestão da conservação, a manutenção relativa à concessão e às iniciativas associadas ao desenvolvimento económico local.

Ao nível da concessão, uma avaliação jurídica deve incluir:

- Identificação da autoridade responsável pelo local da concessão, que autorizaria o processo e o acordo da concessão;
- Uma descrição do procedimento legal para pedidos de terra e para a aprovação dos locais da concessão;
- Identificação de quaisquer direitos ou licenças que foram emitidos anteriormente aos locais;
- Quaisquer direitos das terras nas áreas imediatamente adjacentes à área da concessão e a situação dos planos de desenvolvimento nessas áreas, e avaliação da actual situação destes direitos ou licenças e a sua legalidade;
- Recolha de toda a documentação relevante relativa a tais direitos ou licenças (incluindo as propostas e os relatórios de desenvolvimento);
- Compilação de um mapa que ilustre as áreas dos direitos ou licenças existentes.

Alguns obstáculos jurídicos podem fazer com que o processo de adjudicação de concessões não avance nos locais propostos. Mesmo quando está presente uma vontade política para a adaptação às condições jurídicas, o processo pode levar um tempo considerável a resolver. Portanto, é importante discutir se quaisquer obstáculos jurídicos tornam a adjudicação da concessão inviável.

Leitura Adicional

- Antecedentes de Políticas (Secção 3.1.2)
- ToR para os assessores jurídicos ao nível nacional e de destino (Secção 3.2)
- Contexto de Políticas para os países da SADC (Secção 3.3)

2.2.2 PLANIFICAÇÃO ESPACIAL

Identificar que planos espaciais existem para a área da concessão e que informação relevante incluem para orientar o processo de adjudicação da concessão. Dependente do tipo de terra (isto é, protegida ou não), os planos podem incluir os planos de gestão da área protegida, os Planos de Turismo para a TFCA ou Planos de Desenvolvimento Integrado, e estes podem (ou não podem) ser adoptados legalmente. Todos os intervenientes relevantes precisam de estar cientes dos planos e garantir que eles sejam usados para orientar o processo das concessões.

Idealmente, os planos espaciais devem indicar que áreas estão atribuídas para zoneamento ou para turismo e concessões, particularmente para otimizar os impactos positivos ambientais e socioeconómicos. Os planos devem, idealmente, definir o tipo, carácter e a localização das instalações, as actividades e os serviços aos visitantes e também aos intervenientes relevantes. Os planos devem demarcar o uso da terra, zoneamento em intensidade de turismo, áreas sensíveis ambiental e culturalmente, sublinhar os riscos e incluir os mapas adequados (isto é, com GIS). Notemos que algumas opções de produtos de turismo para as TFCA podem estar localizadas totalmente dentro da área protegida (por exemplo, alojamento), em terra comunal ou privada (por exemplo, *lodges* comunitários) ou podem sobrepor-se em diferentes tipos de terra (por exemplo, rotas transfronteiriças para 4x4). Usamos os planos existentes para providenciar o quadro de investimento para a adjudicação de concessões, em combinação com visitas ao local, para identificar as opções no terreno para as concessões, incluindo a localização, o tamanho, atracções e número.

Os tipos de turismo que têm lugar na TFCA na região da SADC tendem a integrar o uso ou a apreciação da natureza e/ou cultura (ver [Tabela 1](#) abaixo). Além disso, precisam de ser apropriados às condições da TFCA de modo a que o turismo possa ter lugar de um modo sustentável, apropriado aos mercados alvo e sem destruir os recursos naturais ou culturais.

Tabela 1: Actividades apropriadas na área de turismo e produtos de turismo nas TFCA da SADC

Actividades e produtos de Turismo		Exemplos de TFCA na SADC
2.2.3 2.2.4 2.2.5 2.2.6 Actividades	Observação da fauna	Safaris para observação da fauna, observação de aves, safaris fotográficos, observação de baleias e golfinhos. Estas actividades podem ser com viaturas (por exemplo, 4x4, transporte terrestre, embarcações), a pé, ou por outros meios (por exemplo, a cavalo, safaris em elefante, balões, ou por helicóptero)
	Desporto	Incluindo ciclismo de montanha “mountain biking” (por exemplo, Volta de Tuli), caminhadas (por exemplo Volta de Pafuri) ; maratonas (e.g. Wildrun), e eventos mistos (por exemplo, Canoagem e “mountain biking”)
	Caça	Pesca e Caça aos Troféus
	Aventura	Incluindo <i>bungee jumping</i> , subida à montanha, <i>canopy swings</i> , passeios em carros 4x4, balões de ar quente, corredores aéreos (<i>aerial walkways</i>), passeios de barco
	Educação	Ensino sobre espécies específicas, ambiente, culturas e questões actuais
	Trabalho voluntário	Apoio para os projectos de investigação em curso sobre conservação ou projectos de desenvolvimento social.
2.2.7 2.2.8 2.2.9 Produtos de Turismo ¹⁵	Alojamento	Pousadas, hotéis, pensões, instalações de campismo permanentes e ambulantes, barcos de habitação, instalações para conferência, <i>homestay</i>
	Património e cultura	Museus, centros de interpretação e exposição.
	Transporte e Operações de Guias de Turismo	Incluindo transporte e guias, aluguer de viaturas, eventos, teleféricos, tirolesas, aeroportos
	Uso de recursos naturais	Caça e pesca
	Instalações de fornecimento	Restaurantes (independentes ou franquias), cafés, instalações de fornecimento ambulante), zonas de piqueniques
	Instalações retalhistas	Lojas de recordações, venda de artigos para cozinha pelos visitantes
	Serviço de	Interpretação e orientação

¹⁵Adaptado de Eagles et al, 2009, op. cit.

	Informações	
--	-------------	--

Ao decidir sobre quais as actividades de turismo e de produtos de turismo que devem ser promovidos através de concessões de turismo, verifique se são compatíveis com os planos espaciais relevantes (ver secção 2.2.2) e com os mercados alvo. Tome também em conta que certos produtos:

- **Necessitam de considerável investimento de capital**, com níveis mais elevados de riscos financeiros para os investidores e intervenientes, e, portanto, requerem períodos mais longos de concessão ou incentivos para que haja um lucro (por exemplo, pousadas de luxo, hotéis e restaurantes). Investimento de capital pode também abordar o melhoramento da acessibilidade do turista e serviços básicos, que podem ser financiados pelos investidores e/ou o estado ou por uma combinação dos dois. Contudo, alguns produtos precisam de **pouco capital de investimento**, e têm níveis mais baixos de risco financeiro e, por isso, necessitam de períodos de concessão (por exemplo, trilhos de camadas, eventos de bicicleta, locais de acampamentos).
- **Requerem aprovação de numerosas agências**, tais como no caso de eventos transfronteiriços que podem necessitar de aprovação dos departamentos de imigração, trabalho e finanças. O processo pode ser complexo, demorado, inconsistente e frustrante para os concessionários e as agências de apoio. Nalguns casos, podem ser necessários regulamentos e protocolos novos ou ajustados
- **Necessitam de aptidões, conhecimento do produto e perspicácia para negócios** para desenvolver, por exemplo com actividades de turismo especializadas, tais como caca, pesca submarina e observação de aves.

Alguns produtos podem ser tão complexos que precisam de ser "incubados" por promotores (por exemplo, um operador privado, uma PAA, uma unidade de gestão de TFCA ou uma ONG) antes de estarem prontos para a concessão. Se forem adjudicados cedo demais, os investidores conservadores podem não ter vontade de tomar níveis substanciais de risco. Durante o período de incubação, um produto pode necessitar de comercialização e promoção, reforço de capacidades e formação de intervenientes, ou requerer o desenvolvimento de protocolos transfronteiriços (por exemplo, Procedimentos Operacionais padrão para a circulação transfronteiras).

Nalguns casos isto pode levar vários anos (por exemplo, ver [Quadro 3 Box 3](#)).

Quadro 3: Exemplos de incubação de evento transfronteiriço: *Desert Knights*¹⁶

Desert Knights é um evento com a duração de 7 dias que combina ciclismo de montanha durante a noite e um dia de canoagem no Parque Transfronteiriço de Ai/Ais Richtersveld. O evento foi concebido para promover as actividades e itinerários de turismo transfronteiriço nas TFCA. O Ministério do Meio-Ambiente e Turismo (MET) lançou-se num processo de adjudicação de concessões em 2011 em nome do Conselho de Administração Conjunto (JMB). Contudo, como o evento não tem um historial no mercado, e os custos operacionais não eram conhecidos, os operadores privados não queriam acordar sobre tarifas mínimas fixas. Desde então as Estâncias de Fauna Bravia da Namíbia (*Namibia Wildlife Resorts*), o JMB conferiu à paraestatal Namibiana responsável pela administração do turismo de operar o evento em seu nome. O conceito do evento foi apoiado pela *Peace Parks Foundation* (PPF) e *Boundless Southern Africa*, em colaboração com ambas as PAA. O evento foi implementado em regime piloto durante 2 anos, 2011 e 2012, um período durante o qual a logística e a procura do Mercado foram testados, e os jornalistas e operadores foram convidados a participar. Para a volta de 2014, inscreveram-se 100 turistas nas 2 primeiras semanas da abertura das inscrições.



¹⁶<http://www.desertknights-mtb.com/tour-overview>, Pers Coms. P. Bewsher, PPF, 2014; R. Vorwerk, Boundless Southern Africa, 2014

2.2.10 SELECÇÃO DO MODELO DE CONCESSÃO

Existem três tipos principais de modelo de concessão: Gestão, Serviços/Aluguer e Concessão Pura (ou Parcerias Público-Privadas (PPP) (ver [Tabela 2](#) [Tabela 2](#)).

Tabela 2: Actividades e produtos de Turismo na TFCA da SADC¹⁷

Tipo de acordo	Descrição	Período Típico	Propriedade dos activos	Exemplo do tipo de turismo
Gestão	A autoridade delega a gestão a um operador privado com experiência através de um contrato de gestão, em troca de pagamento de tarifas fixa de gestão com base no desempenho. O contrato de gestão tem indicadores de desempenho bem definidos.	5 anos	Autoridade: Parte do risco operacional pode ser transferido para o concessionário .	Alojamento, restaurante, instalações para eventos ou retalhistas estabelecidos pela Gestão (por exemplo . Awelani Lodge, operado por <i>Transfrontier Park Destinations</i>).
Serviços / Arrendamento	A autoridade cria um acordo de arrendamento com o concessionário. Os lucros do concessionário depende directamente dos lucros de operação da sua empresa de turismo e adoptam um risco total das operações.	<5 anos	Autoridade: É proprietário de infraestruturas, fluxo de Quadro, gestão das operações e retém o risco do investimento.	Operação das instalações de alojamento, restaurante ou retalhistas (por exemplo, <i>Witsieshoek Mountain Lodge</i> na TFCA de Maloti-Drakensberg)
Concessão pura ou Parcerias Público-Privadas (incluindo PPP Comunitárias)	As opções incluem Construir, Operar e Transferir (BOT) e Reabilitar, Operar, Transferir (ROT).	15-25 anos	Concessionário/ Autoridade: Os investimentos do concessionário e os riscos operacionais e de investimento são substancialmente transferidos para o concessionário. Os activos são transferidos novamente para a autoridade no fim do contrato.	Construção (ou reabilitação) e operação das instalações tais como alojamento (por exemplo <i>Singita Lebombo</i> no <i>Kruger National Park</i> (GLTFCA)

Ao decidir sobre que tipo de modelo de concessão quer usar, a autoridade deve ponderar:

- Como devem ser compartilhados os **riscos de investimento, operacionais e do mercado** entre a autoridade e o concessionário, dependendo do nível de risco que a autoridade deseja transferir.
- A **viabilidade financeira**, incluindo a rentabilidade do processo, a viabilidade financeira (incluindo o tamanho de quaisquer custos suplementares sobre o investimento, operações e manutenção), e as previsões da procura e pressupostos da estrutura, tarifas ou preços do

¹⁷ Kerf, M., Gray, R. D., Irwin, T., Levesque, C., and Taylor, R. R. (1998) Concessions for infrastructure: A guide to their design and award, World Bank Technical Paper no. 399, World Bank and Inter-American Development Bank and IFC (2012) IFC Advisory Services: Public private partnerships, CP3 Operational Manual

mercado, custos operacionais, custos de capital e requisitos em financiamento e custos (dívida e participação).¹⁸

- O **nível de investimento de capital** necessário para o produto de turismo e o tempo necessário para se obter o retorno do investimento: isto é, se existir já a infraestrutura será suficiente um acordo de serviços ou de arrendamento. Se forem necessárias novas instalações, pode ser considerada uma concessão pura.
- Se o **produto de turismo é suficientemente atraente** aos mercados alvo ou se necessita um período de incubação (isto é, um evento transfronteiriço operado ao abrigo de um contrato de gestão) e apoio na comercialização; e
- Quem seria a **autoridade contratante** (por exemplo, um ministério particular, departamento do governo, autoridade da área protegida, organização comunitária, etc.) e quais seriam as obrigações.

O prazo de concessão deve ser suficientemente longo para o investidor gerar um retorno razoável do seu investimento, incluindo as suas despesas de capital inicial e os seus lucros. O prazo do contrato pode ser negociados entre as partes em relação ao risco e retornos relativos. O prazo da Concessão na SADC inclui 10 anos para safaris de caça (por exemplo, Namíbia, Zimbábwe), 25 anos para PPPs (por exemplo, Malawi, Namíbia, África do Sul, Tanzânia, Zâmbia, Zimbábwe) e de 40 anos e mais para as concessões comunitárias (por exemplo, Lesoto, Moçambique, África do Sul).

Leitura
Adicional

• Modelo de Concessão e Guião e avaliações de PPP (secção 3.1.2)

2.2.11 IMPACTO NO DESENVOLVIMENTO

Os impactos no desenvolvimento podem ter lugar ao nível nacional e local. Ao nível nacional podem estar relacionados com o nível de emprego, mudanças na economia em geral (isto é, melhores receitas fiscais que são usada para melhorar a prestação de serviços ao nível local), redução da pobreza e melhoramentos na sociedade e no bem-estar geral. Ao nível local, os impactos em desenvolvimento relacionam-se com os efeitos da concessão nas comunidades locais, incluindo benefícios e custos. As comunidades locais são os intervenientes principais que podem viver dentro da TFCA ou na periferia de uma TFCA, usando os recursos naturais e culturais para a sua subsistência. A planificação da concessão do turismo deve incluir as estratégias para otimizar os impactos positivos líquidos em relação à subsistência, activos e o ambiente institucional¹⁹ em comparação com a base de referência. Negligenciando os impactos em desenvolvimento pode levar ao conflito entre os concessionários, os intervenientes locais e os turistas, e também ao uso insustentável do uso da fauna bravia e de outros recursos naturais, culturais e humanos.

Uma das maneiras como as comunidades podem beneficiar é através da propriedade de empresas da concessão. O grau do envolvimento local tem, muitas vezes, implicações no modo como a operação aborda o desenvolvimento económico local e comunitário. Tipicamente, as opções de participação (capital próprio) para os concessionários incluem:

- Empresas comunitárias (100% pertencentes à comunidade) (por exemplo, TFCA Ahi Zameni, Lubombo: ver **Quadro 4**).
- Parcerias de empresas mistas (X% privada; Y% empresa comunitária) (por exemplo, *Rocktail Beach Lodge*, TFCA Ponta do Ouro, Kosi Bay Marine).
- Empresas do Sector Privado (100% privadas) (por exemplo, *Jock of the Bushveld*, TFCA do Grande Limpopo).

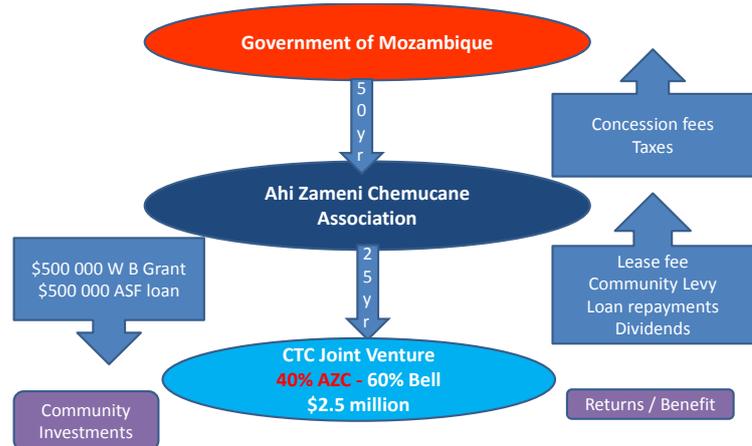
¹⁸ IFC (2012) IFC Advisory Services: Public private partnerships, CP3 Operational Manual

¹⁹ Adaptado de Ashley, C. Roe, D. and Goodwin, H. (2000:4) Pro-Poor Tourism: Putting Poverty at the Heart of the Tourism Agenda. <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/2861.pdf>

DRAFT 2 FOR REVIEW

Quadro 4: Pousada: uma concessionária de empresa mista na Reserva Especial de Maputo, TFCA dos Libombos²⁰

O Ministério de Turismo (MITUR) em Moçambique celebrou um acordo de 50 anos com uma associação comunitária, Ahi Zameni Chemucane (AZC), para a concessão de Chemucane com 810 ha na Reserva Especial de Maputo. A AZC inclui três comunidades, cobrindo 100 famílias e 1000 residentes. O fundo *Bell Foundation Trust*, um parceiro privado, constituiu uma empresa mista com AZC chamada Companhia de Turismo de Chemucane Ltd (CTC), com um contrato de parceria de 25 anos com AZC para desenvolver e operar o local. AZC possui 40% das acções na CTC, que foram financiadas por uma subvenção de USD500.000 do Fundo de Empresa Comunitária de um projecto Banco Mundial/MITUR sobre TFCA, e um empréstimo a justo zero no montante de USD360.000 (ZAR 4 milhões) da Fundação *African Safari*. O Fundo da Fundação Bell tem os restantes 60% das acções. O Estado beneficia de uma tarifa paga por locação pela CTC (USD53.200 por ano [MZN 1,62 milhões] mais 2,5% do volume de negócios, com um montante garantido de USD15.700 [MZN 479.000]) e um imposto por cama de USD6 por noite. A abertura da pousada estava agendada para Fevereiro de 2015 e os salários locais estão estimados em USD60.000 no primeiro ano de operação, e os compromissos sociais da CTC incluem a contratação pública (*procurement*) local e um plano de formação e sucessão. A AZC prevê o pagamento do empréstimo dentro de 10 anos de operação.



Os processos de concessão podem otimizar os benefícios líquidos do pessoal local encorajando os proponentes a incluir várias opções para envolvimento local. Para além da participação, isto pode incluir:

- Emprego directo nas actividades de concessão de turismo, incluindo a formação e os avanços para postos ao nível da gestão;
- Fornecimento de produtos e serviços directamente aos turistas (por exemplo, serviços de guias turísticos) ou operadores da concessão (por exemplo, manutenção, produtos frescos, transporte);
- Projectos de desenvolvimento comunitário de filantropia, responsabilidade social da empresa, despesas pelos concessionários ou os seus clientes, ou contribuições (em numerário ou em espécie) por turistas-voluntários profissionais.

Uma autoridade de concessão deve estar ciente das diferentes maneiras como os impactos do desenvolvimento positivo podem ser encorajados, e podem decidir dar mais peso aos processos de contratação pública (*procurement*) e informação providenciados aos investidores do que às modalidades que gostaria de encorajar (por exemplo, ver um exemplo da África do Sul, abaixo).

Quadro 5: Reforçando os impactos em termos de desenvolvimento através de concessões na África do Sul

2.2.12

Em 2000, as propostas de concessão no Parque Nacional Kruger por parte da GLTFCA incluíram “planos de capacitação” o que recebeu 20% de ponderação durante a avaliação das propostas. Os elementos incluídos foram (1) participação por indivíduos ou grupos historicamente desfavorecidos, (2) formação e discriminação positiva nos postos de trabalho, e (3) oportunidades comerciais e económicas para as comunidades locais. Os contratos celebrados pelos licitantes estipulavam que eles apresentassem a SANParks um relatório anual que prestasse contas quantitativamente pelas suas actividades e resultados na área de capacitação/empoderamento face aos seus

²⁰ Adaptado de: Collins, S. (2012) Ponto Chemucane, Maputo Special Reserve: Putting community at the centre? Available at <http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/chemucane-maputo-special-reserve-steve-collins> and Collins, S. (2014) The role of NGOs in facilitating tourism concessions and providing support to communities entering joint-venture agreements, Available at <http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/the-role-of-ngos-in-tourism-concessions-steve-collins>, Pers. Com. L. Giles, 2014, Pers. Com. S. Collins, 2014 Currency conversions using Oanda.com on 23 September 2014 USD1: MZN30.45: ZAR11.1

objectivos da proposta. Assim, SANParks reservou-se o direito de impor sanções no caso de o concessionário não cumprir as suas obrigações em termos de capacitação. As propostas recebidas para as concessões de alojamento do Parque Nacional Kruger variavam entre 7.5% a 68% de participação por indivíduos historicamente desfavorecidos.²¹ Até 2014, estas concessões tinham alcançado quase 500 postos de trabalho permanentes e temporários.²²

Leitura
Adicional

- Estudos de caso sobre as concessões de turismo com impactos substanciais de turismo (Secção 3.1.2 e 3.1.1)
- Ligação a orientação sobre o melhoramento dos impactos de desenvolvimento de turismo, incluindo empresas mistas e elos de cadeia (Secção 3.1.2)

2.2.13 RISCO

Os riscos associados aos programas de concessões podem ser financeiros, políticos, ambientais, sociais ou externos. Podem levar a atrasos dispendiosos, paragens, publicidade negativa, riscos à operação, e despesas imprevisíveis. Podem também danificar a reputação da autoridade das áreas protegidas, o que pode ser mais dispendioso do que os impactos dos custos financeiros imediatos de um projecto.²³ Deve ser efetuada uma avaliação dos riscos, abordando a área de influência de uma concessão incluindo:²⁴

- Identificação, dos riscos financeiros, políticos, ambientais, sociais, na saúde, reputação e os riscos do mercado das concessões; as opções para reduzir e mitigar os riscos, e as alternativas;
- A área afectada pela concessão de turismo, as suas operações e empreiteiros;
- Instalações associadas que não seriam desenvolvidas se a concessão não existisse;
- Opções alternativas de subsistência que não seriam desenvolvidas se a concessão não existisse;
- Impactos cumulativos, resultantes dos impactos adicionais relacionados a outros desenvolvimentos existentes ou projectados (por exemplo, outras instalações de turismo, concessões).

Deve ser desenvolvido um plano de mitigação de riscos que estabeleça as normas, responsabilidades, que identifique e monitorize as mudanças nas referidas normas através do processo de contratação pública e também no ciclo de vida de uma concessão de turismo. Nalguns casos, os riscos podem ser muito elevados, e as opções de mitigação podem representar grandes desafios ou custos em cujo caso a adjudicação não prossegue.

Leitura
Adicional

- Linhas orientadoras da avaliação de riscos, incluindo matrizes e planos de mitigação (secção 3.1.2)

²¹ Spenceley, A. (2003) Tourism, local livelihoods and the private sector in South Africa: case studies on the growing role of the private sector in natural resources management. Sustainable Livelihoods in Southern Africa Research Paper 8, Institute of Development Studies, Brighton, accessible from <http://www.anna.spenceley.co.uk/files/TourismLivelihoods&PrivateSectorSpenceley.pdf>, pp51

²² Pers Com. I Dokrat, SANParks, 2014

²³ IFC (2014) Managing environmental and social risks, accessible from http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+Sustainability/Risk+Management/

²⁴ Adapted from IFC (2012) op. cit

2.2.14 ENVOLVIMENTO DOS INTERVENIENTES

O envolvimento dos intervenientes em todas as fases do processo de concessão garante que as suas perspectivas, conhecimentos e apoio sejam incorporadas²⁵. O envolvimento de intervenientes devem incluir:²⁶

- Desenvolvimento de uma estratégia de envolvimento de intervenientes no processo de adjudicação de TFCA;
- Identificação e mapeamento de intervenientes e beneficiários (incluindo governo, autoridades de áreas protegidas, sector privado, comunidades locais afectadas, grupos de sociedade civil já existentes, comunidade académica, comunidade de desenvolvimento);
- Determinação do nível de envolvimento de intervenientes (isto é, informar, consultar, envolver, colaborar ou capacitar) e mecanismos para envolver e comunicar efectivamente; Sensibilização para garantir o apoio e a participação no processo de mobilização de investimento;
- Assistência técnica para os membros da comunidade que tencionam participar no investimento de uma concessão.

Os tipos de intervenientes associados às concessões de turismo podem incluir os que estão reflectidos na tabela abaixo²⁷.

Tabela 3: Intervenientes e o respectivo papel nas concessões de turismo

Tipo de Interveniente	Interesse ou papel no Processo de Adjudicação de concessão
Autoridades de governo nacional e local	Garantir que o processo de concessão proposto esteja de acordo com a legislação local e nacional e que adere a todos os regulamentos especificados ou que novos instrumentos de política ou adaptados sejam criados. Isto pode relacionar-se com questões de terra, e os elementos transfronteiriços relacionados com imigração, acessibilidade, importação de bens e serviços, trabalho e benefícios para a comunidade.
Políticos	Garantir que o processo acordado satisfaz as necessidades e as expectativas das populações e que está associado às políticas gerais.
Autoridades das áreas protegidas	Garantir que a concessão não perturba a conservação dos recursos naturais e/ou culturais, e que contribui financeiramente para os custos de administração. As concessões não deviam limita a competitividade da área protegida.
Unidades de gestão de TFCA	Garantir que as concessões estão ajustadas aos planos de desenvolvimento e de turismo das TFCA e que os países participantes contribuem e beneficiam equitativamente.
Organizações de Gestão dos Destinos de Turismo	Garantir que o destino de turismo tem uma abordagem coordenada para o investimento, promoção e também para o desenvolvimento sustentável do turismo.
Sector Privado (incluindo turismo e outro sectores)	Interesse em beneficiar da concessão (directa ou indirectamente) ou (com investidores existentes) para garantir que novas concessões não impeçam o seu desempenho actual.
Comunidades ou indivíduos locais afectados (incluindo líderes, grupos de acção, entidades legais, donos de terras, ocupantes de terras)	Interesse em garantir que a concessão melhore a subsistência das gerações presentes e futuras e que não afecte negativamente o ambiente e o modo de vida das mesmas.
Organizações da sociedade civil e grupos com interesses especiais	Representam os pontos de vista dos grupos com menos voz (isto é, comunidades económica e socialmente marginalizadas, população indígena) ou sem voz (isto é, fauna bravia, recursos naturais, ecossistemas).
Comunidade académica	Providencia aconselhamento sobre a investigação a ser realizada ou necessária na área da concessão ou noutros locais relevantes.

²⁵Walton A. Gomei M. and Di Carlo G. (2013) Stakeholder engagement: Participatory Approaches for the Planning and Development of Marine Protected Areas. World Wide Fund for Nature and NOAA— National Marine Sanctuary Program, accessible from http://awsassets.panda.org/downloads/stakeholder_engagement.pdf

²⁶Adaptado de http://tourisminvest.org/_manual/manual_workstream_stakeholder-mgt.html

²⁷ Adaptado de IFC 2007, pp 10, op. cit.

Comunidade de desenvolvimento (incluindo agências doadoras e de desenvolvimento e organizações não-governamentais)	Providencia financiamento e apoio técnico, que podem ter projectos de apoio às áreas protegidas, às suas autoridades e a iniciativas de redução da pobreza para as comunidades. Compartilham as lições tiradas durante a implementação de projectos anteriores incluindo erros e riscos a serem evitados.
--	---

As boas práticas na divulgação e consultas com o envolvimento dos intervenientes incluem:²⁸

- Consulta de documentos, incluindo onde e quando as reuniões tiveram lugar, quem participou, as questões levantadas e as respostas às mesmas;
- Divulgar os relatórios e os planos de gestão, incluindo através de locais públicos acessíveis e ligações à web;
- Garantir que a informação seja providenciada e as consultas realizadas nas línguas dos intervenientes;
- Notificar os intervenientes afectados do local e quando é que os documentos podem ser revistos;
- Responder aos comentários, incluindo notificar pela recepção e informar os intervenientes sobre se os comentários foram adoptados ou não (e porquê);
- Gestão adequada das expectativas dos intervenientes, incluindo as calendarizações prováveis, os riscos, custos e benefícios das concessões;
- Planificação e recursos para sustentar o envolvimento dos intervenientes através de processo de concessão e o período de operações da concessão;
- Distribuir um sumário executivo ou o boletim, em formato simples e de compreensão fácil, destacando as principais questões e as futuras consultas com os intervenientes.

Leitura adicional

- Orientação sobre o envolvimento de interveniente, identificação e mapeamento (secção 3.1.2)

2.2.15 VIABILIDADE E AVALIAÇÃO DO MERCADO

A receita das concessões de turismo podem gerar o investimento que pode providenciar fundos importantes para manter os esforços de conservação das PAA (ver **Quadro 6**). Contudo, devemos notar que algumas oportunidades de concessões não serão muito atraentes para o sector privado, se não houver retornos no investimento ou se os riscos forem muito elevados. Para compreender a viabilidade de uma concessão de turismo, é necessário que seja compilado um plano de negócios de alto nível. Isto é informado por uma análise circunstancial e pelo mapeamento e envolvimento apropriado dos intervenientes, como discutido acima.

Quadro 6: Quanto dinheiro podem fazer as concessões?²⁹

2.2.16

As concessões da África do Sul: entre 2002 e 2012, as concessões e os alugueres de turismo operados pelos Parques Nacionais da África do Sul, geraram R492,6 milhões (USD58 milhões). Os produtos de turismo incluíram alojamento, canoagem, barcos de habitação e o aluguer de lojas e restaurantes.

Concessões da Namíbia: Desde 2007, a Namíbia concedeu mais de 10 concessões para turismo a comunidades que vivem nas áreas protegidas ou adjacentes a elas. Estas geraram um investimento de cerca de N\$200 milhões

²⁸IFC (2007) op. cit.

²⁹ South Africa: SANParks (2012) Annual report, <http://www.sanparks.org/assets/docs/general/annual-report-2012.pdf>; pp29-30; Exchange rate of 1 June 2012 used of 0.11714, www.oanda.com, Namibia: <http://www.met.gov.na/SPAN/Pages/Concessions.aspx>; **Desert Knights:** Pers Com. P. Bewsher, PPF, 2014; Pers Com. R. Vorwerk, Boundless SA, 2014; Tour de Tuli: Pers Com. S. Snyman, Wilderness Safaris/Children in the Wilderness, 2014, Snyman, S. (2014) Nedbank Tour de Tuli, Presentation to the GMTFCA Trilateral Technical Committee on 11 April, 2014, Johannesburg, South Africa.

(USD19 milhões), e o Estado recebeu cerca de N\$11 milhões (USD1 milhões) em tarifas de concessões.

Evento de Ciclismo de Montanha (*Mountain bike*): Volta de Tuli: Os 300 ciclistas que pagam uma tarifa fazem um donativo de R19.800 (USD1860) para a ONG organizadora, *Children in the Wilderness (CITW)*. As receitas totalizam cerca de R5,94 milhões (USD558.000), e depois de deduzidas as despesas, CITW retém um lucro entre R900.000 e R1 milhão (USD85.000-95.000). Entre 2005 e 2013, 2.369 ciclistas angariaram R11,6 milhões (USD1,1 milhões), que apoiaram 5.100 crianças para participarem no acampamento de CITW, e para mais de 2500 crianças participarem no programa Eco-clubes em 7 países da SADC.

Evento de Ciclismo da montanha/Canoagem: *Desert Knights*: um máximo de 120 participantes pagaram N\$/R9500 (USD900) cada para participarem em 2014. As receitas são usadas primariamente para pagar as despesas relacionadas com a organização da volta, incluindo comercialização, alimentação e bebidas, combustível, etc. Em 2014 os fundos excedentes de N\$/R 260.000 (USD30.450) foram investidos parcialmente em equipamento adicional para poderem acolher eventos futuros. Os fundos restantes estão depositados numa conta para as operações do Parque Transfronteiriço de /Ai/Ais Richtersveld e gesto em operações conjuntas por Namíbia e África do Sul, como identificado pelo Comité de Gestão do Parque.

Devia ser efetuada uma **análise circunstancial de turismo** através de um estudo da literatura e de consultas com os intervenientes identificados no âmbito das autoridades e do sector privado. Esta análise incluiria uma avaliação da oferta e procura que estabelecesse um cenário de base:

- **Procura:** Compile a informação sobre estatísticas nacionais e de destino dos números de chegadas, os mercados fonte, a demografia, o período de estadia, as despesas, o grau de ocupação, o tipo de alojamento usado, os destinos visitados, as actividades empreendidas, as tendências, e os objectivos de desenvolvimento da autoridade.
- **Fornecimento:** Reveja a informação sobre o alojamento existente e concorrente (incluindo o número, o tipo, a capacidade, a qualidade, as tarifas), as operações/guias turísticos, restaurantes, transporte, informação e novos produtos de turismo planeados, atracções (ver [Tabela 4](#)[Tabela 4](#)), e destinos e produtos concorrentes.

Tabela 4: Atracções e exemplos de Turismo nas TFCA da SADC

Atracções de Turismo	Exemplos de TFCA na SADC
Paisagístico	Cascatas como Victoria Falls na TFCA Kavango-Zambeze; aspectos do deserto na TFCA Ai/Ais Richtersveld; cadeias montanhosas da TFCA Maloti-Drakensberg
Fauna Bravia	Os 'Big 5' – elefantes, rinocerontes, búfalos, leões e leopardo nas TFCA terrestres; baleias e golfinhos e espécies aquáticas em áreas marinhas protegidas.
Vida vegetal	Plantas endémicas e invulgares da TFCA de Ai/Ais Richtersveld, incluindo aloés, suculentas, margaridas.
Indigenous culture	Traços contemporâneos e tradicionais, alimentação, dança, música, histórias e artesanato
Locais históricos	Edifícios e monumentos e locais de significado religioso, tais como de arqueologia e de pinturas rupestres de Tsodilo Hills, um Local de Património Mundial, na parte do Botswana da TFCA do Kavango-Zambeze.

As **consultas prévias com o sector privado** ajudarão a estabelecer se existe interesse em oportunidades de concessão:

- Desenvolver uma **base de dados** de investidores e operadores em turismo local e regional que tenham desenvolvido produtos semelhantes noutros locais aos das concessões que serão oferecidas.
- **Discutir com uma selecção de investidores potenciais** se os locais da concessão e os tipos de produtos propostos são interessantes para eles; locais e destinos concorrentes, se requereriam uma concessão no caso de ficar disponível; se apresentariam uma proposta num concurso; que capital investiriam; se os níveis de infraestruturas (isto é, acesso aéreo, estradas, energia eléctrica, comunicação) são viáveis; se o modelo de concessão proposto é atraente; as expectativas dos intervenientes locais; e dos desafios e riscos antecipados.

- Durante esta consulta, é importante **compartilhar a informação** com os investidores sobre uma provável estrutura de tarifas; incentivos; posse da terra; questões ambientais e o envolvimento comunitário. Os comentários de retorno sobre estes elementos podem ser usados para dar forma à estratégia de contratação pública, à estrutura do negócio e à estratégia de promoção do investimento. Esta informação pode ser providenciada através de centros de informação e de negócios.

Com base na informação recolhida, é útil desenvolver um **plano de negócios de alto nível** e adaptável para orientar a estratégia de contratação pública, incluindo os elementos seguintes: ³⁰

- Metas e objectivos da concessão;
- Produtos e serviços a serem desenvolvidos, garantindo que sejam compatíveis com a sensibilidade social e ambiental do destino;
- O modelo de concessão (isto é, gestão, aluguer, BOT, ROT) incluindo as funções e as responsabilidades da autoridade e do concessionário, e os mecanismos institucionais relevantes;
- O modelo de actividades de negócios (por exemplo, sector privado, sociedade mista, empresa comunitária);
- Análise da indústria e do Mercado, incluindo a oferta e a procura ao nível internacional, regional e nacional bem como a análise de concorrentes e de risco;
- Calendário do projecto, incluindo o ciclo de vida a concessão, incluindo o processo de contratação pública, duração e saída;
- Plano de Comercialização incluindo produto, preço, promoção e local e o papel das diferentes agências (por exemplo, Organização de Gestão do Destino);
- Plano financeiro e projecções, incluindo o melhor dos cenários, o cenário médio e o pior cenário;
- Plano de sustentabilidade, incluindo os elos socioeconómicos e culturais directos e indirectos com as comunidades locais, a conservação da biodiversidade e a gestão ambiental;
- Riscos e pressupostos críticos;
- Monitorização e avaliação da concessão.

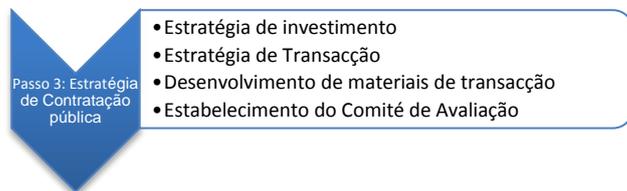
Leitura Adicional

- Ferramentas para a avaliação da viabilidade e do mercado e literatura sobre projectos bancáveis (secção 3.1.2)
- Recursos para informação de referência sobre a oferta e a procura e o clima de investimento (secção 3.1.2)

³⁰Adaptado de: Alberta Tourism, Parks and Recreation (1991) Tourism business planning guide: a guide to assist with the preparation of a business plan, accessible at https://www.albertacanada.com/files/albertacanada/2-Business_Planning_Guide.pdf

2.3 PASSO 3: ESTRATÉGIA DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA (*PROCUREMENT*)

A estratégia de contratação pública oferece-nos o enquadramento, os materiais e os sistemas de apoio para a transacção da concessão ter lugar.



2.3.1 ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO

A estratégia de investimento para a concessão inclui a formação identificada nos passos anteriores, incluindo os objectivos de investimento (secções 2.1.1), o tipo de produtos de turismo (secção **Error! Reference source not found.2.2.3**), a proposta comercial (ver **2.2.152-2.8**) e os objectivos de desenvolvimento (**2.2.112-2.5**). Inclui também o local e o número de concessões de turismo (ver 2.2.2), o modelo de concessão e o prazo da propriedade (ver **2.2.102-2.4**).

Ao desenvolver a estratégia, a autoridade devia tomar em conta as opções:

- **Uma abordagem faseada:** Lançando primeiro um pequeno número de locais altamente atraentes para estimular a sensibilização sobre a procura e oferta, o que pode ser seguido por locais adicionais durante poucos anos. Por exemplo, no Parque Nacional Kruger (TFCA do Grande Limpopo), as concessões foram oferecidas em 2000, seguidas por um concessões de restauração e de retalhistas mais tarde. O estabelecimento de concessões comunitárias podem levar mais tempo do que as concessões do sector privado, devido ao nível de reforço de capacidades e formação que é necessário.
- **Convite de modelos de concessões com diferentes impactos comerciais e no desenvolvimento:** A oferta de locais de concessão aos operadores internacionais, operadores regionais e operadores locais (incluindo as empresas comunitárias) (por exemplo, na Reserva Especial de Maputo, a TFCA de Libombo) e as que promovem as práticas de turismo sustentáveis.
- **Calendário:** A adjudicação da concessão devia evitar ter lugar durante os períodos em que os factores externos podem dificultar os resultados, por exemplo, quando estão a ser oferecidas concessões semelhantes noutras TFCA ao mesmo tempo, ou os factores económicos mundiais (por exemplo, recessão, flutuação da moeda).
- **Plataformas de Investimento:** Incluindo os diferentes canais de alargamento dos investidores relativamente às oportunidades de concessão.

A estratégia de investimento deve também incluir o desenvolvimento de **materiais de promoção de investimento claros** atraentes e informativos. Estes devem ser desenvolvidos para cada concessão para informar os investidores e para demonstrar como é que se podem distinguir de outras oportunidades noutros destinos. Elementos colaterais de promoção podem incorporar brochuras, documentos electrónicos e as apresentações para os fóruns de investidores, para providenciar pacotes de informação sobre investimento. Tipos de informação para providenciar os materiais incluem a informação que os investidores indicaram que precisam (ver **2.2.152-2.8**):³¹

- **Evidência Material (factos e dados) para qualificar, quantificar e diminuir as preocupações dos investidores** sobre a localização, incluindo os procedimentos de custos e aquisição da terra; planos para infraestruturas de apoio; planos para alocações futuras das concessões noutras partes das

³¹Whyte, R., Perrottet, J., Di Fiori, V., and Neville, H. (2013) Global Investment Promotion Best Practices: Winning tourism investment, World Bank, Available from <https://www.wbinvestmentclimate.org/advisory-services/investment-generation/investment-policy-and-promotion/gipb/upload/Tourism-GIPB-report.pdf>, pp7

TFCA; custos e procedimentos de autorização para construção; licenças relevantes, custos de inventário, tarifas de concessão (se reguladas e fixas, ou orientadas pelo mercado), e procedimentos; taxas relevantes, direitos aduaneiros, e procedimentos aduaneiros; custos da mão-de-obra e regulamentos incluindo os regulamentos da mão-de-obra expatriada; incentivos; custos de serviços essenciais e procedimentos de ligação; custos de comunicação e procedimentos de ligação; nomes e contactos de instituições de apoio; advogados, notários, empresas de contabilidade, instituições financeiras, e empresas de construção; inventário de políticas relevantes, legislação e regulamentos; inventário de relatórios relevantes (investigação para empresas de contabilidade, parceiros de desenvolvimento e outros);

- **Exemplos de como os riscos foram identificados** e dos planos de gestão de riscos incluindo as funções dos intervenientes relevantes.
- **Informação sobre tendências positivas** que indicam o progresso ou a indicação que as questões estão resolvidas, e a proposta de valor numa TFCA.

Deve ser concebida uma estratégia de comunicação e de extensão para garantir que os tipos de investidores alvo recebem a informação sobre as oportunidades. Isto pode incluir eventos específicos de lançamento, a participação em feiras comerciais internacional, reuniões individuais com operadores específicos, anúncios em jornais e revistas, meios de comunicação social. É útil direccionar o alargamento às empresas privadas que tenham já demonstrado um interesse nas concessões (ver secção [2.2.152-2.8](#)).

Leitura
Adicional

- Orientação sobre materiais para incluir nos pacotes de promoção e exemplos (secção 3.1.3)

2.3.2 ESTRATÉGIA DE TRANSACÇÃO

A selecção de um processo de contratação pública apropriada tem implicações críticas no sucesso ou insucesso de um processo de adjudicação da concessão. A característica para as transacções com sucesso da concessão incluem:

- Transparência, consistência e boa governação, e boa comunicação com critérios para a entrega da concessão;
- Processos de contratação pública curtos e efectivos para a concessão, incluindo um período de negociação.
- Providenciar um bom negócio para todos os intervenientes, com benefícios ambientais e socioeconómicos acordados.
- Uma equipa de adjudicação experiente e com aptidões que tenha funções e responsabilidades bem definidas.
- Um prazo de contrato que seja suficiente para o investidor obter um retorno do seu investimento.

Existem duas opções principais para a adjudicação da concessão: licitação competitiva, e negociações directas/propostas não solicitadas. A autoridade pode ter alguma flexibilidade em tipo de estratégia de transacção, mas nalguns países a abordagem é prevista na lei (ver 2.2.1). A estratégia e o processo de transacção devem ser aprovados pelas autoridades relevantes (por exemplo, a autoridade de adjudicação da concessão, os ministérios relevantes, as agências de financiamento).

Opção 1. Licitação competitiva (concurso)³²: O processo é, em geral, considerado o mais transparente, oferece um sistema com base no Mercado para a selecção da melhor proposta, estimula mais interesse entre os investidores e, em geral, tem menos custos associados do que as outras opções. O

³² Gray, R. D., Irwin, T., Levesque, C. and Taylor, R. R. (1998) Concessions for infrastructure: a guide to their design and award, World Bank Technical paper no 399. World Bank and Inter-American Development Bank

processo inclui, geralmente:

- Notificação pública da intenção da autoridade para adjudicar uma concessão para um projecto de infraestruturas privadas ou serviços, algumas vezes incluindo um pedido de Manifestação de Interesse (EoI). Os anúncios ajudam a sensibilizar os investidores sobre as oportunidades da concessão, e uma Manifestação de Interesse é uma declaração por parte das empresas que indicam a intenção de solicitar a concessão. As Manifestações de Interesse podem ajudar a autoridade que adjudica a concessão a compreender o nível da procura do mercado.
- Um processo formal para a pré-selecção dos licitantes, face a critérios chave. A pré-qualificação estabelece quais as empresas que têm a força financeira e suficiente experiência técnica e empresarial que lhes mereça a confiança como concessão de turismo.
- A distribuição de memorandos com informação, da documentação do concurso incluindo as descrições de como o concurso foi realizado, que informação é necessária em termos de propostas e de projectos de contratos conexos para os candidatos potenciais.
- Um processo público formal para apresentar propostas, avaliar as propostas e seleccionar o candidato que ganhou o concurso.

A estratégia de transacção deve estabelecer o protocolo para a selecção das propostas (isto é, revisão das propostas Sociais e Ambientais, primeiro; se estas propostas forem aceitáveis, então a revisão da oferta Financeira) (ver 2.3.3 e Passo 4).

Opção 2. Negociações directas/propostas não solicitadas³³: Os investidores podem desejar evitar processos competitivos nas concessões de turismo:

- se possuírem direitos de propriedade intelectual para um produto (por exemplo, produtos transfronteiriços que incubaram); ou
- se houver uma falta de interesse por parte do sector privado, devido à pequena escala, localização remota ou riscos potenciais do projecto.

Os processos usados para gerir as propostas não solicitadas e melhorar a transparência do concurso, incluem duas fases que são descritas abaixo:³⁴

Fase 1: Aprovação das propostas não solicitadas

- A submissão de uma descrição do projecto à autoridade apropriada.
- A autoridade dá uma resposta preliminar sobre se o projecto é de interesse, e pode solicitar estudos jurídicos, financeiros e ambientais adicionais a serem feitos pelo investidor com os custos cobertos por ele. Se o conceito for aceite, então o investidor recebe uma nota de reconhecimento formal do conceito e a sua proposta preliminar.
- É desenvolvida uma proposta detalhada incluindo a) a capacidade de os investidores desenvolverem e operarem o projecto; b) um estudo de viabilidade técnica, c) a estimativa do custo do projecto e o plano de financiamento, d) um plano de receitas e despesas; e) o justificativo da necessidade do projecto, e f) os estudos do impacto ambiental e social. Pode ser solicitada uma garantia de proposta nesta altura se for necessária uma garantia da seriedade do investidor.
- A proposta detalhada é analisada e negociada entre o proponente e a autoridade. Se aceite, o projecto passa para a fase 2.

Fase 2: Licitação de propostas não solicitadas/espontâneas

Normalmente, um dos três sistemas usados é seleccionado para gerar um processo competitivo. Estes são indicados abaixo:

³³ Hodges, J. T. and Dellacha, G. (2007) Unsolicited infrastructure proposals: how some countries introduce competition and transparency, Public-private infrastructure advisory facility, Working Paper no. 1: pp5-8

³⁴ Hodges, J. T. and Dellacha, G. (2007) Unsolicited infrastructure proposals: how some countries introduce competition and transparency, Public-private infrastructure advisory facility, Working Paper no. 1

- **Sistema de Bónus:** Um processo competitivo formal tem lugar, mas o proponente original recebe um bónus, tal como um número adicional de pontos como percentagem da sua proposta (isto é, até 10%). O grau do bónus é anunciado publicamente, tal como os custos reembolsáveis para o desenvolvimento da proposta.
- **Swiss challenge:** É anunciado um processo de concurso público. O proponente original pode ser solicitado a depositar uma garantia de proposta equivalente à solicitada aos concorrentes potenciais. Se um concorrente submeter uma melhor oferta (financeira e técnica) então o proponente original pode ter um prazo para apresentar uma equivalente (por exemplo, 30 dias). Se não puder apresentar uma oferta idêntica, então o concorrente que o desafiou vence o concurso.
- **Sistema da Oferta Melhor e Final:** Os convites para proposta são anunciados publicamente. As propostas são recebidas e classificadas – incluindo do proponente original. As duas melhores propostas são seleccionadas para a segunda ronda, incluindo a proposta do proponente original. As ofertas melhores e finais são solicitadas a partir dos proponentes pré-seleccionados. Se o proponente vencedor não for o proponente original, o vencedor tem de reembolsar os custos do desenvolvimento ao projecto.

Quadro 7: Problemas com as negociações directas e propostas não solicitadas/espontâneas

A adjudicação de concessões sem uma licitação competitiva pode gerar preocupação pública sobre a legitimidade do projecto, visto que a corrupção pode ser facilmente camuflada se o processo de adjudicação não for suficientemente transparente. A falta de transparência deixa-os abertos a acusações e processos corruptos (mesmo que não aconteçam). Um concurso público, mesmo sem o proponente original, pode demonstrar que há só um proponente interessado, e pode refletir o empenho da autoridade a processos transparentes e justos.³⁵ O Banco Mundial não permite que propostas não solicitadas sejam usadas em projectos que financiam, e aconselha a que sejam usadas com cuidado extremo.³⁶

Em resultado das preocupações com as propostas não solicitadas, o resto do presente documento diz respeito à Opção 1: Licitação competitiva.

Leitura
Adicional

• Orientação sobre o tratamento de propostas não solicitadas, e exemplo de estudo de caso (secção 3.1.3)

2.3.3 DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS DE TRANSACÇÃO

Vários materiais de transacção são necessários para a realização de licitação competitiva para as concessões de turismo. Os documentos que necessitam de ser desenvolvidos estão definidos abaixo e os modelos são apresentados na secção **Error! Reference source not found.3-2**. Os materiais e o processo devem ser aprovados pela agência relevante responsável pela assinatura da concessão antes do início do processo de transacção. Os materiais que deviam ser desenvolvidas incluem:

- Anúncios e pedidos de Manifestação de Interesse.
- Pedidos de pré-qualificação e listas de verificação para selecção.
- Pedido de Propostas e listas de verificação para selecção.(RFP).
- Contrato.
- Base de dados

1. Anúncios e pedidos de Manifestação de interesse (EoI)

³⁵ Hodges, J. T. and Dellacha, G. (2007) op. cit.

³⁶ http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/legislation-regulation/laws/ppp-and-concession-laws#how_to_manage

Os anúncios e a comercialização de colaterais devem ser materiais muito atraentes e que chamem atenção com o fim de capturar o interesse do investidor e o encorajar a contactar a autoridade concessionária para que indique o interesse na proposta. Devem incluir os processo de concurso e os prazos envolvidos e, onde se pode encontrar informação adicional. Um *website* dedicado à promoção da concessão pode providenciar informação actualizada ao investidor e que pode ser usada para alcançar muitos investidores simultaneamente a baixa custo.

2. Pedidos para pré-qualificação e verificação de triagem

O pedido para pré-qualificação é um documento jurídico que deve incluir:³⁷

- Um calendário para o processo de concurso, incluindo os prazos para a submissão de propostas;
- Legislação e directrizes/normas locais que regulam o processo de concurso;
- Critérios de pré-qualificação (normalmente técnicos e financeiros) para empresas e consórcios;
- Regras para a estrutura e/ou modificação de investidores pré-qualificados após o encerramento de pré-qualificação (por exemplo, permitindo ou limitando as associações entre investidores potenciais ou mudanças aos consórcios);
- Pedidos de referências ou de informação comprovada para garantir a exactidão da informação apresentada;³⁸
- Cartas modelo para submissão dos pedidos de pré-qualificação.

O memorando da informação inclui uma descrição detalhada do projecto proposto em termos dos elementos jurídicos, técnicos, financeiros e processuais. Deve também incluir informação sobre pontos de debilidade e potenciais das concessões de turismo.³⁹

Os critérios de desenvolvimento para a pré-qualificação e listas de verificação de processo de selecção podem ser controversos e pode envolver discussões demoradas com a autoridade e outros intervenientes.⁴⁰ Os critérios devem incluir a avaliação numa base de “passa ou não passa” (isto é, uma empresa é pré-qualificada somente se cumprir todos os critérios especificados).⁴¹

3. Pedido para Propostas e ferramentas de avaliação

O Pedido para Propostas contém as instruções detalhadas, os modelos e os procedimentos para o processo de concurso, incluindo:

- Legislação e regulamento que regem o processo do concurso;
- Linhas orientadoras para submeter as propostas técnicas e financeiras com modelos;
- Documentação do projecto (por exemplo, antecedentes dos locais de concessão; intervenientes (incluindo qualquer envolvimento da comunidade], atracções, estudos ambientais e sociais, planos de negócios, elementos jurídicos [ver 2.3.1]);
- A informação sobre desenvolvimentos associados que apoiarão a concessão (por exemplo, autorização para reforçar os serviços essenciais e as infraestruturas de apoio; facilitação da circulação transfronteiriça das pessoas, equipamento ou fundos);
- Informação relativa ao acesso à sala de dados, relativamente a visitas ao local da concessão e consultores aprovados de EIA;
- Projecto de contratos de concessão;
- A data, tempo, localização e maneira de submissão de ofertas em resposta ao concurso;
- Critérios das propostas dos concursos;
- O comité de avaliação e o processo de adjudicação e quaisquer tarifas de avaliação pagáveis;

³⁷ IFC (2012) IFC Advisory Services: Public private partnerships, CP3 Operational Manual

³⁸ IFC (2012) IFC Advisory Services: Public private partnerships, CP3 Operational Manual

³⁹ IFC (2012) IFC Advisory Services: Public private partnerships, CP3 Operational Manual

⁴⁰ IFC (2012) IFC Advisory Services: Public private partnerships, CP3 Operational Manual

⁴¹ IFC (2012) IFC Advisory Services: Public private partnerships, CP3 Operational Manual

- Recurso administrativo.

O Pedido para Propostas especifica o prazo disponível para questões e esclarecimentos, (exemplo, 30-60 dias). Pode também incluir a informação sobre o número de outros proponentes.

As ferramentas da avaliação da proposta precisam de ser preparadas para permitir uma avaliação sistemática de propostas de acordo com as questões pertinentes, incluindo:

- **A oferta financeira:** incluindo a avaliação dos valores garantidos e variáveis em relação à viabilidade financeira do produto (ver [Quadro 8](#));
- **Oferta do produto:** incluindo o tipo de produto de turismo a ser desenvolvido e do caso de negócios para ele;
- **Impactos sociais e desenvolvimento:** incluindo o emprego local, equidade, contratação pública e propostas de responsabilidade social corporativa;
- **Impactos ambientais:** incluindo as medidas para se evitar e mitigar os impactos negativos da construção e operação, para além das actividades de gestão de conservação (se relevante).

DRAFT 2 FOR REVIEW

Quadro 8: Opções para ofertas financeiras

Nalguns países da SADC a tarifa da concessão é regulada (por exemplo, em Moçambique), enquanto noutros as tarifas são propostas pelos concessionários, e avaliadas numa base competitiva (por exemplo, África do Sul). As opções para as tarifas de concessão incluem⁴²:

- **Garantia de Desempenho:** Que é usada para cobrir os custos incursos pela autoridade para completar o trabalho que os concessionários deixam de implementar, ou para mitigar qualquer dano imprevisto que criaram;
- **Tarifas de utilizador:** Podem ser fixas ou tarifas única ou podem estar relacionadas com as receitas para o concessionário. As tarifas únicas são mais fáceis para monitorizar, e são muitas vezes usadas no início de um contrato. As combinações são também usadas, tal como uma tarifa fixa mínima mais uma percentagem do volume de negócios.

4. Acordo de Concessão

Um acordo de concessão deve ser concebido de um modo muito cuidadoso. Descreve o conjunto de direitos conferidos ao concessionário pela autoridade, em relação a obrigações específicas que as partes contratadas assumirão. É o documento central visto que concretiza a transferência e a atribuição de riscos e garante o facto de ser bancável a par dos ganhos socioeconómicos e ambientais. O acordo protege os interesses tanto da autoridade, o parceiro privado e intervenientes locais. Os elementos chave de um acordo de concessão de turismo local são reflectidos no quadro abaixo.⁴³

Figura 1: Estrutura de acordo de concessão

Período da Concessão	Condições precedentes	Obrigações e direitos do concessionário e da autoridade (por exemplo, direitos para usar infraestruturas, circulação transfronteiriça)	} Acordo de Concessão
Local do Projecto	Garantia	Conceito, construção e manutenção (incluindo EIA, empreiteiros)	
Monitorização do Desempenho	Pagamento (isto é, termos e valores)	Segurança de desempenho e seguro	
Force Majeure	Direitos da autoridade se intrometer	Incumprimento (<i>Default</i>) e rescisão	
Mudança de proprietário	Acordos	Resolução de litígios	

O contrato devem permitir certos elementos de monitorização incluindo os requisitos para: ⁴⁴

- Reuniões periódicas do comité de gestão entre o concessionário e o gestor do contrato da autoridade;
- Acesso físico à instalação a todas as horas razoáveis;
- Acesso às contas e a outros documentos do projecto;
- Levantamentos sobre a satisfação dos utilizadores (turista/concessionário/ clientes) a serem realizados numa base específica;
- A publicação dos relatórios periódicos sobre o desempenho contratual;
- Nomeação de auditores e de outros agentes para fins de revisões ou auditorias independentes.

5. Sala de Dados

⁴²Wyman, M., Barborak, J. R., Inamdar, N., and Stein, T. (2011) Best practices for tourism concessions in protected areas: A review of the field, *Forests*, 2, 913-928

⁴³ CRISIL (2013) Lesotho Tourism Public Private Partnership Contract Management Consulting, Contract management Manual and resources, Volume 2: Contract management training manual

⁴⁴CRISL Ltd (2013) Lesotho Tourism Public Private Partnership Contract Management Consulting, pp33

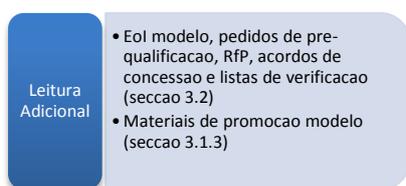
Estabelecer uma sala de dados onde toda a informação técnica, jurídica e financeira relacionada com os locais do concessionário possa ser encontrada.⁴⁵ Esta sala e o seu conteúdo devem estar disponíveis para uso pelos proponentes à medida que os proponentes prepararam as respectivas propostas. Incluem informações das fases e dos passos anteriores, nas línguas relevantes incluindo:

- Relatórios do envolvimento dos intervenientes.
- Relatórios da avaliação ambiental e social

Avaliação de riscos:

- Análise de Turismo e financeira, incluindo o plano de negócios a alto nível.
- Diligências jurídicas apropriadas

A sala de dados pode ser uma biblioteca local e segura com documentos, CD-ROMs, ou uma sala de dados *on-line*. A sala precisa de estar segura, segundo uma perspectiva de segurança de informação.⁴⁶



2.3.4 DESENVOLVIMENTO DO COMITÉ DE AVALIAÇÃO

O desenvolvimento do comité de avaliação é um elemento importante, porque este grupo é responsável por identificar quem são os proponentes pré-qualificados, e também pela revisão das propostas totais para determinar o proponente com sucesso. Os membros do comité precisam de ser altamente fiáveis, competentes do ponto de vista técnico, objectivos e transparentes.

Para fins práticos recomendou-se que o comité não integrasse mais de 10 pessoas, com competências e experiência adequadas, e com um membro eleito para presidente. Nalguns casos, o comité de avaliação pode ser terceirizado a uma firma de consultoria independente. Quando a autoridade convoca o comité, pode incluir representantes das instituições seguintes a serem consideradas como membros:

- Os departamentos do governo de turismo, conservação, planificação e finanças dos países da TFCA;
- A autoridade de TFCA e as autoridades específicas da área protegida;
- Organizações não-governamentais (com foco na conservação e/ou desenvolvimento socioeconómico na TFCA específica ou com o mandato de representar os intervenientes locais afectados); e
- Peritos do sector técnico e privado para apresentarem os pareceres técnicos específicos (por exemplo, nas áreas jurídica, ambiental, social, turismo e financeira) e contributos mas nem sempre votam.

As funções e as responsabilidades do comité de avaliação devem incluir o seguinte⁴⁷:

- Aceitar as propostas como completas e em conformidade;
- Analisar detalhadamente cada proposta;
- Avaliar e classificar as propostas com uma pontuação de acordo com os critérios de avaliação;
- Seleccionar um proponente preferido e um concorrente de reserva;
- Compreender o papel do comité, o sistema de avaliação de propostas e o projecto de concessão;

⁴⁵ IFC (2012) IFC Advisory Services: Public private partnerships, CP3 Operational Manual

⁴⁶ IFC (2012) IFC Advisory Services: Public private partnerships, CP3 Operational Manual

⁴⁷ Adapted from National Treasury (2005) op. cit.: pp22

- Aceitar comentários, perguntas e queixas das partes afectadas associadas ao desenvolvimento da concessão, analisá-los e assegurar as respostas oportunas;
- Garantir os canais de comunicação efectivos com todas as partes relevantes, incluindo relatórios periódicos a serem apresentados à autoridade contratante e aos intervenientes afectados nas diferentes línguas.
- Assinar um acordo de confidencialidade e o código de conduta.

De os membros do comité acharem que têm um conflito de interesse com um dos concorrentes, devem declará-lo e recusar-se a ser membro do comité. As avaliações podem ser feitas independentemente, mas é importante que as reuniões do comité discutam as respectivas avaliações.

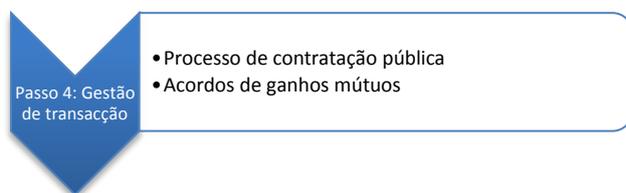
Leitura
Adicional

- Folhas de pontuação do comité e folhas de cálculo (secção 3.1.3)

DRAFT 2 FOR REVIEW

2.4 PASSO 4: GESTÃO DA TRANSACÇÃO

Durante a gestão de transacção as ofertas de concessão são promovidas no mercado dos investidores, e são procuradas as propostas, são revistas e é escolhida a melhor oferta. Este passo é efectuado pela autoridade relevante e é concluída com um acordo de concessão celebrado entre um concessionário e a autoridade.



2.4.1 PROCESSO DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA

O processo de contratação pública em licitação competitiva segue a sequência seguinte, usando os materiais desenvolvidos no passo anterior⁴⁸:

- Anunciar a oportunidade de concessão, e convidar submissões para pré-qualificação.
- Pré-qualificar as partes.
- Apresentar um pedido de propostas com um projecto de acordo de concessões.
- Receber as propostas.
- Comparar as propostas com o conceito e os estudos de viabilidade e entre elas.
- Seleccionar o concorrente preferido.
- Negociar com o concorrente preferido.
- Finalizar o acordo da concessão e o seu plano de gestão.

Esta sequência está reflectida abaixo (que pode ser ajustada de acordo com os protocolos nacionais de países específicos relativos a contratação pública):

1. Anunciar a oportunidade de concessão, e convidar submissões para pré-qualificação: colocar anúncios em jornais apropriados nacionais e internacionais de elevada reputação, boletins estatais (quando aplicável) e a jornais de comércio. Enviar também anúncios directamente aos investidores durante os passos anteriores e distribuir a informação a feiras comerciais internacionais e regionais. Manter o registo de quaisquer companhias que enviam EoI sobre oportunidades de concessões.

2. Pré-qualificar as partes: Anunciar o Pedido de Pré-qualificação através de meios de comunicação social como anúncio. Enviar, igualmente, a orientação para a base de dados do investidor e empresas que enviaram EoI. As propostas devem ser recebidas, entradas e devem ficar em segurança de acordo com os procedimentos estipulados nos documentos do concurso. Numa data e hora fixas, as propostas devem então ser apresentadas para serem examinadas e avaliadas pelo comité de avaliação, de acordo com o procedimento especificado, e numa base de sucesso/insucesso.⁴⁹ As empresas informarão sobre os resultados do processo de pré-qualificação.

3. Emitir um Pedido de Propostas (RfP) com um projecto de acordo de concessão: O RfP é feito aos concorrentes que passaram a fase de pré-qualificação. Algumas vezes, é solicitado um pagamento dos concorrentes antes de receberem o RfP, que é usado para ajudar a preparar os documentos do concurso

⁴⁸ Adaptado de: National Treasury (2004) PPP Project cycle

⁴⁹ IFC (2007) op. cit. pp38

para eles. Os investidores desejarão efectuar as suas próprias diligências apropriadas e a autoridade terá de acomodar:

- **Acesso à sala de dados:** Para rever a informação técnica, jurídica e financeira detalhada sobre a concessão.
- **Visitas aos locais para diligência apropriada:** Deve ser providenciada a oportunidade a cada empresa pré-qualificada para visitar os locais da concessão e discutir a oportunidade com pessoal da área protegida bem informado, com as autoridades locais e os intervenientes relevantes. É útil usar um agente independente para facilitar as visitas aos locais, as reuniões e recolher informações sobre qualquer preocupação por parte dos investidores.
- **Perguntas e respostas do Concorrente:** Os tipos de perguntas dos investidores podem estar associadas à informação técnica ou sobre o conceito do projecto, e também sobre a estrutura da transacção, o quadro jurídico e a atribuição de riscos. Este processo pode ter lugar por telefone, *e-mail* ou uma reunião de concorrentes. Todos os concorrentes devem ser tratados com igualdade e todas as respostas devem ser partilhadas com todos os concorrentes pré-qualificados.

4. Receber propostas: As propostas devem ser recebidas, entradas e seguras de acordo com os procedimentos necessários e os documentos da licitação. .

5. Comparar as propostas com o conceito e os estudos de viabilidade e entre elas: No dia e na hora estabelecida, as propostas devem ser produzidas para inspeção e avaliação de acordo com os procedimentos especificados pelo comité de avaliação. Os investidores não devem estar presentes durante a avaliação técnica mas podem estar presentes na abertura da proposta financeira. Deve haver um documento oficial ou as actas das avaliações.⁵⁰

6. Seleccionar o concorrente preferido: O concorrente vencedor é seleccionado com base na pontuação técnica/financeira ponderada ou na melhor oferta financeira se a avaliação financeira tiver sucesso/insucesso de acordo com as regras de RfP rules.⁵¹ No fim do processo de avaliação da proposta, o cliente envia uma comunicação a todos os investidores que apresentaram propostas. O vencedor é convidado a finalizar o contrato e acordos de outros projectos.⁵² O segundo concorrente pode ser mantido em reserva durante um período de graça, no caso de o acordo não ser finalizado com o concorrente preferido.

7. Negociar com o concorrente preferido: Nalgumas transacções, o contrato é assinado imediatamente depois da selecção e do anúncio foram do concorrente vencedor, de acordo com o projecto de contrato que fez parte dos documentos do concurso (isto é, a proposta vencedora constitui a base do contrato). Noutras, um contrato é celebrado somente após o cumprimento das condições que precedem os documentos do projecto, que podem incluir a obtenção de financiamento para o projecto ou o registo local da empresa.⁵³ Estes podem ser elementos de negociação sobre a proposta vencedora que também precisam de ser abordados antes de se finalizar o contrato. Durante as negociações do contrato, podem existir questões de desacordo e conflito que significam uma fase tensa e difícil do processo.⁵⁴ Um negociador com experiência ou um assessor da transacção pode ser útil para encerrar a transacção e todos devem estar envolvidos para promoverem um clima de confiança e cooperação.⁵⁵

⁵⁰ IFC (2007) op. cit. pp38

⁵¹ IFC (2007) op. cit. pp38

⁵² IFC (2007) op. cit. pp38

⁵³ IFC (2007) op. cit. pp39

⁵⁴ IFC (2007) op. cit. pp38

⁵⁵ National Treasury, 2005: pp59& example on p62

8. Finalizar o acordo de concessão: Uma transacção é considerada finalizada depois de ter sido celebrado do contrato entre a autoridade contratante e o concorrente vencedor. Um plano de gestão acordado (ver 2.5.2) deve também fazer parte deste acordo de concessão.⁵⁶

Leitura
Adicional

- Ferramenta de adjudicação de concessão para a África do Sul e Moçambique; directrizes para a Namíbia e estudos de caso (secção 3.1.4)

2.4.2 ACORDOS MUTUAMENTE VANTAJOSOS E COISAS A EVITAR

O melhor resultado possível na adjudicação de concessões de turismo é quando tanto a autoridade como o investidor ficam satisfeitos que celebraram um acordo justo que otimiza os recursos e em que os problemas potenciais são resolvidos antecipadamente dentro do possível.

As características de uma boa transacção incluem:⁵⁷

- **Viável e benéfica** às partes do acordo;
- **Optimização de recursos**, relacionado com o plano de negócios de alto nível compilado durante o passo de Conceito e Viabilidade, os impactos em desenvolvimento;
- **Transferência aceitável do risco comercial**, incluindo uma relação com a construção, insolvência, procura do mercado e operações;
- **Capacidade técnica adequada.** A capacidade operacional comprovada, a experiência em turismo sustentável (incluindo o trabalho com comunidades), a capacidade de comercialização e a base de clientes existentes são mais exactas sobre a sustentabilidade a longo prazo das concessões de turismo do que as previsões financeiras incluídas nas propostas;
- **Turismo sustentável** é promovido, através de produtos que sejam responsáveis ambiental, social e economicamente.

Os problemas a evitar incluem:⁵⁸

- **Pensar que não existirão problemas:** A maioria dos acordos enfrentam as questões e os problemas através do seu mandato. Seria uma loucura imaginar que não existirão problemas.
- **A diligência apropriada, inadequada ou inexistente.** A compreensão das condições físicas e ambientais do local da compreensão e das questões comunitárias é vital.
- **Não conhecer o que se quer.** Se as partes não souberem o que querem, podem não gostar do que obtêm. Do mesmo modo se mudarem a sua maneira de ver e alterarem o âmbito, o contrato e processo mudarão. Deve saber-se exactamente o que se quer.
- **Não saber como negociar.** Significa que há necessidade de discutir, argumentar, deliberar e finalmente acordar sobre todos os termos do acordo de concessão. O corrector de investimentos pode facilitar as negociações e pode ser muito valioso particularmente para aconselhar os concessionários sem experiência (por exemplo, entidades comunitárias).
- **Impossibilidade de compreender.** Se alguma coisa relacionada com a concessão não for clara há necessidade de se saber o que significa. Procure explicações e obtenha respostas antes de assinar um acordo.

Elementos importantes de bons acordos de concessão incluem:⁵⁹

⁵⁶ IFC (2007) op. cit. pp39

⁵⁷ Adapted from National Treasury (2005) op. cit and Varghese, G. (2008) Public private partnerships in South African National Parks, in Spenceley, A. (ed) Responsible tourism: critical issues for conservation and development, Earthscan, pp77,

⁵⁸ Grove, A. S. (1996) Only the Paranoid survive, cited in CRISIL (2013) Lesotho Tourism Public Private Partnership Contract Management Consulting, Contract management Manual and resources, Volume 2: Contract management training manual

⁵⁹ Adapted from Grove, A. S. (1996) op. cit.

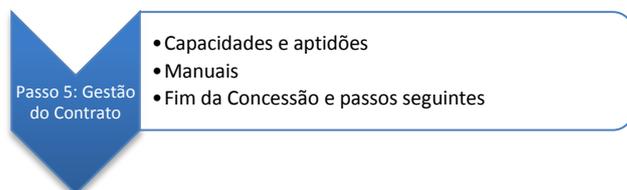
- **Identificar com clareza as partes ao acordo:** no caso de corporações ou outras entidades de negócios é importante verificar as capacidades da parte contratante para vincular a corporação ao contrato. No caso dos intervenientes comunitários, garanta que existe uma entidade jurídica reconhecida estabelecida com a capacidade para implementar as condições do acordo.
- **Prazos claros para os pagamentos:** O acordo deve estipular os termos exactos dos pagamentos sem espaço para ambiguidades.
- **Aprovação jurídica do acordo.** Garantir sempre uma avaliação jurídica para a sanção e validação jurídicas. O acordo e as amostras modelo são úteis mas o acordo final deve ser verificado detalhadamente.
- **Disposições modelo.** Estas são cláusulas que protegem os direitos e os privilégios das partes, tais como as Disposições em matéria de notificação, Atribuições, Garantias, Seguros, Consentimento para jurisdição, Resolução de Litígios, Modificação do Acordo.
- **Disposições relacionadas com incumprimentos, oportunidades para remediar e terminar.** Estas disposições são modalidades importantes de promover o desempenho e de evitar litígios. Prazos para a finalização do projecto são imperativos a par de sanções por incumprimento.
- **Abrangente:** Não só devem ser cobertos os termos jurídicos como também os requisitos específicos das partes contratadas, Se não se deixar qualquer pedra sem ser estudada os interesses estão sempre a ser protegidos. O contrato escrito define sempre as responsabilidades e responsabilidades. A dependência de aconselhamentos verbais é sempre um risco.
- **Língua e traduções dos contratos.** Se o contrato existir em várias línguas, só uma versão do contrato é um acordo vinculativo. Todas as outras versões, incluindo as traduções oficiais, são traduções por conveniência e podem ser usadas para garantir a compreensão, mas não possuem poder vinculativo jurídico.
- **Definição de direitos e obrigações que são atribuíveis:** Deve incluir uma cláusula de cessão, de modo que as partes contratadas podem transferir os direitos para terceiros sem procurar o consentimento da outra parte.
- **Mecanismos de comunicações claros**
- **Estabelecimento de procedimentos e protocolos internos que garantam a conformidade contractual e evitem os litígios:** O erro final e mais sério, muitas vezes são colocar o acordo num ficheiro e deixá-lo esquecido. A autoridade também ignora muitas vezes o contrato e só o consulta quando surgem problemas. Não estabelecendo os procedimentos para monitorizar o desempenho, as partes podem violar os seus contratos ou podem desistir do direito de exigir que a outra parte cumpra as suas obrigações.
- **As questões transfronteiriças são abordados:** Quando uma concessão é transfronteiriça, assegure-se que se dá atenção suficiente às funções, responsabilidades e condições de todas as partes nos países participantes (por exemplo, licenças, circulação internacional de turistas, pessoal, fundos e equipamento).

Leitura
Adicional

- Orientação para o envolvimento do sector privado para as PPP (secção 3.1.4)
- Estudos de Caso (secção 3.1.6)

2.5 PASSO 5: GESTÃO DO CONTRATO

Durante a gestão do Contrato, a autoridade e o concessionário comprometem-se a implementar as actividades e as responsabilidades do acordo de concessão. Este passo descreve a fase operacional da concessão, e também os passos seguintes após o fim da concessão.



2.5.1 CAPACIDADES E APTIDÕES

Uma vez que os acordos de concessão tenham sido celebrados, a autoridade precisa de ter capacidade suficiente e as aptidões para gerir a concessão em conformidade com o acordo. Os tipos de aptidões que são valiosos incluem gestão de projectos e de contratos, aptidões na área jurídica, de análise, financeira, turismo, negócios, avaliação do mercado, ambiental, socioeconómica, infraestrutura, resolução de problemas, negociação e comunicação.⁶⁰

Deve ser estabelecida uma equipa de gestão no âmbito da autoridade que inclui os elementos seguintes:⁶¹

- Responsabilidade pela gestão de contratos.
- Membros da equipa com aptidões, conhecimento, e capacidades para as aplicarem à gestão de concessões, incluindo a gestão de projectos e da concessão, jurídica, resolução de problemas, avaliação analítica, financeira, empresarial, do mercado, ambiental, de património, infraestrutural e de apoio.
- Financiamento adequado para as suas operações.
- Compreensão detalhada dos acordos, funções e responsabilidades da concessão, e mecanismos de propriedade e de pagamento.
- Estabelecimento antecipado do acordo de concessão em início.
- A garantia do etos da parceria é desenvolvida e mantida entre os membros da equipa e com os concessionários.
- Produção de um Manual de Contrato Operacional para uso pela equipa na gestão do contrato (ver 2.5.2).
- Continuidade de conhecimento do acordo de concessão, com a entrega da informação e das relações quando os membros da equipa dos membros saem ou são recrutados.

Quando as lacunas em capacidades forem identificadas, identificar os requisitos de formação inicial ou em curso. As opções para reforçar a equipa podem incluir:

- **Programas de formação formal:** Com ensino em sala de aula e gestão de contratos (por exemplo, manual de formação de concessões do Lesoto).
- **Visitas de intercâmbio para reunir os representantes de outras autoridades de adjudicação de concessão.** Estas podem ser usadas para discutir os seus processos, visitar os seus locais de concessões, e discutir as questões com os intervenientes desde os investidores até às comunidades locais.
- **Aconselhamento por peritos técnicos.** Isto pode ser feito como e quando os peritos técnicos em concessões são contratados para trabalhar no processo (em concessões, avaliação de riscos,

⁶⁰ Adaptado de: Varghese, G. (2014) Concession contract management and monitoring, Presentation made at the Workshop on Tourism Concessions in TFCAS in SADC, 2-3 September 2014, Garden Court OR Tambo, Johannesburg, accessible at <http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/contract-management-in-tourism-concessions-giju-varghese>

⁶¹ Adaptado de: CRISL Ltd (2013) Lesotho Tourism Public Private Partnership Contract Management Consulting, pp60

diligência apropriada legal, planificação e desenvolvimento de turismo, etc.) e podem ser solicitados a trabalhar em colaboração com contrapartes técnicas dentro da autoridade da área protegida para transferir as aptidões e reforçar as capacidades durante o processo.

- **Recrutamento de assessores técnicos a curto prazo.** Isto pode ser útil quando existem prazos curtos para certas tarefas, ou quando os conhecimentos técnicos detalhados são necessários (por exemplo, parecer jurídico).

Devemos notar que os prazos da concessão para os projectos de infraestruturas serão provavelmente mais longos do que a duração de emprego dos membros da equipa de gestão (individualmente) ou na sua totalidade, e também os indivíduos que trabalham para a empresa da concessão. A retensão de boas relações, e da memória institucional do processo de concessão, dos requisitos do acordo, da monitorização e avaliação são essenciais.

Leitura adicional

- Manual de formação de adjudicação de concessões para o Lesoto, e apresentação do manual de formação para o Lesoto sobre os requisitos de aptidões (Secção 3.1.5)
- Termos de Referência Modelo (secção 3.2)

2.5.2 MANUAIS

O manual de concessão deve orientar a equipa da autoridade na sua gestão do acordo de concessão para a duração total. Na tabela abaixo é providenciado o manual da concessão da TFCA.

Quadro 9: Tabela amostra do conteúdo de um manual para a concessão⁶²

- **Termos do Contrato:** incluindo as obrigações, direitos, termos, opções para renovação, transferência de direitos, riscos, conflitos, propriedade intelectual. .
- **Ciclo de vida do projecto**
- **Canais de comunicação**
- **Requisitos ambientais e de conservação:** incluindo a gestão ambiental integrada; técnicos de controlo ambiental; recursos culturais e naturais; manipulação da biosfera; controlo de animais; monitorização e investigação; patrulhas; número de camas, água, gestão de incêndios, através das fronteiras; problemas com os animais ; biota exótica; armas de fogo; questões do pessoal; aeronaves e viaturas; procedimentos de viagens para ver animais de caça; condução *off-road*; caminhadas guiadas, códigos de conduta e segurança.
- **Gestão das infraestruturas técnicas:** incluindo a construção e o conceito; energia; extracção de água, infraestrutura de comunicação; gestão de resíduos; estradas e trilhos.
- **Mecanismo de monitorização ambiental e técnico:** relativo a construção e operação
- **Requisitos sociais e de capacitação:** incluindo as acções, formação e promoção, oportunidades de negócios para comunidades locais
- **Mecanismos transfronteiriços:** relacionados com circulação transfronteiriça de equipamento, trabalho e turistas e com a importação de bens de construção e operacionais.
- **Requisitos financeiros e contratuais:** incluindo tarifas de concessão, renda mínima, tarifas fixas, tarifas anuais, monitorização, incentivos, e partilha de receitas (por exemplo, com as comunidades, com os países de TFCA)
- **Violações:** incluindo as violações financeiras, de capacitação e ambientais e os processos de acção correctiva – contacto, carta final, garantia de desempenho, notificação do desempenho, notificação e finalização.
- **Multas e sanções:** incluindo quando são aplicadas e o seu valor.
- **Código de conduta:** incluindo as relações de trabalho com os concessionários, residentes permanentes ou temporários, e intervenientes.

Anexos:

⁶² Adapted from SANParks (Undated) Concessions operations manual, Revision 1

- Políticas e regulamentos relativos às TFCA relevantes, áreas protegidas e terra não-protegida. Inclui Procedimentos Operacionais Padrão, Acordos sobre o nível de Serviços; e modelos de manifesto de viagens.
- Modelos para relatórios
- Modelos de aplicações
- Ferramentas de Monitorização

Um importante elemento da gestão da concessão é a monitorização do desempenho do concessionário face às normas e acordos celebrados no âmbito do acordo de concessão. Os passos envolvidos no desenvolvimento de um sistema de monitorização de desempenho incluem:⁶³

- O nível da linha de base de desempenho que satisfaz as especificações de prestação de serviços, financeiros, ambientais e obrigações sociais (incluindo o envolvimento de intervenientes);
- Sistema de monitorização de desempenho;
- Sanções associadas à não satisfação dos requisitos de base, de acordo com o contrato;
- Revisão periódica do progresso da monitorização de desempenho, do progresso e implementadas as acções correctivas.

Leitura adicional

- Manuais de gestão da Concessão da SADC, ferramentas de monitorização e avaliação e de ferramentas de envolvimento (secção 3.1.5)

2.5.3 FIM DA CONCESSÃO E PASSOS SEGUINTE

A preparação para o fim de uma concessão deve ter início 2-3 anos antes do prazo final real. Estabeleça o que necessita de tomar em conta para encerrar o acordo, como é que a continuidade será mantida com os intervenientes relevantes (particularmente os membros da comunidade) e como e quando uma nova concessão terá início (para evitar períodos inactivos) .

No fim do período de contrato de concessão acordado, o tipo do modelo de concessão aplicado ditará o que tem lugar relativamente à propriedade de infraestruturas. Por exemplo:

- **Construir (ou reabilitar) Operar e Transferir:** a propriedade das infraestruturas voltará para a autoridade (ou outra parte, como descrito no contrato). As inspecções da qualidade de infraestruturas teriam lugar para garantir que sejam de qualidade adequada.
- **Compensação de melhoramentos de capital:** O montante compensado depende do valor inicial da estrutura de acordo com o aumento ou decréscimo no Índice do Preço ao Consumidor menos o valor de depreciação da estrutura (isto é, a condição e a operacionalidade em comparação com uma nova unidade do mesmo tipo)⁶⁴
- **Manutenção da área de concessão:** a Autoridade teria mantido a área de concessão para a mesma norma ou uma norma melhorada, relacionada com a conservação da terra, serviços essenciais públicos e a experiência em fauna bravia.

Termo de uma concessão antes do fim do prazo do contrato, por exemplo:⁶⁵

- Se qualquer das partes ao acordo de concessão comete um violação material do acordo de concessão;
- O concessionário dá início aos processos de liquidação voluntários;

⁶³ CRISL Ltd (2013) Lesotho Tourism Public Private Partnership Contract Management Consulting, pp31

⁶⁴ Wyman, M., Barborak, J. R., Inamdar, N., and Stein, T. (2011) Best practices for tourism concessions in protected areas: A review of the field, *Forests*, 2, 913-928, available at www.mdpi.com/journal/forests

⁶⁵SANParks (undated) Concession operational manual

- O concessionário não informa sobre quais as transacções relacionadas com materiais ou se qualquer parte de transacção relacionada com material está a violar de uma disposição do contrato de concessão e o que leva a danos materiais para a autoridade área protegida;
- O concessionário comete uma violação material do contrato da concessão;
- O concessionário (ou qualquer dos seus técnicos ou directores) é considerado culpado de um crime envolvendo fraude ou desonestidade e é sentenciado a ir para a prisão;
- Os livros de contabilidade do concessionário são julgados em mais de uma ocasião como tendo sido falsificados ou publicados de tal maneira que reflectam uma posição que é materialmente diferente da verdadeira posição financeira do concessionário.

A rescisão do contrato de concessão só deve ter lugar com a aprovação do chefe da autoridade contratante. Para proteger contra este tipo de colapso do acordo de concessão, os projectos de concessão devem ser estruturados de modo a que nenhuma activo volte de novo para a autoridade relevante e estejam numa posição que tenham de recrutar um fornecedor de serviços alternativo.⁶⁶

As opções para os passos seguintes podem incluir:

- Iniciar um novo processo de contratação pública da concessão (isto é, dar novamente início ao Passo 1)
- Negociar com o concessionário existente para renovar o seu contrato (salvo de o contrato tiver expirado).
- Negociar com o concorrente de reserva para que fique com a concessão.
- A Autoridade responsabiliza-se pela gestão dos activos.

Leitura
Adicional

- Manuais de gestão da Concessão (secção 3.1.5)

⁶⁶ CRISL Ltd (2013) Lesotho Tourism Public Private Partnership Contract Management Consulting, pp41

3 LEITURA ADICIONAL

A presente secção oferece materiais adicionais para apoiar as directrizes. Inclui as ligações a leituras adicionais sobre questões importantes e exemplos de estudos de caso. Também são providenciados vários modelos de materiais de transacção de concessão que possam ser adaptados para uso em diferentes TFCA da SADC. Mais ainda, esta secção oferece a informação sobre o enquadramento da concessão e de investimento em cada país da SADC. A secção conclui com um esboço do processo de desenvolvimento das directrizes.

3.1 LIGAÇÕES

As seguintes ligações da web incluem os materiais disponíveis ao público que podem ser acedidos para providenciar informação e leitura de referência mais detalhados.

3.1.1 PASSO 1: DETERMINAÇÃO DO ÂMBITO

Informação geral sobre concessões e PPP e ferramentas

PPP em Centro de Recursos de Infraestruturas, Banco Mundial	http://ppp.worldbank.org
Rede de PPP Global	http://pppnetwork.ning.com
Guião de Referência de Parcerias Público-Privadas	http://api.ning.com/files/Iumatxx-0jz3owSB05xZDkmWIE7GTVYA3cXwt4K4s3Uy0NtPPRgPWYO1LrWaTUqybQeTXIeuSYUxbPFWlysuYNI5rL6b2Ms/PPReferenceGuidev02Web.pdf or http://www.scribd.com/doc/236899332/PPP-Reference-Guide
As melhores práticas de promoção de investimento global: obtendo o investimento em turismo	https://www.wbginvestmentclimate.org/advisory-services/investment-generation/investment-policy-and-promotion/gipb/winning-tourism-investment.cfm
Consultoria da Gestão do Contrato de Parceria Público-privada no Turismo do Lesoto: Manual de Gestão do Contratos e Recursos: Volume I e II – Manual de formação da gestão do Contrato	Volume 1: https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidRllzV29rbFFTUEk/edit?usp=sharing Volume 2: https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidUTF5aGZjcHRFc2M/edit?usp=sharing
Directrizes de concessão de Turismo, 2001, Malawi	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidcJZWjdXXzZoR1k/edit?usp=sharing
Manual de Parceria Público-Privada: Tesouro Nacional. Notas sobre Práticas de PPP emitidas em termos da Lei de Gestão das Finanças Públicas (África do Sul)	http://www.ppp.gov.za/Pages/Governance.aspx?RootFolder=%2fLegal%20Aspects%2fPPP%20Toolkit%20for%20Tourism&FolderCTID=&View=%7b33f91a9e%2d68fb%2d40cc%2db511%2d45d91a7cc95b%7d
Política relativa a turismo e fauna bravia da Namíbia	http://www.areasprotegidas.net/sites/default/files/documentos/Namibia%20Tourism%20%26%20Wildlife%20Concessions%20Policy%20(2007).pdf
Procedimentos de Investimento, Parques Nacionais da Tanzânia	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidQzJYSWZsSERFOTA/edit?usp=sharing
Procedimentos de Desenvolvimento/acção/arrendamento, Parques Nacionais da Tanzânia	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4Tjiiidb0czWThNS1IDMU0/edit?usp=sharing
Concessões de Turismo em áreas protegidas em Moçambique: Manual para operadores e concessionários	http://anna.spenceley.co.uk/files/Files%20Sept%202012/SPEED-Reports-2012-005ConcessionsOperatorManual.pdf
Directrizes de ZAWA sobre PPP	Documento solicitado
Política de Parcerias Público-Privadas da Suazilândia	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidUzRtb2dvWFEFWXc/edit?usp=sharing
Manual de Parcerias Público-Privadas (África do Sul) – Início e pré-viabilidade	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/module%201.pdf
Investimento em TFCA: Estabelecimento do Cenário	http://www.slideshare.net/boundless-southern-

	africa/day-1-investment-in-tfc-assetting-the-scenedeborah-kahatanoboundless-southern-africa
--	---

Informação Geral sobre as áreas protegidas, áreas de conservação transfronteiriças, turismo sustentável e comunidades locais

Directrizes para aplicação das categorias de gestão das áreas protegidas	http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_capacity2/gpap_bpg/?13959/Guidelines-for-applying-protected-area-management-categories
Directrizes para aplicação das categorias de áreas protegidas às áreas protegidas marinhas.	http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_capacity2/gpap_bpg/?11131/Guidelines-for-Applying-the-IUCN-Protected-Area-Management-Categories-to-Marine-Protected-Areas
Governança de áreas protegidas	https://cmsdata.iucn.org/downloads/governance_web_1.pdf
Comunidades indígenas e locais e áreas protegidas: Rumo à equidade e melhoramento da conservação	http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_capacity2/gpap_bpg/?2166/Indigenous-and-Local-Communities-and-Protected-Areas-Towards-Equity-and-Enhanced-Conservation
Locais naturais Sagrados – directrizes para gestores de áreas protegidas	http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_capacity2/gpap_bpg/?10060/Sacred-Natural-Sites---Guidelines-for-Protected-Area-Managers
Turismo sustentável em áreas protegidas: directrizes para planificação e gestão (Nota: nova edição em Setembro de 2013)	http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_capacity2/gpap_bpg/?2167/Sustainable-tourism-in-protected-areas-guidelines-for-planning-and-management
Financiamento sustentável das áreas protegidas	http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_capacity2/gpap_bpg/?374/Sustainable-Financing-of-Protected-Areas
IFC – Um Guião para a Biodiversidade para o Sector Privado: Turismo e Hospitalidade	http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8b97918048855795bcf4fe6a6515bb18/Tourism%2Band%2BHospitality.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8b97918048855795bcf4fe6a6515bb18
Prático, lucrativo, protegido: Um guião inicial para o desenvolvimento do turismo sustentável em áreas protegidas	www.eceat-projects.org/tourism-manual
Desenvolvimento sustentável e ecoturismo: uma compilação de boas práticas	http://sdt.unwto.org/en/content/ecotourism-and-protected-areas
Turismo e biodiversidade – concretização de objectivos comuns para a sustentabilidade	http://www.e-unwto.org/content/j6584k/?p=4c0fc713d75748e18e6501fe8237f499&pi=9
Tornando o turismo mais sustentável – um guião para os responsáveis políticos	http://www.e-unwto.org/content/w715w4/?p=0ef9688179a94fb08c63036081aa68ea&pi=1
Biodiversidade: O meu hotel em acção	http://cmsdata.iucn.org/downloads/iucn_hotel_guide_final.pdf
<u>Ecolodges</u> : Eco-pousadas	http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+sustainability/publications/publications_report_ecolodges_wci_1319576869279
Indicadores de Desenvolvimento Sustentável para os Destinos de Turismo	http://www.e-unwto.org/content/x53g07/?p=c1a8815e60d44ea1b5e202bd799548f2&pi=0&hl=u
Portal de TFCA da SADC	http://www.tfcportal.org/user/login
Indicadores de Desenvolvimento do Turismo Sustentável	http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/guidelines.pdf
Indicadores da OMT da ONU relativos à sustentabilidade de destinos de turismo	http://sdt.unwto.org/en/content/indicators-sustainability-tourism-destinations

Conselho Mundial de Turismo Sustentável (GSTC) – Critérios para destinos	http://www.gstcouncil.org/sustainable-tourism-gstc-criteria/criteria-for-destinations.html
Conselho Mundial de Turismo Sustentável (GSTC)– Critérios para alojamento e operadores turísticos	http://www.gstcouncil.org/sustainable-tourism-gstc-criteria.html
<i>Global reporting initiative</i>	https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx

3.1.2 PASSO 2: CONCEITO E VIABILIDADE

Orientação sobre conceito e viabilidade

Manual da Parceria Público-Privada (África do Sul) – Estudo de viabilidade e contratação pública –(PPP de turismo de pequenas empresas)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/module%202.pdf
Manual da Parceria Público-Privada (África do Sul) – Estudo de viabilidade e contratação pública –(PPP de turismo (PPP turismo de grandes empresas)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/module%203.pdf
Ferramentas de avaliação da otimização de PPP (Folhas de cálculo) (África do Sul)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20Template%205.xls

Quadro de Políticas e Legislativo

Quadros Jurídicos para concessões: PPP em Centro de Recursos de Infraestruturas, Banco Mundial	http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/legislation-regulation/laws/ppp-and-concession-laws
Criação de um ambiente conducente a investimentos: Parques Nacionais da Tanzânia	http://www.slideshare.net/boundless-southern-africa/day-1-creating-an-enabling-environment-for-investments-dr-ezekiel-dembetanzania-national-parks-ezekiel-dembe

Planificação Espacial

Seleção do local: abordagem à facilitação do investimento em Madagáscar	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/Approach_to_Investment_Facilitation.pdf
Relatório de seleção do local do Parque em Madagáscar	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/Park_Site_Selection_Report.pdf
Nota de orientação sobre a aquisição da terra e reordenamento voluntário	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/WBG_Guidance_Note_Land_Acquisition.pdf
Plano de desenvolvimento do Turismo para o Parque Nacional de Quirimbas: visão geral para investidores	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjüidR2ZZQRHY1ZThOUdA/edit?usp=sharing

Tipos de produtos de turismo

Torra Conservancy & Damarland Camp, Namibia	http://www.anna.spenceley.co.uk/files/TorraConservancycasepresentation.pdf
Pousadas Comunitárias de Madikwe: Acampamento do Rio Thakadu, Pousada <i>Buffalo Ridge Safari Lodge</i> (apresentação)	http://www.asl-foundation.org/documents/Madikwecasepresentation.pdf
Ponto Chemucane: Maputo Special Reserve – putting the community at the centre? (presentation)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/chemucane-maputo-special-reserve-steve-collins
<i>Tour de Tuli</i> – Volta de Tuli	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/tour-de-tuli-conservation-and-tourism-susan-snyman The 2013 Tour de Tuli Supersport production: https://www.youtube.com/watch?v=BYA5t3NLiTU 2013 Tour de Tulu - what it is all about: https://www.youtube.com/watch?v=FoHWjD2kC_I
Operações nas TFCA: A voz da experiência	http://www.slideshare.net/boundless-southern-

	africa/day-1-operating-in-tfc-asthe-voice-of-experiencetfpdglynn-oleary
<i>Desert Knights</i>	Necessita de estudo de caso escrito
Caso de estudo de Rocktail Bay	http://www.anna.spenceley.co.uk/files/Rocktailcasepresentation.pdf
Reserva de Caça de Madikwe, África do Sul – investimento e emprego	Capítulo em http://books.google.co.za/books/about/Responsible_Tourism.html?id=rrGTngEACAAJ&redir_esc=y
Apresentação do estudo de caso de Madikwe	http://www.asl-foundation.org/documents/Madikwecasepresentation.pdf
Apresentação do estudo de caso de Makuleke	http://www.asl-foundation.org/documents/Makulekecasepresentation.pdf
Estudo de caso de Conservação de Terra	http://www.anna.spenceley.co.uk/files/TorraConservationcasepresentation.pdf
Xaus Lodge, TFCA de Kgalagadi	http://ccms.ukzn.ac.za/Files/articles/PhD_theses/financial%20thesis_lauren%20dyllmyklebust_16%20march%202012.pdf http://ccms.ukzn.ac.za/files/articles/MA_dissertations/kate%20finlay%20dissertation.pdf

Modelos de Concessões

PPP no Centro de Recursos de Infraestruturas, Banco Mundial	http://ppp.worldbank.org
Rede Global de PPP	http://pppnetwork.ning.com
Guião de Referência de Parcerias Público-Privadas	http://api.ning.com/files/Iumatxx-0jz3owSB05xZDKmWIE7GTVYA3cXwt4K4s3Uy0NtPPRgPWYO1LLrWaTUqybQeTXIeuSYUxbPFWlysuYNI5rL6b2Ms/PPPReferenceGuidev02Web.pdf or http://www.scribd.com/doc/236899332/PPP-Reference-Guide
Módulos de formação sobre empresas de negócios e de turismo para as comunidades, Namíbia	http://www.nacso.org.na/training_manuals.php
Melhores práticas para as concessões de turismo em áreas protegidas: uma análise do terreno	http://www.mdpi.com/1999-4907/2/4/913

Impacto em desenvolvimento

Comunidades indígenas e locais e áreas protegidas: Rumo à equidade e conservação melhorada	http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_capacity2/gpap_bpg/?2166/Indigenous-and-Local-Communities-and-Protected-Areas-Towards-Equity-and-Enhanced-Conservation
Estratégias de Turismo Pró-pobre: Fazendo com que o Turismo beneficie os Pobres: uma avaliação da experiência.	http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3246.pdf
Fazendo o que é aproximadamente certo e não o que é precisamente errado: Desafios de monitorizar os impactos das intervenções de turismo pró-pobres nas cadeias de valor de turismo.	http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/2348.pdf
Ecoturismo Indígena: desenvolvimento e gestão sustentável	http://books.google.co.za/books?id=noFNSuofi6IC&pg=PA278&lpg=PA278&dq=Indigenous+Ecotourism:+sustainable+development+and+management,&source=bl&ots=kht6fJfpKt&sig=xMr25lSiZb5pu-1wObQDHTWmkmA&hl=en&sa=X&ei=IT1GU-GQBMTRhAfFsYHoAQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Indigenous%20Ecotourism%3A%20sustainable%20development%20and%20management%2C&f=f

	alse
Comunidades indígenas e locais e áreas protegidas: Rumo à equidade e conservação melhorada	http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_capacity2/gpap_bpg/?2166/Indigeno-us-and-Local-Communit-es-and-Protected-Areas-Towards-Equity-and-Enhanced-Conservation
A Participação funciona! 21 Técnicas de Participação Comunitária para o Século XXI	www.neweconomics.org
Desenvolvimento sem Conflito: o Caso de Estudo para o Consentimento Comunitário	www.wri.org
Fazendo com que o sucesso beneficie os pobres: Turismo de pacote no Norte da Tanzânia	http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/4203.pdf
Estratégias práticas para o turismo pró-pobre, <i>Wilderness Safaris</i> , África do Sul: Baía de Rocktail e Pousada Ndumu - Exemplos práticos do envolvimento das comunidades numa concessão de turismo de parceria público-privada	http://www.anna.spenceley.co.uk/files/WSReport.pdf
Séries de “Como ...?” <ul style="list-style-type: none"> • Resumo 1: Impulsionado a contratação pública das empresas locais • Resumo 2: Estimulando os produtos culturais e patrimoniais locais • Resumo 3: Construindo parcerias locais • Resumo 4: Estabelecendo prioridades corporativas e gerindo as mudanças internas 	www.odi.org.uk
Ligando comunidades, turismo e conservação: Um processo de avaliação do turismo	web.conservation.org/xp/CIWEB/downloads/TAPManual.pdf
Pontos de atenção para parcerias de negócios conjuntos em turismo: um manual para a construção de parcerias locais entre os operadores privados e áreas de conservação na Namíbia	http://www.nacso.org.na/dwnlds/refs/WWF-MET%20JV%20Booklet%20low%20res%202011.pdf
Diretrizes para a gestão de áreas de conservação e procedimentos operacionais padrão, Namíbia	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjüidUEpwa1o2NHdCWTA/edit?usp=sharing
Manuais de formação para áreas de conservação na Namíbia	http://www.nacso.org.na/training_manuals.php
Manual de Fundos de Empresas Comunitárias	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4Tjüidd2JpeV4UGRtelk/edit?usp=sharing

Riscos

IFC gerindo riscos ambientais e sociais	http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+Sustainability/Risk+Management/
Diretrizes para a avaliação e gestão dos riscos ambientais: <i>Green Leaves III</i>	https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/69450/pb13670-green-leaves-iii-1111071.pdf
Matriz de avaliação ambiental	http://www.ceaa.gc.ca/050/documents/23725/23725E.pdf

Envolvimento de Intervenientes

Envolvimento de Intervenientes: Um Manual de Boas Práticas para Empresas com Negócios nos Mercados Emergentes	http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/938f1a0048855805beacfe6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement.pdf?MOD=AJPERES
Gestão de comunicação e relações dos intervenientes: Módulo de Formação	http://www.nacso.org.na/dwnlds/training_manuals/1.05%20Social%20and%20Gender%20Awareness.pdf
O papel de ONG na facilitação das concessões de turismo e providenciando apoio às comunidades que celebram acordos de empresas comuns	http://www.slideshare.net/boundless-southern-africa/day-1-the-role-of-ng-os-in-facilitating-tourism-concessionsafrican-safari-foundationsteve-collins

Viabilidade e avaliação do Mercado

Tabela do Modelo de Comunicação de “lista longa” de investidores	http://tourisminvest.org/manual/downloads/Template_for_annotated_investor_long-list.xls
Ligando as comunidades, turismo e conservação: Um processo de avaliação do turismo - incluindo ferramentas para análise da procura do Mercado, oferta e competitividade, capacidade humana, pegada na biodiversidade, análise custo-benefício e outros.	http://www.gwutourism.org/images_comm/TAPmanual_2meg.pdf
Brochura de investimento em Hotéis IFC: Desenvolvimento de turismo e de infraestruturas comerciais	http://tourisminvest.org/manual/downloads/IFC-Hotel-Investment-Brochure-2009.pdf
Ferramentas e recursos de aconselhamento a pequenas empresas	https://www.score.org/#main-content-area
O que faz com que um projecto seja bancável?	http://www.slideshare.net/boundless-southern-africa/day-1-what-makes-a-project-bankable-idcmartin-potgieter
Novas tendências de turismo nas TFCA e áreas protegidas	http://www.slideshare.net/boundless-southern-africa/day-1-tourism-trends-in-tfc-as-and-protected-areasmichael-wrightsvest
Estudos de viabilidade financiados por CFPF e oportunidades de tecnologia verde	http://www.slideshare.net/boundless-southern-africa/day-1-cfpf-funded-feasibility-studies-and-green-technology-opportunities-neil-crafford
Exemplo de plano de negócios comunitário (Tanzânia)	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiidTDY2ZTgtSnJFVzQ/edit?usp=sharing

Oportunidades de Concessões	
Dados	Fontes Possíveis
Dados de Procura: <ul style="list-style-type: none"> • Chegadas de turistas estrangeiros, viagens domésticas, mercados fonte, totais anuais e mensais, tendências, classificação global • Chegadas por principais centros de turismo no país • Perfil de turistas com base no estudo de segmentação do Mercado (tais como tipo, faixa etária, duração da estadia, gastos típicos por noite, repetição versus um caso isolado, interesses principais) • Tendências e dados do turismo interno 	Ministério Nacional responsável por turismo Conselho de Turismo Instituto de Estatística Investidores em Turismo/ Associações Industriais Administração de aeroportos Autoridades sub nacionais existentes Estatísticas da Organização Mundial de Turismo (OMT) e Contas Satélites de Turismo Associação Internacional de Congressos e Convenções (ICCA) para o Subsector de Reuniões, Incentivos, Conferências, Exposições (MICE)
Dados de Oferta <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de alojamento (número de instalações, quartos e camas ao nível nacional, por região, por centros principais de turismo, por segmento de hotéis e classificação por estrelas, etc.) • Cadeias Internacionais de hotéis, nomes de marca; investimentos recentes e fusões e aquisições envolvendo capital estrangeiro • Perfis de projectos seleccionados existentes (concorrentes), projectos (número de quartos, instalações, clientes principais, taxas de ocupação, Diária Média [ADR], Receitas por Quarto Disponível [RevPAR], Lucro Bruto operacional por Quarto Disponível [GOPPAR], situação e projectos, informações do consumidor/indústria) • Novos projectos de turismo planeados (em construção ou projectados) 	Ministério Nacional responsável por turismo Conselho de Turismo Instituto de Estatística Investidores de Turismo/ Associações Industriais Entrevistas e questionários de levantamentos para os operadores de turismo existentes Estatísticas da Organização Mundial de Turismo (OMT) e Contas Satélites de Turismo TripAdvisor e <i>sites</i> idênticos <i>IPI pipeline</i>
Dados de <i>sites</i> Individuais: <ul style="list-style-type: none"> • Melhores áreas para encontrar <i>sites</i> com descrição e fundamentos, contactos relevantes incluindo corretor de imóveis que podem ajudar a identificar 	Ministério Nacional responsável por Turismo Conselho de Turismo Investidores de Turismo/ Associações industriais Ministério Nacional responsável pela terra e outros

<p>as propriedades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfis de locais individuais, localização, pontos de destaque, fotos, inventários de activos, locais de lazer, procedimentos de aquisição relevantes, indicação de preços ou gama de preços, e qualquer incentivo e financiamento aplicável • Impulsionadores relevantes de procura local, infraestruturas, planos de desenvolvimento importantes, etc. • Comparações de locais/áreas como números comparáveis relevantes (tais como macro dados locais/subnacionais quando disponíveis, número de turistas, número de instalações, quartos e camas, ocupação, RevPAR) 	<p>ministérios relevantes associados ao título da terra, possivelmente a autoridade de parques naturais</p> <p>Autoridades de governo subnacionais em centros chave de turismo</p> <p>Correctores de imobiliário</p>
--	--

Dados sobre o clima de Investimento	
Dados	Fontes Possíveis
<p>Estratégias de Turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planos Directores • Materiais de instituições sectoriais chave, tais como o Ministério de Turismo, Secretaria do Turismo, e Secretaria Nacional de Turismo 	<p>Ministério Nacional responsável por Turismo</p> <p>Secretaria de Turismo</p>
<p>Incentivos estatais gerais e específicos de sectores relevantes ao subsector de turismo e oportunidades específicas a serem promovidas</p>	<p>Ministério Nacional responsável por Turismo</p> <p>Secretaria de Turismo</p>
<p>Impostos relevantes</p> <p>Impostos</p> <p>Direitos Aduaneiros (custos e procedimentos)</p>	<p>Ministérios relevantes e agências estatais</p> <p>Base de dados de Fazer Negócio do Banco Mundial</p>
<p>Base de dados de fornecedores de construção com informação sobre custos e qualidade, incluindo custo por m2 para uma gama de tipos de construção.</p> <p>Autorizações e procedimentos de construção</p>	<p>Questionários e entrevistas com operadores existentes de turismo e fornecedores de construção</p> <p>Base de dados de fornecedores de construção com notas sobre o historial e dados de custos relevantes</p> <p>Ministério Nacional responsável por turismo</p> <p>Secretaria de Turismo e outros ministérios relevantes</p> <p>Conjunto de dados de Fazer Negócio do Banco Mundial</p>
<p>Custos e procedimentos de licenças relevantes tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licença de impacto ambiental • Licença de Investimento • Licença operacional • Licenças para Hotelaria/ restauração/ bares/ vendas de bebidas 	<p>Ministério Nacional responsável por turismo</p> <p>Secretaria de Turismo</p> <p>Ministérios relevantes e agências estatais</p>
<p>Dados de Serviços Essenciais e de Comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade • Fornecedores • Custos • Procedimentos 	<p>Ministérios relevantes e agências estatais</p> <p>Empresas de serviços nacionais</p> <p>Conjunto de Dados de Fazer Negócios do Banco Mundial</p>
<p>Dados sobre a Mão-de-obra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Níveis de Educação • Taxa de alfabetismo • Línguas • Emprego em segmentos de turismo, salários para as várias funções e níveis de aptidões • Available training programs • Regulamentos aplicáveis à mão-de-obra; mão-de-obra expatriada; regulamentos, discriminação positive; 	<p>Ministérios relevantes e agências estatais</p> <p>Estatísticas da Organização Mundial de Turismo (OMT) e Contas Satélites de Turismo</p> <p>Base de dados de Viagens Mundiais e da Secretaria de Turismo</p> <p>Dados de Banco Mundial</p> <p>Conjunto de Dados de Fazer Negócios do Banco Mundial</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios sobre as aptidões e lacunas disponíveis 	
<p>Instituições de apoio relevantes ao sector de turismo que podem servir como fontes alternativas de informação (lista, descrição, contacto):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministério Nacional responsável por turismo • Secretaria de Turismo e outras Organizações de Gestão do Turismo • Associações de Investidores/indústria de Turismo • Gabinetes jurídicos e consultorias • Instituições Financeiras 	<p>Ministério Nacional responsável por turismo Secretaria de Turismo Associações de Investidores/indústria de Turismo Câmara de Comércio Associações de sectores relevantes</p>
<p>Inventário, descrição e uma biblioteca electrónica de legislação relevantes e de regulamentos</p>	<p>Ministério Nacional responsável por turismo Secretaria de Turismo Ministérios relevantes e agências estatais Conjunto de Dados de Fazer Negócios do Banco Mundial</p>

DRAFT 2 FOR REVIEW

3.1.3 PASSO 3: ESTRATÉGIA DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA

Estratégia de Investimento

Dados recomendados para incluir na base de dados da promoção de investimentos	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/Data-included-in-investment-promotion-database.pdf
Estratégia de informação e de comunicação de Investidores (Concessões de Moçambique)	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/Investor-Outreach_and_Communications_Strategy.pdf
O processo apresentação de projectos	http://www.slideshare.net/boundless-southern-africa/day-1-the-process-of-packaging-projects-michael-wrightsvest
Estratégia de Investimento de Reserva Especial de Maputo	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/MER-Investment-Strategy.pdf
Programa de promoção de investimento da Tanzânia – estudo de caso	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/Tanzania-Investor-Outreach-Program.pdf

Estratégia de Transacção

Como gerir propostas espontâneas – PPP em Infraestruturas. Centro de Recursos, Banco Mundial	http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/legislation-regulation/laws/ppp-and-concession-laws#how_to_manage
Concessões de Turismo em áreas protegidas de Moçambique: Manual para operadores e concessionários	http://anna.spenceley.co.uk/files/Files%20Sept%202012/SPEED-Reports-2012-005ConcessionsOperatorManual.pdf

Amostras de materiais de promoção para concessões

A4 Anúncios (Moçambique)	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/ifc-advert-final.pdf
Brochura de 16 páginas para promoção (Moçambique)	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/Anchor_Sites_Brochure.pdf
2 x cartazes de promoção (Moçambique)	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/final-posters.pdf
Comunicado de Imprensa no lançamento (Moçambique)	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/Press_release_international-launch.pdf
Resumo de critérios do Investidor (Moçambique)	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/Investor-criteria-brief.pdf
Concessões de Turismo e de Fauna Bravia nas Áreas Protegidas da Namíbia	http://www.met.gov.na/Documents/Concession%20Policy%20flyer.pdf
Pacote de Investidor: Parque Nacional das Quirimbas, Moçambique	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjuidbGdFeEZKdXZoVGM/edit?usp=sharing

Comité de Avaliação

Folha de Pontuação da avaliação de propostas (África do Sul)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20template%202013.doc
Folha de cálculo de Avaliação de propostas (África do Sul)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20Template%202014.xls

3.1.4 PASSO 4: GESTÃO DA TRANSACÇÃO

Processo de contratação pública

Manual da Parceria Público-Privada (África do Sul) – Estudo de viabilidade e contratação pública –(PPP de turismo de pequenas empresas)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/module%202.pdf
Manual da Parceria Público-Privada (África do Sul) – Estudo de viabilidade e contratação pública –(PPP de turismo de grandes empresas)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/module%203.pdf
Directrizes para candidatas a concessões (Namíbia)	http://www.met.gov.na/Documents/Guidelines%20for%20Concession%20Applicants.pdf
Concessões de Turismo em áreas protegidas de Moçambique: Manual para operadores e concessionários	http://anna.spenceley.co.uk/files/Files%20Sept%202012/SPEED-Reports-2012-005ConcessionsOperatorManual.pdf
Facilitação do investimento em turismo na Reserva Especial de Maputo, Moçambique (apresentação)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/facilitating-investment-in-maputo-special-reserve-bartolomeu-soto
Facilitação do investimento em turismo na Reserva Especial de Maputo (Elefantes)	https://www.wbginvestmentclimate.org/uploads/MER_CaseStudy.pdf

Negociação com benefícios Mútuos

Negociando uma parceria público-privada: mecanismos institucionais para restaurar o Parque Nacional da Gorongosa (apresentação)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/gorongosa-concession-bartolomeu-soto
Como envolver o sector privado em PPP nos mercados emergentes	https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/187569/engage_with_private_sector.pdf

Conteúdo do Contrato

Consultoria de Gestão de Contratos de Parceria Público-Privada do Turismo: Manual e Recursos de Gestão de Contratos: Volume I e II – Manual de formação de gestão de contratos	Volume 1: https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiRllzV29rbFFTUEk/edit?usp=sharing Volume 2: https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiUTF5aGZjcHRFc2M/edit?usp=sharing
--	--

3.1.5 PASSO 5: ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATOS

Capacidade e aptidões 1

Consultoria de Gestão de Contratos de Parceria Público-Privada do Turismo: Manual e Recursos de Gestão de Contratos: Volume I e II – Manual de formação de gestão de contratos	Volume 1: https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiRllzV29rbFFTUEk/edit?usp=sharing Volume 2: https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiUTF5aGZjcHRFc2M/edit?usp=sharing
Formação e Capacitação para concessões, Oportunidades de Concessões de Turismo em áreas de conservação e optimização do desenvolvimento rural (apresentação)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/training-for-concessions-review-anna-spenceley-jim-barborak
O que as agências estatais precisam de saber (apresentação)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/training-for-government-in-tourism-concessions-fransisco-pariella
O que o sector privado precisam de saber (apresentação)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/ndzou-camp-chimanmani-training-andrew-kingman
O que as comunidades e a sociedade civil precisam de saber (apresentação)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/training-for-communities-tourism-concessions-ema-batey
Gestão e monitorização do contrato de concessão (África do Sul)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/contract-management-in-tourism-concessions-gjiu-varghese

Manuais

Manual de Parceria Público-Privada: (África do Sul) – Gerindo do Acordo de PPP em turismo	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/module%204.pdf
Pontos de gestão de relações	http://tourisminvest.org/manual/downloads/Tips_on_Relationship_Management.pdf
Matriz de envolvimento de intervenientes	http://tourisminvest.org/manual/downloads/Stakeholder_Engagement_Process_Toolkit.pdf
Directrizes para os candidatos a concessões (Namíbia)	http://www.met.gov.na/Documents/Guidelines%20for%20Concession%20Applicants.pdf

Monitorização e Avaliação

Manual de Parcerias Público-Privadas: Tesouro Nacional: Notas Práticas de PPP emitidas nos termos da Lei de Gestão das Finanças Públicas (África do Sul)	http://www.ppp.gov.za/Pages/Governance.aspx?RootFolder=%2fLegal%20Aspects%2fPPP%20Toolkit%20for%20Tourism&FolderCTID=&View=%7b33F91A9E%2d68FB%2d40CC%2dB511%2d45D91A7CC95B%7d
Gestão e monitorização do contrato de concessão (África do Sul)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/contract-management-in-tourism-concessions-gju-varghese

Termo da concessão e passos seguintes

Manual de Parceria Público-Privada (África do Sul) – Gerindo o Acordo de PPP em turismo	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/module%204.pdf
---	---

3.1.6 ESTUDOS DE CASO**Estudos de Casos dentro da SADC**

Nota: Ver também Secção 3.1.2 no ponto sobre Tipos de Produtos de Turismo para estudos de caso de produtos

Moçambique

Facilitação do investimento em turismo na Reserva Especial de Maputo (Elefantes)	https://www.wbginvestmentclimate.org/uploads/MER_CaseStudy.pdf
Concessões de Turismo em áreas protegidas em Moçambique: Análise dos modelos de concessão de turismo nas áreas protegidas de Moçambique	http://anna.spenceley.co.uk/files/Files%20Sept%202012/SPEED-Reports-2012-004ConcessionsReport.pdf
Gestão de Concessões de Turismo na Reserva Nacional do Niassa: as funções combinadas de governação, monitorização e investigação (2000-2012) (apresentação)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/niassa-contract-management-anabela-rodrigues-vernon-booth
Processos de Concessões na Reserva do Niassa, Moçambique (Zona de caça – coutada) (apresentação)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/niassa-anabela-rodrigues-vernon-booth

África do Sul

Parques Nacionais Sul-africanos: uma visão dos negócios	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjüidaUtZTnVjOGFPYmc/edit?usp=sharing
Concessões comerciais de Turismo: um meio de geração de rendimentos para os Parques Nacionais da África do Sul	http://conservationfinance.org/guide/WPC/WPC_documents/Apps_06_Fearnhead_v1.pdf
Iniciativas comerciais nas áreas protegidas da África do Sul	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjüidZ0FMM3B0ejh1d2c/edit?usp=sharing
Processos de Concessões nos Parques Nacionais Sul-africanos	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/south-african-national-parks-concessions-processes-gju-varghese
Gestão e monitorização dos contratos de Concessões: SANParks (apresentação)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/san-parks-contract-management-gju-varghese
Parcerias Público-Privadas – SANParks – os	http://www.asl-

fundamentos, benefícios (de uma perspectiva de construção de grupos) (apresentação)	foundation.org/documents/SanParkspresentation-ASLFordFoundationMaY2008.pdf
Parcerias Público-Privadas nos Parques Nacionais Sul-africanos: Fundamentos, benefícios e lições tiradas, Capítulo sobre Turismo Responsável: Questões Críticas para a conservação e desenvolvimento	Chapter in http://books.google.co.za/books/about/Responsible_Tourism.html?id=rrGTngEACAAJ&redir_esc=y

Namíbia

Concessões nas áreas protegidas da Namíbia (apresentação)	http://www.asl-foundation.org/documents/ConcessionsinNamibiasProtectedAreas.pdf
Cogestão e concessões na Namíbia: Mecanismos para a promoção do envolvimento comunitário no turismo (apresentação)	http://www.asl-foundation.org/documents/Co-managementandConcessionsinNamibia.pdf
Obtendo a melhor parte do turismo: parcerias sector privado-comunidade na Namíbia	http://books.google.co.za/books?id=p3nqWyWosC&pg=PA1&lpg=PA1&dq=getting+the+lion%27s+share+from+tourism&source=bl&ots=YgDKUHDjHW&sig=ojKeWLGltvb0PXwnR-CUtlTjeio&hl=en&sa=X&ci=eJUfVOK6GLeJsQSh7II.YBg&redir_esc=y#v=onepage&q=getting%20the%20lion's%20share%20from%20tourism&f=false
Modelo de Concessão na Namíbia	http://www.slideshare.net/boundless-southern-africa/day-1-namibia-concession-model-vitalis-mushongoministry-of-environment-and-tourism

Zimbabwe

CAMPFIRE	http://campfirezimbabwe.org/CBNRM/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=55
----------	---

Estudos de caso e exemplos fora da SADC

Turismo e as áreas protegidas: parcerias em princípio e na prática (Austrália)	http://www.sustainabletourisonline.com/12/natural-protected-area-assets/tourism-and-protected-areas-partnerships-in-principle-and-practice
Informação sobre concessões, como candidatar-se, gestão da concessão da Nova Zelândia	http://www.doc.govt.nz/about-doc/concessions-and-permits/concessions/
Financiamento Sustentável de áreas protegidas em Camboja: Santuários de Fauna Bravia de Phnom Aural and Phnom Samkos	http://pubs.iied.org/15512IIED.html
Uma História de dois parques, Estados Unidos	http://perc.org/articles/tale-two-parks
Efeitos socioeconômicos do turismo com base em concessões nos parques nacionais da Nova Zelândia	http://www.doc.govt.nz/documents/science-and-technical/sfc309entire.pdf

3.2 MODELOS

Nota: Todos estes modelos são genéricos e precisarão de ser revistos para os processos de concessões específicas e adaptados a elas nas áreas de conservação transfronteiriças. As versões adaptadas deviam ser estudadas com o assessor jurídico e as autoridades relevantes antes de serem usadas.

Modelo de documentos de contratação pública

Carta de Pedido – registo de um projecto de PPP de turismo (África do Sul)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%201%20template%202.doc
Manifestação de Interesse:	
- Carta de Recepção: Proposta de PPP de Turismo espontânea (África do Sul)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/gstart%20.%20template%201.doc
- Esboço de um caso de negócio: Proposta espontânea de PPP de Turismo (África do Sul)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/gstart%20.%20template%202.doc
- Genérico (restauração)	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4Tjüid01uN1VsZWFpdGs/edit?usp=sharing
- Genérico (turismo) (Moçambique)	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjüidWDVmcFhnaFB5Nkk/edit?usp=sharing
- Pedido de EoI, PPP de turismo (África do Sul)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20template%203.docDoc
- Anúncio para EoI, PPP de turismo (África do Sul)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20template%204.doc
- Pedido de qualificação, PPP de turismo (África do Sul)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20template%206.doc
- Anúncio para pedido de qualificação, PPP de turismo (África do Sul)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20template%207.doc
- Formulário de Declaração de Interesse (África do Sul)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20template%2012.doc
Pedidos para propostas:	
- Genérico (Moçambique)	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjüidVmNmVII0SW5DMIE/edit?usp=sharing
- Solicitação de Propostas, PPP de Turismo (África do Sul)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20template%208.doc
- Folha de pontuação da avaliação da proposta (África do Sul)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20template%2013.doc
- Folha de Cálculo de avaliação da proposta (África do Sul)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20Template%2014.xls
Contratos	
- Parceria Público-Privada / Sociedades conjuntas (Moçambique)	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjüidNllWQUILYVpSTlk/edit?usp=sharing
- Locação operacional (Moçambique)	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjüidcG1FWWdTAXIWd28/edit?usp=sharing
- Concessão comunitária (Moçambique)	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjüidVERJX2lZR0pUT2M/edit?usp=sharing
- Projecto de acordo de PPP de grande empresa de turismo	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP

	P%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20template%2010.doc
--	--

Termos de referência para assessores e peritos em transacção

Nota: Todos estes modelos são genéricos e precisarão de ser revistos para os processos de concessões específicas e adaptados a elas nas áreas de conservação transfronteiriças. As versões adaptadas deviam ser estudadas com as autoridades relevantes antes de serem usadas.

Coordenador local do programa de concessão	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiddTIDWFpvNILLcIE/edit?usp=sharing
Analista de Promoção de Investimento e do Clima de Investimento	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjideE9sZ3ZlaU54cDA/edit?usp=sharing
Especialista Institucional	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiddM0jmanoxZXiTYTQ/edit?usp=sharing
Promotor Institucional: análise operacional e financeira	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiddV0RYeIZqNWPDR3c/edit?usp=sharing
Assessor Jurídico	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiddUTVSWWIKcEIRRFEE/edit?usp=sharing
Especialista em investimento de turismo	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiddSUFKa0tPekwxenc/edit?usp=sharing
Assessor de Transacção	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiddYW9FV0JNdHBjY2c/edit?usp=sharing
Especialista em Concessão	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiddendVMVhXVVAxWEk/edit?usp=sharing
Avaliação social e ambiental do local	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiddWkZZLWRKc0s0c2s/edit?usp=sharing
Estudo jurídico de diligência apropriada (<i>due diligence</i>)	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiddSFg0QkhzQTVEUzg/edit?usp=sharing
Conceito de base de dados do mercado	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiddcXd6MTIPRkJHSFk/edit?usp=sharing
Coordenador de apoio ao concurso	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiddNXNEaElsZVZwaTg/edit?usp=sharing
Unidade de cuidados <i>à posteriori</i>	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjideXAwUjZTaW9sMU0/edit?usp=sharing
Deveres e responsabilidades de um técnico de projectos	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%202%20template%201.doc

Modelo e exemplo de ferramentas operacionais de turismo transfronteiriça

Procedimento Operacional Padrão:	
- Manifestos de viagens para eventos transfronteiriços	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiddamVkyM5CdIBhWUE/edit?usp=sharing
- Acesso para TFCA: Exemplo de TP Kgalagadi	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiddWXhxZ1U5QVdZNTQ/edit?usp=sharing
- Acesso para TFCA: Modelo	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjideEI3dVJSTEtGdzQ/edit?usp=sharing
- Posto fronteiriço oficial para TFCA: Exemplo RAS-Namíbia	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiddVDd4S0lKeExveGM/edit?usp=sharing
- Posto fronteiriço oficial para TFCA: Modelo	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiddWlg1U3drY2hZaEk/edit?usp=sharing

3.3 INFORMAÇÃO SOBRE PAÍSES DA SADC

A situação das TFCA na SADC está resumida na tabela abaixo, indicando quais os países que estão envolvidos e o tipo de acordo estabelecido. Um mapa da localização das TFCA também é apresentado na capa das directrizes.

Tabela 5: Situação das TFCA da SADC⁶⁷

Área de Conservação Transfronteiriça	Países envolvidos	Tipo de acordo
Parque Transfronteiriço /Ai /Ais-Richtersveld	África do Sul e Namíbia	MdE celebrado em 2001
Parque Transfronteiriço de Kgalagadi	Botswana e África do Sul	Acordo bilateral celebrado em 1999
Área de Conservação Transfronteiriça de Kavango Zambezi (KAZA)	Angola, Botswana, Namíbia, Zâmbia e Zimbabwe	Tratado multinacional celebrado em 2011
Parque Transfronteiriço do Grande Limpopo	Moçambique, África do Sul e Zimbabwe	Acordo trilateral celebrado em 2000 e o Plano Operacional Conjunto estabelecido
Área de Conservação e de Recursos Transfronteiriços de Lubombo	Moçambique, Suazilândia e África do Sul	Protocolo Trilateral Geral celebrado em 2000
Área Transfronteiriça de Conservação e de Desenvolvimento Maloti-Drakensberg	Lesoto e África do Sul	MdE bilateral celebrado em 2000
TFCA Iona-Costa de Esqueleto	Angola e Namíbia	MdE celebrado em 2003
Área de Conservação Transfronteiriça de <i>Greater Mapungubwe</i>	Botswana, África do Sul e Zimbabwe	MdE celebrado em 2006
TFCA de Chimanimani	Moçambique e Zimbabwe	Nenhuns dados disponíveis mas Moçambique está a concretizar o estabelecimento, embora existam riscos significativos relacionados com mineração artesanal do ouro.
Área de Conservação Transfronteiriça Malawi-Zâmbia	Malawi e Zâmbia	MdE estabelecido e equipas de gestão do projecto estabelecidas após reuniões bilaterais em 2003
Área de Conservação Transfronteiriça da Floresta do Maiombe	Angola, Congo e República Democrática do Congo	Em curso
Área de Conservação Transfronteiriça Liuwa Plains – Mussuma	Angola e Zâmbia	Em curso
Área de Conservação Transfronteiriça Baixo Zambezi - Mana Pools	Zâmbia e Zimbabwe	Em curso
Projecto de Gestão Transfronteiriça de Recursos Naturais ZIMOZA	Moçambique, Zâmbia e Zimbabwe	Na fase de conceito
Área de Conservação Transfronteiriça Kagera	Ruanda, Tanzânia e Uganda	Na fase de conceito
Corredor de Protecção da Fauna Bravia Selous e Niassa	Moçambique e Tanzânia	MdE sobre cooperação transfronteiriça celebrado em 2007
Área de Conservação Marinha Transfronteiriça Mnazi Bay-Quirimbas	Moçambique e Tanzânia	Fase de conceito
Área de Conservação Transfronteiriça do Oceano Índico	Comores, França, Madagáscar, Maurícias, Moçambique,	Em fase de conceito

⁶⁷Zunkel, K. (2014) Southern African Development Community Transfrontier Conservation Guidelines: The establishment and development of TFCA initiatives between SADC member states, Report to SADC

Área de Conservação Transfronteiriça	Países envolvidos	Tipo de acordo
Ocidental	Seychelles and Tanzânia	

A presente secção contém informação sobre as condições-quadro para as concessões de turismo dentro dos países da SADC, e também sobre os principais regulamentos de negócios e os incentivos de investimento.⁶⁸ Notemos que nem todos os países têm cobertura consistente de informação e as lacunas são indicadas.

3.3.1 ANGOLA

Informação sobre a Concessão

Modelos de concessão usados	-
Políticas, estratégias e legislação relevantes	Plano Director de Parques e Recreio de Angola para 5 anos (2013-2017) não faz referência a concessões. Também há um Plano Director de Turismo 2011-2020. Há uma Política Nacional sobre Actividades Florestais e Áreas Protegidas (Contorno 2012:19). Lei da Propriedade, Concessão e Uso de Terra Agrícola No. 21 C 92. Lei de Hospitalidade de Turismo, que entrou em vigor em 2007. Há também uma Política de Turismo mas esta política está a ser revista. (Contour 2012:66)
Mecanismos Institucionais para adjudicação de concessões	-
Exemplos de processos de concessão	Os processos de concurso não são usados. As propostas espontâneas são recebidas e depois as negociações têm lugar. O Concessionário na Coutada de Luiana em Jamba está a convidar o investimento para o desenvolvimento de 16 rondáveis de dois quartos (Deloitte 2008:19) e quatro concessões de caça foram adjudicadas a um operador local (ibid). A Reserva Parcial de Luiana e a Reserva Pública Protegida de Luiana foram adjudicadas como concessões a um operador durante um prazo de 25 anos a partir de 2005. Tem a responsabilidade de conservar os recursos naturais e o desenvolvimento de ecoturismo. Contudo os safaris para caça foram banidos desde 2005 (Contour 2012:21).
Directrizes de investimento no Turismo de PA e fora das PA	-
Manuais e ferramentas da Concessão	-
Processos de concessão altamente efectivos	-
Lições tiradas	A estratégia de investimento para a concessão de turismo é encorajar a privatização de três hotéis (não dentro das PA). (ANIP 2013:9)

Informação de Investimento

Aeroportos Internacionais	Presentemente, o principal aeroporto internacional é o Aeroporto de 4 de Fevereiro em Luanda. Um novo aeroporto internacional em Luanda, localizado em Bom Jesus, Viana, a 40 km a sudeste do centro da cidade Luanda, está em construção e terá a capacidade para 15 milhões de passageiros por ano. O projecto inclui a construção de uma linha ferroviária até Luanda.
Companhia aérea	TAAG (Linhas Aéreas de Angola) é a linha aérea nacional, que opera voos directos

⁶⁸ RETOSA (2014) Southern Africa Tourism Investment Handbook', accessible from http://www.cde.int/sites/default/files/documents/tourism_investment_handbook.pdf

Nacional	para os vários destinos de África, Beijing, Dubai, Paris, Londres, Bruxelas, Frankforte, Lisboa e São Paulo.
Transporte Interno	As infraestruturas de transporte interno têm melhorado consideravelmente nos últimos anos como uma nova rede rodoviária asfaltada que liga as principais cidades a Luanda. Existe uma indústria de aluguer de viaturas competitiva e um bom serviço de autocarros a operar nas principais rotas. A TAAG opera com voos internos para as principais cidades.
Disponibilidade de Comunicações	As telecomunicações em Angola são primariamente através de telefones móveis. Existem duas operadoras de telefonia móvel activas no país. A Unitel da Telecom de Portugal e a Telecom de Angola estatal. O acesso de internet é providenciado por vários operadores.
Imposto sobre empresas	35%
Regras relativas ao repatriamento de lucros e dividendos	As taxas dos dividendos a serem transferidos são negociadas numa base individual e devem ser parte do estatuto da empresa. O repatriamento de dividendos depende de: <ul style="list-style-type: none"> • Valor do investimento. • Período da concessão de investimento . • Percentagens de incentivos fiscais e aduaneiros. • Duração de investimento. • Impacto socioeconómico do investimento na redução da pobreza.
Incentivos de Investimento	Os incentivos estão disponíveis para o seguinte: <ul style="list-style-type: none"> • Reforço de capacidades da produtividade nacional. • Encorajamento de parcerias entre os investidores nacionais e estrangeiros . • Transferência de tecnologia e melhoramentos na produtividade. <ul style="list-style-type: none"> • Criação de postos de trabalho. • Aumento das exportações e decréscimo das importações para melhorar as reservas de divisas. • Abastecer o Mercado local com bens e serviços em condições competitivas. • Promover o desenvolvimento tecnológico e a qualidade dos produtos locais . <ul style="list-style-type: none"> • Promover a inclusão de matérias-primas locais e agregação de valor na produção local. • Reabilitação, expansão e modernização de infraestruturas básicas.
Regras relacionadas com os requisitos para os parceiros locais	Embora não necessário, as parcerias entre os investidores nacionais e estrangeiros são encorajadas.
Regras relativas à posse da terra por empresas estrangeiras	Os estrangeiros podem comprar e serem proprietários da terra em Angola.
Disponibilidade de autorizações de trabalho para pessoal expatriado	As autorizações de trabalho são dadas a pessoal expatriado. Contudo o governo encoraja a formação de cidadãos Angolanos para ficarem nos postos de trabalho uma vez que os vistos de trabalho expirarem.
Garantias de investimento	Os investimentos são garantidos através dos mecanismos seguintes: <ul style="list-style-type: none"> • Acesso a tribunais e direito a defesa. • Restituição monetária no caso de expropriação. • Investimentos privados não são nacionalizados; se isto ocorrer, o Governo garante os direitos de investidores. • A lei garante o profissionalismo, privacidade e confidencialidade. • Protecção Recíproca de Acordos de Investimento com base em Acordos Bilaterais de Cooperação.
Restrições ao investimento estrangeiro	Existem certos sectores chave que são somente para operação estatal incluindo a propriedade de portos marítimos e aeroportos.

Fonte: RETOSA 2014, pp8-10

3.3.2 BOTSWANA

Informação sobre Concessões

Políticas, estratégias e legislação relevantes	Política de Turismo, 1990 Lei do Turismo do Botswana, 1992 Lei de Licenciamento Nacional, 1992 Regulamentos do Turismo no Botswana, 1996, 2010 Estratégia Nacional de Ecoturismo, 2002 Projecto de Política Revista de Turismo Nacional, 2008 Plano Director de Turismo (2000) Plano de Gestão do Delta do Okavango (ODMP), 2007
Modelos de Concessão usados	-
Exemplos de processos de concessão	-
Directrizes para o investimento de Turismo em PA	-
Manuais e Ferramentas de Concessão	-
Processos de concessão altamente efectivos	-
Lições tiradas	-

Informação para o Investidor

Aeroportos Internacionais	Aeroporto Internacional Sir Seretse Khama em Gaborone, Aeroporto Internacional de Maun, Aeroporto Internacional de Francistown, e Aeroporto Internacional de Kasane.
Companhia Aérea Nacional	Air Botswana.
Transporte Interno	Todos os centros populacionais do Botswana estão ligados por boas estradas asfaltadas. A linha aérea nacional faz viagens diárias para Francistown, Kasane e Maun. O país tem boas ligações aos destinos internacionais através de voos frequentes entre o Aeroporto Internacional Sir Seretse Khama e o Aeroporto Internacional OR Tambo em Joanesburgo, Aeroporto Internacional Jomo Kenyata e os destinos regionais tais como Lusaka na Zâmbia .
Disponibilidade de Comunicações	O Botswana possui instituições de formação em turismo e hospitalidade que equipam os empregados com as competências necessárias para operarem a indústria de turismo. O Governo cobra uma taxa de P10 por pessoa por noite para a formação em turismo, que é atribuída para o desenvolvimento de competências no sector .
Imposto sobre empresas	Para as empresas residentes, a taxa de imposto sobre empresas é de 22%. Se o imposto de retenção de 7,5% sobre os dividendos for tomado em conta, a taxa efectiva é de 27.85%.
Regras relativamente de repatriamento de lucros e dividendos	Não existem controlos cambiais no Botswana e o capital e dividendos podem ser repatriados livremente pelos investidores.
Incentivos de Investimento	-
Regras relacionadas com os requisitos para os parceiros locais	Investidores estrangeiros são encorajados a formar sociedades conjuntas com as empresas locais mas isto não é um requisito jurídico.
Regras ao direito de posse da terra por empresas estrangeiras	Existem três sistemas de posse da terra no Botswana, que incluem: Terra estatal, Terra de Posse plena e Terra Tribal sob várias jurisdições. As terras estatais e a terra tribal são alugadas para negócios de turismo e indivíduos para 15 anos com a opção de renovar o aluguer por um período adicional de 15 anos sujeito a conformidade.

Disponibilidade de autorização de trabalho para o pessoal expatriado	Autorizações de trabalho para pessoal expatriado dependem da disponibilidade da mão-de-obra local com aptidões necessárias conjuntamente com o estabelecimento de programas de formação adequada para a localização de todos os postos .
Garantias de Investimento	O Botswana é signatário da Agência de Garantia de Investimento Multilateral do Banco Mundial (MIGA). O Botswana celebrou também um tratado de investimento bilateral com a Corporação de Investimento Privado no Ultramar (OPIC), que oferece garantias para os investidores privados dos EUA.
Restrições ao investimento estrangeiro	Existem certas actividades de negócios que são reservadas somente para os cidadãos. Estas incluem as instalações de cama e pequeno-almoço, casas de hóspedes, <i>mokoro</i> (canoa tradicional), transferências e operações móveis.

Fonte: RETOSA 2014, pp14-16

3.3.3 REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO

Informação relativa a Concessão

Políticas, estratégias e legislação relevantes	AFD (2013) Estratégia Nacional da República Democrática do Congo 2013-2017. PPP são mencionadas mas não no contexto do turismo ou áreas protegidas . IMF (2013:65) A Estratégia de Crescimento e da Redução da Pobreza da República Democrática do Congo – GPRSP 2 menciona o melhoramento e a implementação do quadro regulador e a reabilitação de locais de turismo existente.
Modelos de Concessão usados	-
Exemplos de processos de concessão	-
Directrizes sobre o Investimento no Turismo em PA	-
Manuais e ferramentas de Concessões	-
Processo de concessão altamente efectivo	-
Lições tiradas	-

Informação para o Investidor

Aeroportos Internacionais	Existem 3 aeroportos internacionais na RDC: Kinshasa, Lubumbashi e Kisangani. Existem 13 linhas aéreas internacionais que servem estas cidades, <i>Turkish Airlines, South African Airways, Air France, Brussels Airline, Ethiopian Airlines and Royal Air Maroc</i>
Linhas aéreas nacionais	-
Transporte Interno	O transporte rodoviário fora dos centros principais continua difícil. A linha aérea local Air Korongo oferece voos diários entre Kinshasa, Lubumbashi and Mbuji-Mayi.
Disponibilidade de Telecomunicações	As telecomunicações são através de redes móveis e existem 6 operadores de redes móveis no país, nomeadamente Airtel, Congo Chine Telecom (Orange), Africell, SuperCell, Tigo e Vodacom. O lento desenvolvimento das infraestruturas nacionais e internacionais da RDC tem atrasado o desenvolvimento da internet e banda larga. Contudo em 2013 o país foi ligado ao cabo de fibra óptica submarino do <i>West Africa Cable System (WACS)</i> que oferece uma largura de banda internacional de alta qualidade e baixo custo.
Imposto sobre empresas	40%
Regras relativas ao repatriamento de lucros e dividendos	Os lucros e os dividendos são remetidos livremente para o estrangeiro
Incentivos a	Benefícios aduaneiros:

Investimento	<ul style="list-style-type: none"> • Isenção de direitos aduaneiros e de impostos sobre o volume de negócios, sobre as importações de equipamento, materiais, ferramentas e novas peças sobressalentes relacionadas com os investimentos. <p>Os benefícios fiscais e parafiscais incluem a isenção de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impostos sobre lucros. • Impostos sobre o volume de negócios na contratação pública de obras numa propriedade, prestação de serviços e compra local de equipamento e materiais de produção. • Imposto sobre a terra em áreas desenvolvidas e não-desenvolvidas. • Imposto <i>Ad valorem</i> sobre o estabelecimento de uma empresa de responsabilidade limitada ou o aumento na participação de capital . • Tarifas fixas sobre o estabelecimento de empresas
Regras relacionadas com os requisitos para os parceiros locais	Não existe um requisito jurídico para uma parceria local mas esta é encorajada.
Regras ao direito de posse da terra por empresas estrangeiras	A posse da terra é organizada através do Código da Terra ao abrigo do qual as pessoas singulares ou jurídicas podem obter o direito da posse da terra através de um contrato de concessão. As entidades estrangeiras obtêm concessões normais que têm a forma de arrendamento da terra, direito de superfície, usufruto, direito de ocupação ou renda.
Disponibilidade de autorização de trabalho para o pessoal expatriado	A Lei do Trabalho encoraja o emprego de cidadãos Congolese. Um Decreto Ministerial, datado de Outubro de 2005, estabelece a percentagem máxima autorizada de mão-de-obra estrangeira por sector e por categoria de trabalhador. Pode ser concedida uma isenção destas taxas pelo Ministro do Trabalho através de um decreto. A isenção só será concedida com base numa motivação da Comissão Nacional de Emprego de Estrangeiros que garante que a isenção não exceda 50% do máximo autorizado legalmente e que o número de trabalhadores estrangeiros nunca excede 15% do total. Além disso, certos postos de trabalho são reservados somente para Congolese.
Garantias de Investimento	O governo oferece garantias contra a nacionalização e a expropriação. A RDC é membro da Agência Multilateral de Garantia de Investimento do Banco Mundial (MIGA) e da Agência de Seguros Africana Para o Comércio (ATI).
Restrições ao investimento estrangeiro	Certos sectores são limitados ao Governo e aos cidadãos Congolese. O turismo, as instalações de turismo e outras actividades de hospitalidade são elegíveis para investimento.

Fonte: RETOSA 2014, pp20-21

3.3.4 LESOTO

Informação relativa a Concessões

Políticas, estratégias e legislação relevantes	(e.g. política, leis, regulamentos) Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional 2012-2016 Política de Turismo, 2000 Quadro de PPP de Turismo, 2012 Política de Investimento 2012
--	--

Modelos de Concessão usados	(exemplo, contratos de gestão; locação, concessões (Construir, operar, transferir, reabilitar, operar, transferir, etc.) O Lesoto encoraja dos operadores privados a celebrarem acordos de concessão para as instalações existentes ao abrigo de termos e condições específicos para cada concessão. (Deloitte 2008:46) O Governo está empenhado em apoiar as parcerias público-privadas e, particularmente, encoraja as propostas de concessão que incluam as comunidades locais. (Deloitte 2008:47) As autoridades de turismo seguirão um sistema muito aberto para a identificação de parceiros potenciais e na obtenção de concessões. As autoridades já identificaram várias áreas ou locais e as instalações existentes que são adequadas para o desenvolvimento de oportunidades de concessões de turismo. Estas são anunciadas publicamente. O contacto inicial deve ser com a Corporação de Desenvolvimento do Turismo no Lesoto (LTDC) que é responsável por promover as oportunidades de turismo no Lesoto. A LTDC identifica contactos úteis e oferece apoio e recursos para apoiar os investidores e concessionários na localização de oportunidades potenciais no Lesoto. (Deloitte 2008:47)
Exemplos de processos de concessão	(exemplo, processo de Concurso/leilão/ negociações directas) O Lesoto usa os processos de concurso e de negociações directas para as concessões. O Lesoto não possui um sistema de terra própria, mas antes um sistema de locação que regula os direitos relativos à ocupação da terra. Isto significa que a terra no Reino do Lesoto é arrendada em vez de ser propriedade os indivíduos ou empresas. Embora só os cidadãos do Lesoto possam possuir terra e adquirir o direito de ocupar a terra ao abrigo da Lei da Terra, isto não significa que os estrangeiros no Lesoto não possam ocupar e desenvolver a terra. Os cidadãos do Lesoto pode subalugar os seus direitos à terra a qualquer pessoal que não ficam limitadas de desenvolver, hipotecar ou mesmo sublocar as componentes da terra . (Deloitte 2008:52)
Directrizes ao Investimento em Turismo nas PA	O Guião de Investimento em Turismo (sem data) da Cooperação de Desenvolvimento do Turismo no Lesoto Guião dos Investidores (a imprimir)
Manuais e ferramentas de Concessão	Projecto de Manual da Concessão de Turismo CRISIL (2013) Consultoria de Gestão de Contratos de Parcerias Público-Privadas do Turismo no Lesoto, Manual e Recursos de Gestão de Contratos, Volume 1 e 2: Manual de Formação de gestão de Contratos
Processos de concessão altamente efectivos	Existem várias concessões oferecidas no Parque Nacional de Sehlabathebe e na TFCA Maloti Drakensburg
Lições tiradas	-

Fontes: Pers. Coms T. Hatase, L. Mohasi, 2014

Informação para o Investidor

Aeroportos Internacionais	Aeroporto Internacional Moshoeshoe I. <i>SA Airlink</i> e Aviação MGC são as linhas aéreas que servem o aeroporto
Linhas aéreas Nacionais	Nenhuma
Transporte Interno	O Lesoto possui boas estradas nacionais, sendo a maioria asfaltada. Todos os locais de turismo têm estradas de bom nível ligando-os a cidades e a Maseru.
Disponibilidade de Comunicações	A Autoridade de Comunicações do Lesoto tem promovido um acesso alargado à rede de telecomunicações com <i>hot spots</i> para <i>wi-fi</i> in Maseru e nalgumas áreas estratégicas no país.
Imposto sobre empresas	40%
Regras relativas ao repatriamento de lucros e dividendos	O repatriamento de lucros é realizado através dos bancos comerciais locais. O Lesoto só permite o repatriamento de lucros em termos de dividendos pagos aos accionistas.
Incentivos ao Investimento	Repatriamento Livre de lucros • Como membro da Zona Monetária Comum (CMA), o Lesoto tem convertibilidade livre de transacções com Namíbia, África do Sul e Suazilândia. Ao

	<p>abrigo de um acordo suplementar celebrado com a África do Sul em 1986, o Maloti é transacionado a par do Rand Sul-Africano e o Rand é uma moeda legal no Lesoto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como parte do aumento na competitividade geral do Lesoto, os incentivos fiscais podem ser concedidos a indústrias que são essenciais ou estratégicas. Os lucros resultados de receitas e de capital são sujeitas a uma taxa geral de 25%. As perdas podem ser transferidas indefinidamente.
Regras relacionadas com os requisitos para os parceiros locais	Ao abrigo da Lei das Empresas, todas as empresas devem ser instituídas como empresas locais e registadas ao abrigo da Lei do Lesoto, e os investidores locais podem ter uma participação de 49% das acções da empresa.
Regras ao direito de posse da terra por empresas estrangeiras	A propriedade da terra é do Estado e o título da terra está disponível na forma de locações estatais renováveis que dependem do uso que é dado à terra. Os períodos máximos de locação são de 60 anos (hotel, indústria e comércio). O período mínimo é de 10 anos.
Disponibilidade de autorização de trabalho para o pessoal expatriado	A política do Governo é de autorizar os trabalhadores estrangeiros somente quando fica comprovada uma lacuna na disponibilidade de cidadãos adequadamente qualificados e com experiência. As autorizações de trabalho são emitidas pelo Comissário do Trabalho. As autorizações de trabalho são, normalmente, oferecidas para um período de dois anos no sector de turismo. A Empresa FDI deve comprometer-se a garantir a transferência de aptidões durante um período razoável para os parceiros locais. A empresa FDI tem de estabelecer um plano de formação e de estágio para a transferência de competências dos Expatriados para os Parceiros Locais.
Garantias do Investimento	<p>Acesso a instalações: A LTDC facilita o acesso à terra e a instalações. Presentemente, MTEC possui 5 propriedades de turismo para investimentos em Conferências/Eventos e alojamento. O Ministério possui também 9 locais chave nas áreas estratégicas de turismo no Lesoto que estão disponíveis para grandes projectos de turismo.</p> <p>Acesso ao financiamento: O Fundo Parcial de Garantia de Crédito é um fundo de LSL 50 milhões para empréstimos dos bancos comerciais a projectos pertencentes totalmente a cidadãos do Lesoto, que sejam viáveis, mas que não possuem colaterais. O LNDC atribuiu um fundo de LSL 10 milhões para 50% de garantias de empréstimos disponíveis a empresas com pelo menos 51 por cento de participação nacional.</p> <p>Formação: Muitas agências estatais oferecem formação na área de negócios como parte dos esquemas de desenvolvimento empresarial. Estas incluem centros de desenvolvimento de aptidões para os trabalhadores e empresariado (exemplo, LTDC, BEDCO, MTICM, a Autoridade Fiscal do Lesoto e o Ministério das Finanças).</p> <p>Contratação pública: As directrizes permitem uma preferência de 10% nos preços de bens e serviços do Lesoto. É oferecida uma preferência na ordem de 7,5% para contratos em que pelo menos metade das actividades são efectuadas no Lesoto ou subcontratadas a empresas do Lesoto. Todos os contratos superiores a LSL 500 000 que incluam a subcontratação devem subcontratar pelo menos 25% do trabalho a empresas do Lesoto. Uma empresa pertencente a um Basoto pode ter também uma segunda oportunidade de equiparar o preço da proposta vencedora. Para fins de contratação pública, a empresa pertencente a um cidadão do Lesoto é a que pertence maioritariamente a residentes do Lesoto e a maioria dos directores são cidadãos do Lesoto. Ao abrigo do Programa de Classificação por Estrelas em termos de qualidade (QUALStar) as instituições com qualidade qualificada com estrelas recebem a primeira vantagem para oferecerem serviços de turismo ao governo a partir de 2017.</p>
Restrições impostas ao investimento estrangeiro	<p>Negócios Reservados ao abrigo dos Regulamentos das Empresas Comerciais de 2011: Ao abrigo destes regulamentos, todas as empresas comerciais devem ser licenciadas. Uma licença para o comércio em actividades reservadas só será concedida a empresas que sejam totalmente pertencentes aos cidadãos do Lesoto.</p> <p>Uma empresa é considerada estrangeira se o seu proprietário único não for cidadão do Lesoto. Se a parceria em que entra tem um parceiro não-cidadão; ou uma empresa em que qualquer dos directores ou accionistas é um não-cidadão.</p> <p>Terra: Toda a posse da terra está sob o Rei em nome do Estado, e os títulos são concedidos na forma de locação ao abrigo da Lei da Terra de 2010. O Lesoto dá grande importância em preservar o acesso à terra aos seus cidadãos. Assim, uma</p>

	<p>empresa estrangeira não obterá terra própria salvo se contiver pelo menos 20% de participação local.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente: Ao abrigo da Lei do Ambiente de 2008, o Lesoto possui um quadro actualizado para a protecção do ambiente, que exige que os investidores submetam um resumo do projecto pré-início ao Departamento do Meio Ambiente.
--	--

Fonte: RETOSA 2014, pp26-28; Pers. Coms T. Hatase, L. Mohasi, 2014

3.3.5 MALAWI

Informação sobre Concessões

Políticas, estratégias e legislação relevantes	(e.g. políticas, leis, regulamentos) A Lei de Contratação Pública (2003) faz referência à contratação de Concessionários no enquadramento da Política-Quadro de Parcerias Público-Privadas do turismo sendo identificado como uma das áreas prioritárias (GoM 2011:3). A Comissão de Parcerias Público-Privadas é a agência executora para PPP ((GoM 2011:21)
Modelos de Concessão usados	(por exemplo, contratos de gestão; locação, concessões (Construir operar transferir; reabilitar operar transferir, etc.) A Política Nacional de Turismo visa promover parcerias de negócios conjuntos (PPPS). Um projecto de PPP requer tipicamente o estabelecimento de um veículo para fins especiais (SPV) pela Parte privada. O SPV será uma empresa registada localmente, portanto uma entidade jurídica com nenhuma outra actividade que não seja a do acordo e associada a empréstimos. (GoM 2011:7)
Exemplos de processos de concessão	(exemplo, processo de Concurso/leilão/negociações directas Política Quadro relativa a Parcerias Público-Privadas do GdM (2011) oferece um processo de concessão faseado: 1º Passo : Identificação de Projecto, Análise de Necessidades e Opções: 2º Passo: Análise Inicial da Viabilidade e Pré-viabilidade; 3º Passo: Estudos de viabilidade 4º Passo: Processo de Contratação Público 5º Passo: Gestão de Contrato 6º Passo: Implementação e Avaliação
Directrizes de Investimento em Turismo PA	Directrizes de Concessão de Turismo (2001) Centro de Investimento e Comércio do Malawi é uma fusão da Agência de Promoção de Investimento do Malawi (MIPA) e o Conselho de Promoção de Exportações do Malawi (MEPC) – providenciar uma lista de projectos de investimento do turismo (http://www.mtc.mw/index.php?Itemid=616)
Manuais e Ferramentas da Concessão	Um Guião Prático para Fazer Negócios no Malawi – Guião do Investidor para o Malawi Directrizes de concessão de Turismo (2001)
Processos de concessão altamente efectivos	-
Lições tiradas	-

Fontes: Pers. Coms. S. Nyanyale, H. Nzima, C. Manda, S. Nyanyale, R. Moyo, S. Munthali, 2014

Informações ao Investidor

Aeroportos Internacionais	A maioria dos voos internacionais vão até aos Aeroportos Internacionais de Kamuzu e Chileka. Estes aeroportos são serviços por várias linhas aéreas Africanas incluindo <i>South African Airways</i> , <i>Ethiopian Airlines</i> e <i>Kenya Airway</i> . <i>Airlink</i> só opera entre o Aeroporto Internacional de Kamuzu e Lusaka.
Linha Aérea Nacional	As Linhas Aéreas do Malawi tem voos regulares entre Blantyre e no Malawi. Alarga-se também a OR Tambo, Harare e Lusaka.
Transportes Nacionais	As estradas ao longo das primeiras rotas estão em boas condições e existem opções de férias com viaturas. Há um batelão que atravessa o Lago Malawi de um extremo

	ao outro.
Disponibilidade de Comunicações	Existem quatro operadores de redes de telemóveis no Malawi - <i>Bharti Airtel</i> e <i>Telecom Networks Malawi (TNM)</i> , <i>Malawi Telecommunications Ltd (MTL)</i> . O sector da internet é competitivo com 15 prestadores de serviços licenciados.
Impostos sobre empresas	As empresas registadas localmente estão sujeitas a impostos sobre empresas a uma taxa de 30%. As sucursais de empresas estrangeiras estão sujeitas a uma taxa de 20%.
	Não existem restrições sobre o repatriamento de dividendos, lucros e <i>royalties</i> .
Incentivos de Investimento	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de subsídio de investimento sobre despesas elegíveis para novos edifícios e maquinaria. • Subsídios de um máximo de 40% para edifícios e maquinaria usados. • 50% de subsídio para despesas de formação elegíveis <ul style="list-style-type: none"> • Perda transportada até sete anos, permitindo que as empresas aproveitem os subsídios • Um subsídio adicional de 15% para o investimento nas áreas designadas do país. • Importação de bens a imposto zero usados na indústria de turismo, que inclui materiais de construção, <i>catering</i> e equipamento conexo, e equipamento de desporto aquática. <ul style="list-style-type: none"> • Importação com isenção de direitos de autocarros com uma capacidade de 43 pessoas sentadas (incluindo o motorista) e superior.
Regras relacionadas com os requisitos para os parceiros locais	Não existem restrições relativas a propriedade.
Regras ao direito de posse da terra por empresas estrangeiras	Em Julho de 2000 o Governo deixou de emitir títulos de posse da terra em si em antecipação da nova lei da terra. O novo projecto de legislação foi preparado e aprovado pelo Conselho de Ministros e sancionado pelo Parlamento esperando-se a aprovação do Presidente. A nova legislação abole o título de terra por si e permite a conversão de todos os títulos de posse própria da terra para locação durante um máximo de 99 anos.
Disponibilidade de autorização de trabalho para o pessoal expatriado	O Governo concede aos investidores a Liberdade de empregar trabalhadores e autorizações de residência temporária são dadas ao pessoal expatriado durante um prazo de 5 anos para quem investir mais de US\$50,000. A autorização de negócios pode ser renovada ao abrigo de um conjunto de condições.
Garantias de investimento	A constituição do Malawi proíbe a expropriação de uma propriedade individual sem a compensação devida e existem leis que protegem tanto o investimento local como estrangeiro. O Malawi possui uma gama de acordos de investimento bilaterais que protegem os activos do investidor. O Malawi é também membro da Agência Multilateral de Garantia de Investimento (MIGA) do Banco Mundial.
Restrições relativas ao investimento estrangeiro	Não existem restrições ao investimento estrangeiro.

Fonte: RETOSA 2014, pp36-37; Pers. Coms. S. Nyanyale, H. Nzima, C. Manda, S. Nyanyale, R. Moyo, S. Munthali, 2014

3.3.6 MAURÍCIAS

Informação sobre Concessões

Políticas, estratégias e legislação relevantes	<p>Lei da Autoridade do Turismo, 2006 (ta.gov-mu.org)</p> <p>Política relativa ao investimento estrangeiro no sector de turismo</p> <p>Política sobre o investimento por não-cidadãos em sector de alojamento turístico (não-hotel) (2011)</p> <p>Investir em esquema de hotelaria (2009) – ver <i>Board of Investment</i> (www.investmauritius.com)</p>
Modelos de concessão usados	<p>(exemplo, contratos de gestão; locação; concessões (Construir operar transferir; reabilitar operar transferir, etc.)</p> <p>Locação</p>

Exemplos de processos de concessão	(exemplo, processo de concurso/leilão/negociações directas) Negociações directas
Directrizes de Investimento nas PA	Directrizes sobre locação de indústrias (housing.gov.mu)
Manuais e Ferramentas de Concessão	Nenhuns (ver políticas)
Processos de concessão altamente efectivos processes	-
Lições tiradas	-

Fontes: BoI, 2009; Pers. Com. N. Muneesamy, 2014

Informação para o Investidor

Aeroportos Internacionais	Um aeroporto moderno que inclui um novo terminal para passageiros de 57000 m ² com uma capacidade para 4 milhões de passageiros, 52 balcões para <i>check-in</i> , e salas de embarque das quais uma é compatível com A380, 26 balcões de imigração 5 pontes de embarque telescópicas, 5 faixas rolantes para a bagagem e uma nova área de estacionamento de aviões. Terminal de cruzeiros no porto de Port Louis
Linha aérea nacional	Air Mauritius.
Transporte interno	Excelente rede rodoviária incluindo uma autoestrada com várias faixas com ligação ao aeroporto.
Disponibilidade de Comunicações	Infraestruturas de rede digital bem desenvolvidas, ligação à internet de banda larga e excelentes instalações de telecomunicações
Impostos sobre Empresas	Imposto de 15% sobre empresas aplicáveis a actividades relacionadas com Hospitalidade e Lazer
Regras relativas ao repatriamento de lucros e dividendos	Livre repatriamento de lucros, dividendos e capital
Incentivos a investimentos	<ul style="list-style-type: none"> • IVA - 15% • Taxa única de imposto sobre empresas de 15% • Baixos impostos aduaneiros, Existem só três faixas para direitos aduaneiros com um máximo de 30, excepto para viaturas, bebidas alcoólicas e Tabaco. • Não há direitos sucessórios • Permitida a propriedade a estrangeiros em 100%. (excepto em negócios de Caça submarina – não mais que 30% para investimentos por não cidadãos) • Não é exigido um mínimo de capital estrangeiro – mínimo exigido para os que desejam trabalhar e viver nas Maurícias • 5% de imposto de registo na aquisição de activos fixos para fins comerciais • Subsídio anual sobre despesas de capital para a aquisição, construção ou extensão de instalações industriais, lojas e centros comerciais, escritórios e <i>stands</i> de exposição, restaurantes, instalações de lazer e estabelecimento de campos de golfe Ver Conselho de Investimento (<i>Board of Investment</i>) (www.investmauritius.com) e Banco das Maurícias (www.bom.mu)
Regras relacionadas com os requisitos para os parceiros locais	Não existem restrições para a compra de activos fixos para fins comerciais por empresas controladas por estrangeiros, registadas junto ao <i>Board of Investment</i> .
Regras ao direito de posse da terra por empresas estrangeiras	O Mercado imobiliário e de propriedade nas Maurícias tem registado um desenvolvimento extensivo nos últimos anos e muitos investidores, tanto locais como estrangeiros, têm beneficiado muito disso. O mercado de propriedade imóvel nas Maurícias é bem regulada e protege os direitos de propriedade dos investidores, mutuários, dos envolvidos em desenvolvimentos e ocupantes. A Constituição das Maurícias protege o direito dos donos da terra em relação à expropriação da propriedade, A garantia do título de propriedade significa que um proprietário não pode ser privado dos seus direitos de propriedade excepto por decisão de tribunal. Por virtude do Artigo 3o do Código Civil, uma propriedade pertencente a um não cidadão das Maurícias é regida pelas leis das Maurícias
Disponibilidade de autorização de trabalho para	As Maurícias têm uma única autorização de ocupação em vez de autorizações de trabalho e residência que é concedida 3 dias após o pedido para investidores com

o pessoal expatriado	um volume de negócios que exceda US\$ 132 000 e para profissionais que tenham um emprego com um salário mensal que exceda US\$ 1 500.
Garantias de investimento	As Maurícias introduziu um sistema sólido jurídico e regulador para fazer das ilhas um ambiente favorável a negócios, em que os interesses da comunidade empresarial de investidores, tanto locais como estrangeiros, são salvaguardados. As Maurícias é um dos países na vanguarda ao nível mundial em termos de protecção do investidor e classifica-se em 19º lugar no mundo neste aspecto no relatório de “Doing Business” em 2013 do Banco Mundial.
Restrições ao investimento estrangeiro	<p>O capital mínimo exigido normalmente, com excepção para investimento em embarcações de lazer para fins comerciais e em pousadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - O investimento pro não-cidadãos em pesca submarina não deve exceder 30% do investimento total - Investimento para não-cidadão em embarcações de lazer (exemplo, licença para operar embarcações de lazer para fins comerciais) deve primeiro ser aprovado pelo Ministério de Turismo e Lazer. A política actual é tal uma empresa estrangeira tem de investir pelo menos Rs. 10 milhões (aproximadamente USD 334.000) neste tipo de negócios e o projecto deve ser inovador - Operadores turísticos: sem restrições; os candidatos submetem um plano de negócios e o projecto tem de satisfazer os requisitos para licenciamento.

Fonte: RETOSA 2014, pp42-43, Pers. Com. N. Muneesamy, 2014

3.3.7 MOÇAMBIQUE

Informação sobre Concessões

Políticas, estratégias e legislação relevantes	<p>A Lei das Áreas de Conservação, aprovada em Abril de 2014, estipula que cada área de conservação seja administrada por um Conselho de Gestão, presidido por um administrador da área nomeado pelo governo, e incluindo representantes das comunidades locais, empresas privadas e organismos estatais.⁶⁹ O Regime de Licenciamento de instalações e actividades de Turismo (Decreto 18/2007) define o tipo de produtos de turismo que podem ter lugar nas áreas protegidas. As actividades permitidas incluem o eco-turismo, caça, fotografia, filmagens, mergulho, e outras descritas nos planos de gestão das áreas protegidas. O Decreto estabelece que as comunidades locais precisam de ser consultadas e têm de dar o seu parecer formal sobre o desenvolvimento dos projectos de turismo nas áreas protegidas.⁷⁰</p> <p>Tarifas para os utilizadores de Turismo nos Parques Nacionais e nas Reserva (Coutadas) que são aplicadas aos concessionários e outros, são estabelecidas ao abrigo do Decreto 27/2003. Indica tarifas específicas para entrada, actividades de aventura, ocupação da área/local⁷¹, campismo e outras (por exemplo, fotografia, pesca submarina, e investigação científica). Mais ainda, a legislação sobre a partilha de receitas de turismo nas PA (Decreto 15/2009 e o Diploma Ministerial 66/2010), pela qual as comunidades⁷² têm direito a partilhar as receitas da área protegida.</p> <p>Lei de Imigração Moçambicana (Lei 5/93 de 28 de Dezembro) é regulada pelo Regulamento de Imigração (Decreto 38/06 de 27 de Setembro) e o Decreto de 38/2000 que permite a emissão de certos vistos na fronteira, e o Decreto 26/99, que regula os vistos de trabalho.⁷³</p> <p>O quadro jurídico que regula as concessões com caça desportiva inclui vários instrumentos jurídicos⁷⁴. A Lei das Actividades Florestais e Fauna Bravia (Lei N° 10/99 de 7 de Julho de 1999) e os respectivos Regulamentos (Decreto No 12/2002 de 6 de Junho de 2002) abordam as questões chave tais como a dos recursos</p>
--	--

⁶⁹ <http://www.peaceparks.org/story.php?pid=1318&mid=1332>

⁷⁰ Casimiro, R. and Spenceley, A. (2012) Tourism concessions in protected areas in Mozambique: Manual for the private sector, Report USAID SPEED, 19 April 2012

⁷¹ The Area occupation/Site land fee, the highest of all (1000 MZM / ha), is also part of the Decree's list of legal fees.

⁷² As long as organised in local management committees (Ministerial Diploma 93/2005).

⁷³ Casimiro and Spenceley, 2012

⁷⁴ Booth, V. (2012) Intermediate working document on the contribution of tourism hunting to the economy in Mozambique, Report to the AFD

	florestais e faunísticos que pertencem ao Estado; o envolvimento de comunidades locais, sector privado e sociedade civil; conservação e uso sustentável. A Lei da Terra (Lei n.º 19/97 de 1 de Outubro de 1997) e os respectivos Regulamentos (Decreto n.º 66/98 de 15 de Julho de 1998) define a extensão de terra que pode ser concedida para Fazendas ao Nível Provincial (um máximo de 1000ha), Ministerial (1000ha a 10.000ha) e nível do Conselho. A Lei do Turismo (Lei No. 4/2004 de 17 de Junho de 2004) inclui os operadores de caça na lista de produtos e serviços de turismo, e a Regulação de Armas e Munições são abordadas no Decreto do Conselho de Ministros No. 8/2007 de 30 de Abril. Estes instrumentos estabelecem as regras que regem a posse, uso e importação e exportação, trânsito de armas de fogo e munições no país, ou por cidadãos, residentes ou estrangeiros. ⁷⁵
Modelos de Concessão usados	Contratos de gestão, concessões (BOT)
Exemplos de processos de concessão	Processos de concurso: por exemplo, Reserva Especial de Maputo, Reserva de Quirimbas Negociação directa: Parque Nacional da Gorongosa com a Fundação CARR
Directrizes para investimento em Turismo em PA	Clima de Investimento em Moçambique: www.tourisminvest.org Casimiro, R. and Spenceley, A. (2012) concessões de Turismo em Áreas protegidas de Moçambique: Manual para o sector privado, Relatório USAID SPEED, 19 de Abril de 2012
Manuais e Ferramentas de Concessões	Clima de Investimento em Moçambique: www.tourisminvest.org Casimiro, R. and Spenceley, A. (2012) concessões de Turismo em Áreas protegidas de Moçambique: Manual para o sector privado, Relatório USAID SPEED, 19 de Abril de 2012
Processos de concessão altamente efectivos	Processo de Adjudicação de Concessões para a Reserva Especial de Maputo, apoiado pelo IFC em parceria com MITUR – relativamente ao processo e materiais criados
Lições tiradas	Vários estudos de caso sobre concessões na Reserva Especial de Maputo (ver links)

Informação para o Investidor

Aeroportos Internacionais	Moçambique tem cinco aeroportos internacionais: Maputo, Beira, Nampula, Pemba e Tete. O Aeroporto Internacional de Maputo está situado a 3 km a noroeste do centro de Maputo, e é o maior aeroporto de Moçambique e a sede das Linhas Aéreas de Moçambique LAM. O aeroporto foi alargado e modernizado de acordo com os padrões internacionais. As linhas aéreas internacionais que servem o aeroporto incluem TAP Portugal e SAA.
Linha aérea Nacional	Linhas Aéreas de Moçambique (LAM)
Transporte Interno	LAM tem voos internos regulares entre Maputo e Edge, Inhambane, Vilanculos, Chimoio, Zambézia, Tete, Nampula, Lichinga e Pemba. As estradas ao longo das principais rotas para o norte de Maputo estão em boas condições e as férias com viatura estão disponíveis.
Disponibilidade de Comunicações	A maioria do acesso de telecomunicações é celular. Presentemente existem dois fornecedores de serviços de celulares no país, nomeadamente, a Vodacom Moçambique e MCell. A Ligação de dois cabos submarinos de cabos ópticos (Seacom e EASSy) reduziu o custo da largura da banda ao nível de retalhista. A concorrência transversal com a activa ADSL, o cabo da banda larga, WiMAX, serviços de comunicação móvel 3G e <i>Fibre-to-the-Home (FttH)</i> que estão disponíveis..
Imposto sobre empresas	Taxa Padrão de 32%.
Regras relativas ao repatriamento de lucros e dividendos	Repatriamento de lucros de Moçambique é autorizado.
Incentivos ao Investimento	<ul style="list-style-type: none"> Os benefícios sobre a importação de factores de produção para projectos de investimento (material de construção, equipamento de hotéis, etc.) incluem a isenção de direitos aduaneiros.

⁷⁵ Casimiro and Spenceley, 2012

	<ul style="list-style-type: none"> • Os créditos fiscais no investimento e a redução ou a isenção de impostos sobre empresas estão disponíveis ao abrigo do Código de Benefícios Fiscais. Estes são concedidos de acordo com a localização do investimento . • Modernização e introdução da nova tecnologia . • Formação Profissional. • Muitos benefícios específicos são oferecidos nas Zonas Económicas Especiais.
Regras relacionadas com os requisitos para os parceiros locais	PPP e outros modelos de parceria são autorizadas em Moçambique.
Regras ao direito de posse da terra por empresas estrangeiras	A terra é propriedade do Estado mas pode ser arrendada a qualquer investidor.
Disponibilidade de autorização de trabalho para o pessoal expatriado	Ao abrigo da legislação de Moçambique, as autorizações de trabalho estão subdivididas em Comunicação de Trabalho (de acordo com uma quota) ou uma Autorização de Trabalho (fora da quota).
Garantias de Investimento	Protecção de direitos de propriedade. Repatriamento de lucros.
Restrições ao investimento estrangeiro	Investimento estrangeiro não é autorizado se inferior a MT 2,5 milhões (inferior US\$100 000).

Fonte: RETOSA 2014, pp48-49

3.3.8 NAMÍBIA

Informação sobre Concessões

Políticas, estratégias e legislação relevantes	Política de Concessão (2007) Político de Turismo (2009) Projecto de Lei sobre Gestão de Parques e Fauna Bravia, Política de gestão de conflitos entre o Homem e a Fauna Bravia, Lei da Emenda ao Decreto da Conservação da Natureza de 1996. Lei Financeira Estatal, Projecto de Lei do Tesouro, Lei do Trabalho, Plano de Gestão Ambiental, Lei da Floresta, Lei da Terra e Lei da Autoridade Tradicional
Modelos de Concessão usados	Construir operar transferir; Reabilitar operar transferir, alugueres, Gerir Operar Transferir
Exemplos de processos de concessão	Processo de Concurso/Leilão/Adjudicação Directa pelo Ministro
Directrizes de Investimento em Turismo nas PA	Nenhumas, (para além de um Plano de Desenvolvimento de Turismo para cada área Protegida (PA) só a Política relativa a Concessões e as directrizes sobre a aplicação para concessões Prospecto dos Investidores de Turismo da Namíbia (2012) Directrizes para gestão de áreas de conservação e procedimentos operacionais padrão (2013)
Manuais e ferramentas da Concessão	Manual de Operações para a Preparação e Adjudicação das Concessões de Turismo sobre a Terra Estatal nas Áreas Protegidas); Manual Operacional (Pessoal) da Unidade de Concessão, Quadro de Implementação, quadro de conformidade.
Processos de concessão altamente efectivos	Implementação da Política, Processos de concursos, Operações do Comité de Concessão
Lições Tiradas	Os litígios sobre as adjudicações directas, posse da terra versus concessões, gestão da concessão, necessidade de uma Unidade ou Direcção de Concessão sólida, Aspectos Jurídicos das Concessões

Fontes: Pers. Coms. Z. Haimbondi, Z. Hangari, E. Kasuto, V. Mushongo, S, 2014

Informação ao Investidor

Aeroportos internacionais	Aeroporto Internacional Hosea Kutako e Walvis Bay e Eros
Linha Aérea Nacional	-
Transporte Interno	45 Aeroportos e Pistas de Aterragem 126 aeroportos e pistas de aterragem (108 sem pavimento mas em boas condições). A rede ferroviária cobre um total de 2.626 km. Os transportes públicos intra-cidades e inter-cidades existem nas zonas urbanas mais importantes. Os táxis e os <i>shuttles</i> para transferência para os aeroportos também estão disponíveis.
Disponibilidade de comunicações	O país tem fornecedores de telefones celulares móveis com contratos de mais de 70 telefones por 100 pessoas. Em 2012, foi introduzida uma rede de internet 4G.
Imposto sobre Empresas	32%
Regras relativas ao repatriamento de lucros e dividendos	Se for emitido um Certificado da Situação de Investimento a investidores estrangeiros, então a única regra de repatriamento de lucros é que os impostos locais podem ser deduzidos, e mais nenhuma regra se aplica.
Incentivos ao Investimento	<ul style="list-style-type: none"> • Imposto sobre Accionistas Não-residentes é somente 10%. • Dividendos a empresas Namibianas ou accionistas residentes são isentos de impostos. • Fábricas, maquinaria e equipamento podem ser totalmente amortizados durante um período de três anos.. • Edifícios de operações não transformadoras podem ser amortizados, 20% no primeiro ano e o restante a 4% durante os 20 anos seguintes.
Regras relacionadas com os requisitos para os parceiros locais	Não há restrições, mas é dada preferência a empresas com parceiros locais/anteriormente marginalizados)
Regras ao direito de posse da terra por empresas estrangeiras	Não existem restrições relativamente à posse da terra por estrangeiros. Só ao abrigo da legislação da reforma agrária da propriedade comercial existem restrições relativas à posse de propriedades agrícolas por estrangeiros.
Disponibilidade de autorização de trabalho para o pessoal expatriado	Existe um processo que necessita de ser seguido que inclui um requisito para provar/motivar a razão por que um Namibiano não podia desempenhar o trabalho ou directamente ligado a escassez de aptidões na Namíbia..
Garantias de Investimento	A Namíbia é um membro da Agência de Garantia de Investimento Multilateral (MIGA) do Banco Mundial. É também signatária da Corporação do Investimento Privado (OPIC) que prevê o seguro contra risco político para os investidores dos EUA na Namíbia. O sistema jurídico protege e facilita a aquisição e a disposição de direitos de prioridades. A Constituição Namibiana assegura a expropriação sem compensação.
Restrições sobre o investimento	Não há restrições até à data.

Fonte: RETOSA 2014, pp57; Pers. Coms. S. Mulonga, Z. Haimbondi, Z. Hangari, E. Kasuto, V. Mushongo, 2014

3.3.9 SEYCHELLES

Informação da Concessão

Políticas, estratégias e legislação relevantes	-
Modelos de concessão usados	-
Exemplos de processos de concessão	-
Directrizes de Investimento em Turismo nas PA	-
Manuais e ferramentas	-

de Concessão	
Processos de Concessão altamente efectivos	-
Lições tirados	-

Informação do Investidor

Aeroportos Internacionais	Aeroporto Internacional de Seychelles, também chamado Aéroport de La Pointe la Rue, está situado na ilha de Mahé a 11km a sudeste da cidade capital de Port Victoria. Os voos internacionais ligam as Seychelles à Europa, África, Ásia e o Médio Oriente. O Aeroporto Internacional de Seychelles é também o centro das viagens interinsulares com serviços de voos internos diários.
Linhas Aéreas Nacionais	Air Seychelles
Transporte Interno	A deslocação entre as várias ilhas é alcançada através de uma rede de transporte aéreo e marítimo, primariamente, operando a partir da ilha principal, Mahé. Air Seychelles opera um serviço de vaivém (shuttles) entre Mahé e Praslin, a segunda maior ilha. O voo dura somente 15 minutos com uma média de 20 voos de ida e volta diários. Air Seychelles também opera outros voos entre as ilhas, normalmente por pedido de hotéis para as Ilhas Bird, Denis, Desroches e Alphonse. Zil Air é uma companhia de arrendamento de helicópteros que se especializa em transferências das ilhas, excursões e voos paisagísticos através das ilhas interiores. A Empresa de Desenvolvimento das Ilhas (ODC) especializa-se em voos de aluguer na maioria para as Ilhas exteriores da Seychelles . <i>Inter Island Boats</i> tem uma frota de <i>ferries</i> rápidos garantindo um serviço 3 vezes por dia entre as ilhas principais de Mahé, Praslin e La Digue.
Disponibilidade de Comunicações	As Seychelles possuem uma infraestrutura moderna de comunicações com duas redes GSM em operação. Como o elo do país ao cabo de fibra óptica submarina da EASSY em 2012, a internet é rápida .
Imposto sobre Empresas	O imposto presumível é aplicável para todas as empresas independentemente da sua actividade e tipo de entidade (comerciante só, parceria ou empresa); desde que o volume de negócios anual não seja superior a SR 1 milhão e não esteja registado para o Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA). A taxa de imposto presumível é 1,5% sobre o volume de negócios brutos anual. O imposto das Empresas é cobrado sobre os rendimentos tributáveis dos negócios e a taxa é especificada de acordo com o Primeiro Anexo à Lei Fiscal relativa a Empresas, 2009, (emendada por S.I. 66 de 2012] no caso de uma entidade, organismo de governo ou um fundo fiduciário: (i) 25% sobre os primeiros SCR1.000.000 de rendimentos tributáveis; (ii) 30 % sobre o montante restante.
Regras relativas ao repatriamento de lucros e dividendos	As Seychelles eliminou todos os controlos cambiais e repatriamento de lucros é permitido.
Incentivos ao Investimento	As concessões relacionadas com o imposto sobre empresas ao abrigo da Lei de Incentivos ao Turismo passou para a Lei do Imposto sobre Empresas, de 2009, de acordo com o Oitavo Anexo que inclui a taxa do imposto sobre empresas, uma dedução especial em termos das despesas, formação, comercialização e formação, comercialização e promoção, etc., depreciação acelerada. O desagravamento fiscal ao Comércio é aplicado durante a fase de construção do projecto e deve ser aprovado pelo Ministério de Finanças. Não existe um desagravamento relativo ao IVA. A empresa tem de registar o IVA para poder pedir o reembolso do IVA pago e ou para ser elegível para o pagamento diferido do IVA. Os desagravamentos concedidos relacionados com o imposto sobre empresas ao abrigo da Lei da Agricultura e Pescas (Incentivos) para 2005 foi passada para o Oitavo Anexo da Lei Fiscal de Empresas, 2009, o que inclui a taxa de imposto sobre empresas, dedução especial em termos de despesas, formação, comercialização e promoção, etc., depreciação acelerada.
Regras relacionadas com os requisitos para	Nenhum requisito.

os parceiros locais	
Regras ao direito de posse da terra por empresas estrangeiras	Os investidores podem arrendar a terra do estado e/ou podem comprar a terra do sector privado. O governo arrendará a propriedade comercial ou industrial em termos que variam de 60 a 99 anos dependendo do tipo e da escala do desenvolvimento.
Disponibilidade de autorização de trabalho para o pessoal expatriado	As autorizações de trabalho são concedidos para o pessoal expatriado na forma de Autorização de Ocupação para Ganho (<i>Gainful Occupation Permit (GOP)</i>). As empresas de turismo têm direito a uma quota de emprego de pessoal expatriado para certas ocupações.
Garantias de investimento	O Governo de Seychelles efectua avaliações regulares da sua legislação pertinente ao investimento no país, e implementa as medidas desenhadas para criar um clima de investimentos cada vez mais competitiva, compatível com o nível internacional, para garantir que as empresas novas e estabelecidas sejam um sucesso garantido nas suas actividades empresariais. A Lei de Investimento das Seychelles de 2010 garante que qualquer investimento seja protegido face à nacionalização ou expropriação pelo estado.
Restrições em investimento estrangeiro	Não existem limitações sobre a participação de capital estrangeiro nos sectores de serviços com excepção da participação nos sectores designados como “Reservados” e “Áreas Estratégicas” de investimento. As áreas “Reservadas”, de acordo com as actuais leis sobre investimento das Seychelles, referem-se a actividades que são reservadas para os investidores nacionais, enquanto as áreas “estratégicas” relacionam-se com os sectores em que os investidores nacionais e estrangeiros podem ser autorizados a operar sujeitos a condições desenhadas para proteger o interesse público. Em termos do investimento do turismo, o que se segue estão reservados para os investidores nacionais somente: <ul style="list-style-type: none"> • Alojamento para um máximo de 15 quartos • Vida a bordo para 5 embarcações • Agente de Viagens • Guião de Turista • Operadores de aluguer de viaturas • Aluguer de embarcação • Operadores de táxis • Centros de Mergulho (excluindo centros que operam nas ilhas exteriores e escolas de mergulho) • Desportos aquáticos

Fonte: RETOSA 2014, pp63-64; Pers Com. S. Levkovic, Ministério de Turismo e Cultura ; D. Ernesta, Seychelles Chamber of Commerce and Industry

3.3.10 ÁFRICA DO SUL

Informação sobre a Concessão

Políticas, estratégias e legislação relevantes	(exemplo, política, legislação, regulamentos) A África do Sul estabeleceu um quadro regulador sólido para as instituições nacionais e provinciais que entram em parcerias público-privadas (PPP). Isto está estabelecido no Regulamento do Tesouro 16 emitido em termos da Lei da Gestão das Finanças Públicas de 1999 (PFMA). O Manual de PPP e as Disposições Padronizadas das PPP do Tesouro Nacional foram emitidos como notas práticas sobre PPP nos termos da secção 76 (4) (g) do PFMA para a aplicação do PFMA e dos seus regulamentos de modo mais fácil. As PPP municipais são reguladas ao abrigo da Lei de Gestão Financeira Municipal de 2003 (MFMA) e os seus regulamentos e orientação semelhante para as PPP está a ser formulada para esta esfera de governação. ⁷⁶ O Livro Branco de 1996 sobre o Desenvolvimento e Promoção de Turismo oferece a
--	--

⁷⁶National Treasury (2004) op. cit.

	base da política para a promoção de turismo responsável, e SANS1162 estipula as normas nacionais para o turismo responsável ⁷⁷ .
Modelos de Concessão usados	Um contrato de concessão permite que um concessionário do sector privado use uma superfície determinada de terra e os edifícios dentro da área protegida durante 20 anos, em retorno dos pagamentos de taxas de concessão. Tipicamente, os concessionários podem construir novas estruturas ou tomarem e melhorarem as instalações existentes. Existe uma série de obrigações dos concessionários que incluem os termos financeiros, a gestão ambiental e objectivos sociais ⁷⁸ . No fim do prazo da concessão, a posse de todas as infraestruturas reverte para a agência da área protegida (isto é, Construir-Operar-Transferir: BOT) A caça não é autorizada nas áreas protegidas mas está a ter lugar um debate caloroso sobre a caça privada nas zonas tampão ⁷⁹ .
Exemplos dos processos de concessão	Processo de concurso aberto Os Parques Nacionais Sul-africanos (SANParks) é uma paraestatal (empresa do estado) responsável pela gestão dos parques nacionais. Desde 2000, as competências de SANParks incluíram a concessão de contratos, tanto BOT como concessões operacionais de acordo com os planos de gestão dos parques e os planos estratégicos para a comercialização que é uma parte integral dos mesmos, ambos adjudicados ao nível provincial e ao abrigo dos regulamentos de Parcerias Público-privadas (PPP) administrados pelo Tesouro Nacional ⁸⁰ . A planificação de concessão presta atenção especial à participação activa das comunidades locais, capacitadas para ficarem mais responsáveis pelo desenvolvimento e gestão das pousadas de turismo nas PA. Este movimento foi reforçado com a entrada em vigor da política de reforço da economia para a população negra, em 2004. ⁸¹
Directrizes de Investimento em Turismo nas PA	O Manual sobre Parcerias Público-Privadas do Tesouro Nacional (2004): Notas Práticas sobre PPP do Tesouro Nacional emitidas nos termos da Lei de Gestão das Finanças Públicas, Unidade de PPP do Tesouro Nacional.
Manuais e ferramentas da Concessão	O Manual sobre Parcerias Público-Privadas do Tesouro Nacional (2004): Notas Práticas sobre PPP do Tesouro Nacional emitidas nos termos da Lei de Gestão das Finanças Públicas, Unidade de PPP do Tesouro Nacional
Processos de Concessão altamente efectivos	Processo de concurso claro e transparente. Ferramentas e modelos claros. Mais de uma década de experiência gerindo os contratos de concessões (elevado valor)
Lições tiradas	Vários estudos de caso e artigos escritos sobre o processo de PPP de SANParks:: De la Harpe, D., Fernhead, P., Hughes, G., Davies, R., Spenceley, A., Barnes, J., Cooper, J. and Child, B. (2004) A comercialização de áreas protegidas ameaçam os seus objectivos de conservação? <i>Does commercialization of protected areas threaten their conservation goals?</i> In Child, B. (ed) <i>Parks in Transition, Earthscan</i> Varghese, G. (2008) Parcerias Público-Privadas nos Parques Sul-Africanos: Fundamento Lógico, Benefícios e lições tiradas <i>Public private partnerships in South African National Parks: The rationale, Benefits and lessons learned</i> , In Spenceley, A. (ed)

⁷⁷http://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Branches1/Knowledge/Documents/SANS1162_1.pdf

⁷⁸Varghese, G. (2008) Public-private partnerships in South African National Parks, In Spenceley, A. (ed) Responsible tourism: critical issues for conservation and development, Earthscan, pp69-83

⁷⁹<http://www.krugerpark.co.za/krugerpark-times-e-1-hunting-help-protect-wildlife-south-africa-25045.html>

⁸⁰National Treasury (2004) Public Private Partnership Manual: National Treasury PPP Practice notes issued in terms of the Public Finance Management Act, National Treasury PPP unit

⁸¹National Treasury (2004) op. cit

	<p>Turismos responsáveis; Questões críticas para a conservação e desenvolvimento, <i>Responsible tourism: critical issues for conservation and development</i>, Earthscan</p> <p>Spenceley, A. (2004) Natureza responsável com base na planificação do turismo na África do Sul e a comercialização do Parque Nacional Kruger, Park, In Diamantis, D. (ed) Ecotourism, Thomson.</p> <p>Gestão e monitorização do contrato de concessão: SANParks: http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/south-african-national-parks-concessions-processes-giju-varghese</p> <p><i>Public private partnerships – SANParks – the Rationale, benefits (from a constituency building perspective):</i> http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/san-parks-contract-management-giju-varghese</p> <p>Experiência no desenvolvimento (incubação) de eventos transfronteiriços com a Namíbia, Botswana, Zimbábue e Moçambique. Por exemplo Volta de Tuli; Volta de Limpopo; Desert Knights.</p>
--	--

Informação do Investidor

Aerportos Internacionais	O Aeroporto Internacional OR Tambo perto de Joanesburgo ganhou novamente como o melhor aeroporto em África no Concurso de <i>Africa World Travel</i> em 2012. Cape Town e Durban também recebe turistas através dos seus aeroportos internacionais, em menor grau do que OR Tambo.
Linhas Aéreas Nacionais	South African Airways (incluindo SA Express, e Airlink)
Transporte Interno	Linhas Aéreas: Mango, Kulula, Companhias privadas. Autocarros : Greyhound, Intercap Estradas; Boa rede rodoviária
Disponibilidade de comunicações	O país investiu um montante considerável para modernizar e apoiar a sua infraestruturas de telecomunicações assim como na prestação de serviços para o seu sector de alojamento.
Imposto sobre empresas	28% imposto sobre empresas . 15% de retenções na fonte sobre dividendos declarados que podem ser reduzidos em termos de um acordo de tributação dupla apropriado
Regras relativas ao repatriamento de lucros e dividendos	As remessas de transacções de fundos e de controlos cambiais são regulados pelo <i>South African Reserve Bank</i> . A aprovação prévia para investimentos deve ser obtida para investimentos ou registada para permitir a remessa de fundos. Em princípio, os dividendos declarados pelas subsidiárias Sul-africanas de empresas estrangeiras, e os lucros distribuídos por uma sucursal de uma empresa estrangeira que opere na África do Sul, podem ser remetidos para o estrangeiro.
Incentivos ao Investimento	A África do Sul oferece uma gama de esquemas de incentivos que visam apoiar o desenvolvimento e o crescimento de empresas viáveis e sustentáveis do ponto de vista comercial através da provisão de financiamento ou de alívio fiscal, garantindo assim a criação de novos postos de emprego sustentáveis. Detalhes adicionais sobre incentivos específicos podem ser encontrados em www.investmentincentives.co.za . A Parceria de Empresas de Turismo (TEP) é a entidade operacional para os Parceiros Estratégicos em Turismo, uma Empresa não lucrativa que utiliza o financiamento das Empresas Sul Africanas e do Governo para promover o crescimento, o desenvolvimento e a sustentabilidade de pequenos negócios de turismo na África do Sul. Detalhes adicionais estão disponíveis em www.tep.co.za .
Regras relacionadas com os requisitos para os parceiros locais	Nenhumas regras.
Regras ao direito de posse da terra por empresas estrangeiras	Nenhuns requisitos específicos embora os investidores precisem de prestar atenção à legislação da África do Sul de <i>Black Economic Empowerment</i> que é abrangente e precisam de compreender que esta tem lugar em empresas.
Disponibilidade de autorização de trabalho para o pessoal	Presentemente, os estrangeiros podem obter terra própria na África do Sul. O Livro Verde sobre a Reforma da Terra propõe uma limitação a propriedade por estrangeiros na África do Sul para um mínimo de 30 anos.

expatriado	
Garantias de Investimento	As autorizações de trabalho são concedidas aos estrangeiros quando não existem cidadãos Sul-africanos com as aptidões relevantes para o posto de trabalho. O Departamento Sul-Africano de Comércio e Indústria tem uma Unidade de Facilitação que apoia com as autorizações relacionadas com um investimento que requiera pessoal expatriado para o início ou implementação do projecto .
Restrições em investimento estrangeiro	A África do Sul é um Membro da Agência de Garantia do Investimento Multilateral do Banco Mundial (MIGA) e é signatária da Corporação de Investimento Privado do Ultramar (OPIC).

Fonte: RETOSA 2014, pp70-72

3.3.11 SUAZILÂNDIA

Informação relativa a Concessões

Políticas, estratégias e legislação relevantes	As concessões de terra na Terra Nacional Suazi (terra comunal sendo o Rei o depositário para a Nação) são regidas pelo <i>Land Concession Order</i> de 1973. Com excepção do mencionado acima, não existem directrizes específicas sobre concessões na Suazilândia. A obtenção de concessões dentro da <i>Swaziland National Trust Commission</i> (a autoridade mandatada para proclamar e gerir as áreas protegidas) também é negociável e pode ser feita directamente através da referida Comissão. (Deloitte 2008:116). A Política da Terra está ainda a ser desenvolvida o que será um sistema de uso e desenvolvimento da terra. Guião de Investidores para a Suazilândia.
Modelos de Concessão usados	(exemplo, Contratos de gestão, arrendamento, concessões (BOT, ROT, etc.)
Exemplos de processos de concessão	(exemplo, processo de concurso/leilão/negociações directas). Presentemente a Suazilândia não tem concessões em progresso.
Directrizes sobre Investimento em Turismo nas PA	A Autoridade de Promoção de Investimento na Suazilândia presta serviços relativamente ao acolhimento de investimentos elegíveis na Suazilândia
Manuais e ferramentas de Concessões	Nenhuns
Processos de Concessão altamente efectivos	-
Lições tiradas	-

Fontes: Pers. Com. S. Maphalala, Swaziland National Trust Commission, 2014

Informação para Investimento

Aeroportos Internacionais	Aeroporto Internacional de Matsapha em Manzini, Suazilândia só é acessível através do Aeroporto Internacional OR Tambo, Joanesburgo, África do sul, pela <i>Swaziland Airlink</i> . O Aeroporto Internacional King Mswati III foi inaugurado recentemente e substituirá Matsapha cerca de 80 Km de Mbabane
Transporte Nacional	<i>Swaziland Airlink</i> e Caminhos de Ferro da Suazilândia
Transporte Interno	A Suazilândia é um país pequeno com uma boa infraestrutura rodoviária que liga as principais cidades e vilas no país e oferece ligações com Moçambique e a África do Sul. Existem várias opções em aluguer de viaturas e este é o melhor meio de transporte interno.
Disponibilidade de Comunicações	O acesso de comunicação móvel é oferecido pela empresa estatal SPTC e MTN da Suazilândia. Existem quatro fornecedores de Serviços de Internet na Suazilândia e ADSL e 3G estão disponíveis .

Imposto sobre Empresas	30%
Regras relativas ao repatriamento de lucros e dividendos	O país possui um regime liberal de controlos cambiais que permitem o repatriamento total de lucros e dividendos.
Investment Incentives	<ul style="list-style-type: none"> • O governo identificou sectores específicos que foram considerados importantes para o investimento e estes sectores são elegíveis para incentivos fiscais especiais. O Turismo é um destes sectores. O Ministro das Finanças tem a prerrogativa de nomear uma certa empresa investidora crucial para o desenvolvimento da Suazilândia, e com a aprovação do Governo, a empresa pode ser elegível para um imposto mínimo de 10% e uma isenção de 10 anos em impostos de retenção sobre dividendos . • 150% de custos de formação podem ser isentos de impostos. • Bens de capital para importados para investimento são isentos de direitos. • Disposições para perdas.
Regras relacionadas com os requisitos para os parceiros locais	Os regulamentos permitem 100% de participação de investimentos estrangeiros.
Regras ao direito de posse da terra por empresas estrangeiras	A Constituição da Suazilândia não permite a aquisição de direitos de propriedade da terra em empresas pertencentes a estrangeiros ou a estrangeiros. A Constituição estipula que isto “não pode ser usado para limitar ou frustrar uma empresa existente ou nova legítima na qual a terra é um factor significativo ou a base.” As empresas estrangeiras que procuram a sua terra própria devem obter aprovação do Conselho de Gestão da Terra..
Disponibilidade de autorização de trabalho para o pessoal expatriado	A Suazilândia permite o emprego de pessoal expatriado, As autorizações de trabalho e residência são dadas por cinco anos para directores, técnicos superiores, pessoal de direcção e pessoal técnico especializado.
Garantias para Investimento	O Governo protege contra expropriação e interferência, A Suazilândia é membro da Agência de Garantia de Investimento Multilateral do Banco Mundial (MIGA)
Restrições ao investimento estrangeiro	Não existem restrições ao investimento estrangeiro.

Fonte: RETOSA 2014, pp77-79; Pers. Com. S. Maphalala, Swaziland National Trust Commission, 2014

3.3.12 TANZÂNIA

Informação sobre Concessões

Políticas, estratégias e legislação relevantes	<p>Lei de Contratação Pública de 2004 e regulamentos subsequentes de 2013</p> <p>Plano Director de Turismo da Tanzânia (2002)</p> <p>Política Nacional de Turismo (1999)</p> <p>Política sobre Fauna Bravia da Tanzânia (1998)</p> <p>Política de Investimento na Tanzânia (1996)</p> <p>Políticas Nacionais para os Parques Nacionais da Tanzânia (1994)</p>
Modelos de Concessão usados	Acordos de locação TANAPA
Exemplos de processos de concessão	<p>Ministério de Recursos Naturais e Secção de Fauna Bravia de Turismo responsável por concessões de caça.</p> <p>Directrizes de Procedimento de Investimento TANAPA</p>
Directrizes de Investimento em Turismo nas PA	<p>Directrizes do Governo da República Unida da Tanzânia (2003) para o Desenvolvimento de Turismo Costeiro na Tanzânia</p> <p>Guião de Investidores na Tanzânia (sem data) do Centro de Investimento na Tanzânia</p> <p>UNCTAD (2005) Um guião de investimento para a Tanzânia</p> <p>Banco Mundial (2005) Atraindo Investimento em Turismo</p> <p>TANAPA Procedimentos de Locação de Acção para o Desenvolvimento (DALP) (1995)</p> <p>Plano de Gestão Geral dos Parques Nacionais (GMP) e Reservas de Caça e para a Autoridade da Área de Conservação de Ngorongoro (2006)</p>

	Planos de Zona de Gestão de Recursos.
Manuais e ferramentas de Concessão	DALP (Desenvolvimento/Ação/Procedimentos de locação) Guião de Investimento da Tanzânia (anual)
Processos de concessão altamente efectivos	Lei de Contratação Pública de 2004 e regulamentos subsequentes de 2013
Lições tiradas	Houve um aumento de 20% em Investimento Estrangeiro Directo desde 2007, relativamente a concessões

Fonte: Pers. Com. E. Dembe, E. Mweyunge, F. Sanongi, E. Koppa, 2014

Informação para o Investidor

Aeroportos Internacionais	Tanzânia tem três aeroportos internacionais – Aeroporto Internacional Julius Nyerere em Dar es Salaam e Kilimanjaro Internacional. Voos <i>charter</i> e alguns operadores internacionais vão directamente para Zanzibar, Mwanza e Songwe-Mbeya. Dar es Salaam é servida por vários operadores internacionais incluindo KLM, SwissAir, Air France, Qatar Airways, Ethiopian Airways, Kenya Airways, South African Airways, Emirates, Turkish Airlines, Oman Air, Condos, Zambezi Airways, Egypt Air, RwandAir, Uganda Air, and LAM
Linha Aérea Nacional	Air Tanzânia
Transporte Interno	A Air Tanzânia tem voos regulares diários entre as principais cidades da Tanzânia. Outras linhas aéreas incluem Precision Air, Fast Jet, Coastal Air e Auric Air. O país tem um subsector de <i>charters</i> que oferecem serviços primariamente para empresas de safaris. A rede rodoviária melhorou muito na última década embora o transporte aéreo seja ainda o meio preferível para viagens internas. Existem partidas diária por ferry para Zanzibar e Ilha de Pemba a partir de Dar es Salaam.
Disponibilidade e Comunicações	Os serviços de telefones móveis são o método preferido de comunicação na Tanzânia. O país tem dois operadores de linhas fixas (TTCL e Zantel) e outras redes móveis operacionais, Os intervenientes principais são Vodacom, Bharti Airtel, Tigo e Zantel. A ligação do Sistema de Cabo Submarino da África Oriental (EASSy) melhorou dramaticamente a conectividade à Internet. O Protocolo de telefonia de voz (VoIP) tem sido liberalizado e estão disponibilizados os serviços móveis 3G e 4G.
Imposto sobre empresas	30%
Regras relativas ao repatriamento de lucros e dividendos	Garantido o repatriamento de lucros e dividendos
Incentivos a investimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Isenção de direitos e IVA sobre bens projecto/capital • Situação do Investidor Estratégico: para projectos no valor superior a US\$ 20 milhões que ofereçam um impacto significativo na sociedade ou economia, os investidores podem solicitar incentivos especiais ao Governo. • Esquema <i>Draw Back</i> de Direitos de Importação
Regras relacionadas com os requisitos para os parceiros locais	Não existem regulamentos ou requisitos específicos para a participação local. Contudo, a Bolsa de Dar es Salaam proíbe as empresas com mais de 60% de participação estrangeira de serem cotadas. .
Regras ao direito de posse da terra por empresas estrangeiras	Toda a terra na Tanzânia pertence ao Estado. Os investidores estrangeiros podem ocupar a terra para fins de investimento através de um direito de ocupação concedido pelo Governo, através de direitos conexos, ou através de sublocação ou através de um direito de ocupação concedido. Os direitos de ocupação e os direitos conexos podem ser concedidos por períodos até 99 anos e são renováveis.
Disponibilidade de autorização de trabalho para o pessoal expatriado	Todos os cidadãos estrangeiros têm de obter uma autorização de residência (também serve de autorização de trabalho). O princípio geral para a concessão de uma autorização é que o requerente tem de demonstrar que um cidadão da Tanzânia não pode desempenhar a função que o cidadão estrangeiro vai desempenhar na Tanzânia. Em geral os investidores têm direito a uma quota de imigração de cinco pessoas. I
Garantias de	Os investimentos na Tanzânia são garantidos contra a nacionalização e expropriação.

investimento	A Tanzânia é signatária de vários acordos multilaterais e bilaterais sobre a protecção e promoção de investimento estrangeiro. Entre outros acordos internacionais e afiliações a Tanzânia é membro da Agência de Garantia de Investimento Multilateral (MIGA) do Banco Mundial .
Restrições ao investimento estrangeiro	A Lei do Turismo de 2008 proíbe as empresas estrangeiras de se envolverem em atividades de guias de montanha. De acordo com a legislação só os cidadãos da Tanzânia podem operar as agências de viagens e serviços de aluguer de viaturas e envolverem em empresas de guias turísticos.

Fonte: RETOSA 2014, pp84-85, Pers. Com. E. Dembe, E. Mweyunge, F. Sanongi, E. Koppa, 2014

3.3.13 ZÂMBIA

Informação sobre Concessão

Políticas, estratégias e legislação relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Turismo da Zâmbia, 1998 • Política sobre Parques Nacionais e Fauna Bravia, 1998 • Lei da Fauna Bravia da Zâmbia. No. 12, 1998 • Directrizes da Autoridade de Fauna Bravia da Zâmbia sobre PPPs • Nota: Eliminar notas da secção, isto é, Contour 2012:37 • Autoridade de Contratação Pública da Zâmbia (ZPPA),-Lei da Contratação Pública No 12 de 2008. • Lei da Comissão de Conservação do Património Nacional de 1989 • Lei da Agência de Desenvolvimento da Zâmbia (ZDA), Lei No. 11 de 2006 • Lei da Terra de 1995 • Política Nacional das Florestas de 1998 • Lei das Florestas de 1995 • Lei da Gestão Ambiental (EMA) No. 12 de 2011 <p>Terra: Existem dois tipos de posse a terra na Zâmbia, nomeadamente arrendamento, que pode ser por 99 anos e é renovável por 99 anos adicionais, e o título consuetudinários, que pode ser convertido em arrendamento permitindo assim a ser usado como garantia.</p> <p>A Zâmbia não possui um sistema de terra própria e ao abrigo da nova Lei da Terra a terra agora tem um valor e pode ser vendida sem melhoramentos na terra. Um estrangeiro pode adquirir terra nas seguintes condições:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> É residente permanente na Zâmbia; <input type="checkbox"/> É um investidor Segundo a Lei da Agência de Desenvolvimento da Zâmbia ou qualquer outra lei que permita o investimento na Zâmbia; <input type="checkbox"/> Em casos excepcionais por autorização presidencial por escrito. (Deloitte 2008:142)
Modelos de concessão usados	<p>(exemplo, contratos de gestão; locações; concessões (Construir, Operar, Transferir (BOT); Reabilitar, Operar, transferir (ROT), etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acordo para Concessões de Safaris (Caça) e Concessões de Turismo • Parcerias Comunitárias Público-Privadas (CPPP) • Comitês Conjuntos de Gestão Florestal • Concessões em Bloco • Fundos de Desenvolvimento Comunitário <p>As parcerias comunitárias público-privadas (CPPP) previstas para Sioma Falls Lodge. Signatárias da CPPP seriam os donos da terra, que é o Batotes <i>Royal Establishment</i>, ZAWA e parceiros privados. Os direitos e obrigações de cada signatário, os acontecimentos que envolvam incumprimento por qualquer parte e as consequências explícitas de incumprimento devem ser incluídos no acordo de CPPP assim como os</p>

	<p>riscos e proveitos atribuídos a cada parte. Para otimizar os benefícios para as comunidades é recomendado que o apoio de organizações de financiamento ao desenvolvimento sejam obtidos para fazerem parte das CPPP, garantindo que as comunidades assumam riscos financeiros limitados para além da função que desempenham como donos da terra. (Deloitte 2008:154)</p>
Exemplos de processos de concessão	<p>Concursos/leilão/negociações directas</p> <p>Os locais nas áreas protegidas são, normalmente, adjudicados por concurso e os requisitos para candidatura são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Plano de negócios detalhado mostrando claramente a capacidade para desenvolver e gerir o investimento proposto; (O plano de negócios deve incluir desenhos ou mapas das instalações propostas na área pedida, fluxo de Quadro e demonstrações financeiras); <input type="checkbox"/> Uma descrição breve de todos os projectos e actividades conexas empreendidos no passado; <input type="checkbox"/> Referências rastreáveis; <input type="checkbox"/> Uma lista de intervenientes/parceiros envolvidos no financiamento ou desenvolvimento do projecto proposto; <input type="checkbox"/> Uma demonstração financeira auditada confirmando a solvência do candidato ou prova de capacidade financeira; <input type="checkbox"/> Certificado de registo. <p>As propostas devem ser submetidas em conformidade com as Instruções aos Proponentes contidas na documentação do concurso. Quando se recebem as propostas elas são avaliadas por um comité altamente técnico nomeado pelo director geral de ZAWA.</p> <p>Os projectos de investimento que devem ficar situados numa área de gestão de caça necessitarão também de uma autorização de ZAWA. Os pedidos de autorização devem ser apoiados pelos documentos seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Proposta de Projecto; <input type="checkbox"/> Lista de intervenientes; <input type="checkbox"/> Informação sobre a experiência empresarial de promotores; <input type="checkbox"/> Carta de recomendação do Conselho distrital. (Deloitte 2008:144)
Directrizes de Investimento em Turismo nas PA	<ul style="list-style-type: none"> • Directrizes de PPP da ZAWA • Directrizes de investimento em turismo • Directrizes da ZAWA sobre aquisição de terra nas áreas protegidas • Directrizes sobre investimento da ZAWA • Directrizes sobre o património nacional • Directrizes de Contratação Pública • Manual do Investidor na Zâmbia (2013) <p>A Autoridade da Fauna Bravia na Zâmbia (ZAWA), estabelecida através de uma Lei do Parlamento, No. 12 de 1998, é um organismo estatutário responsável pela gestão da fauna na Zâmbia. ZAWA regula todas as actividades de turismo nos parques nacionais e nas áreas de reservas. A organização facilita a participação da gestão da fauna bravia arrendando os locais para o desenvolvimento de turismo. (Deloitte 2008:143)</p> <p>A Agência de Desenvolvimento da Zâmbia (ZDA) é responsável por apoiar o crescimento económico e encorajar o investimento.</p>
Manuais e ferramentas da concessão	Nenhuns
Processos de concessão altamente efectivos	Nenhuns indicados
Lições tiradas	Nenhuns indicados

Fonte: Pers. Coms. A. Nambota, A. Mwakifwamba, J. Chiluwe, and M. Mwanza 2014

Informação ao investidor

Aeroportos Internacionais	Voos directos para Lusaka operados por várias linhas aéreas incluindo <i>British Airways, South African Airways, KLM, American Airlines, Kenya Airways and Ethiopian Airways. South African Airways and KLM</i> que vão directamente para Ndola e <i>South African Airways and British Airways</i> têm voos directos para Livingstone com partida de Joanesburgo.
Linhas aéreas nacionais	Está ser estabelecida uma linha aérea nacional
Transporte Interno	A linha aérea local, Proflight Zambia, tem voos <i>charter</i> e voos agendados na Zâmbia, entre Mfuwe, Livingstone and Lusaka. Outros voos incluem Mahogany Air que faz voos Lusaka/Ndola/Chipata /Livingstone. São possíveis as férias com veículo na Zâmbia se se permanecer nas principais estradas entre as cidades..
Disponibilidade de comunicações	Existem três redes móveis na Zambia - Bharti Airtel, MTN e Cell Z. Recentemente a Zâmbia ficou ligada a dois cabos submarinos de fibra óptica, o Sistema de Cabo da África Ocidental (WACS) e Sat-3, que tem melhorado consideravelmente os serviços de banda larga no país. Existem os serviços de 3G.
Imposto sobre empresas	35%
Regras relativas ao repatriamento de lucros e dividendos	É autorizado o repatriamento total de lucros e dividendos e não existe qualquer restrição na importação e exportação de capital.
Incentivos ao Investimento	<ul style="list-style-type: none"> • Imposto Zero sobre dividendos durante 5 anos desde o primeiro ano da declaração de dividendos • Imposto Zero sobre lucros durante 5 anos a partir do primeiro ano que se registam lucros. De 6 a 8 anos, só 50% dos lucros são sujeitos a tributação e nos anos 9 e 10, só 75% dos lucros são tributáveis. • Tarifas zero sobre importações de matérias-primas, bens de capital e maquinaria durante cinco anos. Isto inclui viaturas especializadas. • Deferimento de IVA em maquinaria e equipamento incluindo viaturas especializadas. • Taxa Zero de IVA nos pacotes turísticos em toda a Zâmbia . • Taxa Zero do IVA sobre outros serviços turísticos oferecidos a turistas estrangeiros que não estejam incluídos em pacotes turísticos . • Reembolso do IVA para turistas não-residentes e visitantes para bens seleccionados. <ul style="list-style-type: none"> • Nenhuma taxa de importação do IVA para bens importados temporariamente para o país por turistas estrangeiros. • Subsídios de capital a 50% do custo de equipamento e maquinaria • Subsídio de investimento a 10% do custo de uma extensão para um hotel. • 5% de subsídio de desgaste para uma extensão de um hotel. • 10% de subsídio inicial sobre uma extensão a um hotel no ano em que o edifício está em uso
Regras relacionadas com os requisitos para os parceiros locais	Não existe um requisito para uma parceria local embora o governo encoraje estas parcerias.
Regras ao direito de posse da terra por empresas estrangeiras	A posse da terra na Zâmbia é registada pela Lei da Terra de 1995 ao abrigo da qual a posse da terra é da responsabilidade do Presidente.
Disponibilidade de autorização de trabalho para o pessoal expatriado	Os investidores estrangeiros pode arrendar a terra por um período máximo de 99 anos. O Presidente não alugar a terra situada numa área sob título consuetudinário incluindo as áreas de gestão de reserva de caça que sejam sujeitas a aprovação pelo Director geral da Autoridade da Fauna Bravia da Zâmbia. Os investidores no sector de turismo recebem prioridade na atribuição da terra e provisão de outros serviços essenciais.
Garantias de Investimento	Os expatriados têm autorização de emprego para trabalhar na Zâmbia. Os investidores recebem facilitação para a aquisição de autorizações de trabalho.
Restrições no investimento	O Governo protege os investidores face a nacionalizações. Os investidores podem celebrar Acordos de Promoção e Protecção de Investimento com o Governo. A Zâmbia é membro

estrangeiro	da Agência de Garantia de Investimento do Banco Mundial (MIGA)
-------------	--

Fonte: RETOSA 2014, pp90-92, Pers. Coms. A. Nambota, A. Mwakifwamba, J. Chiluwe, and M. Mwanza 2014

3.3.14 ZIMBABWE

Informação da Concessão

Políticas, estratégias e legislação relevantes	A Lei das Florestas atribui grandes superfícies de antiga terra comunal à Comissão de Florestas, que adjudica concessões de madeira, caça e turismo fotográfico. (Contour 2012:42) Lei to Turismo, de 2001, emendada em 2004, 2009 Política Nacional do Turismo, 2012 Lei de Parques e Fauna Bravia, 1996 (Capítulo 20:14) Lei da Autoridade do Investimento no Zimbabwe (2006, Capítulo 14:30)
Modelos de Concessão usados	Concessão (BOT) PPP e PPCP (parceria da comunidade público-privada) são usados. Concessões de turismo consuntivo (caça) duram até 10 anos. Concessões fotográficas durante até 25 anos. Nas zonas comunais, os modos de concessão são orientados pelos Conselhos Distritais Rurais e os modelos envolvem parcerias com o sector privado.
Exemplos de processos de concessão	Processo de Concurso: por exemplo, Gonarezhou (Zisadza, 2009) <ul style="list-style-type: none"> Fase 1: Análise do Mercado; análise jurídica e institucional; revisão dos interesses/opções de capacitação das empresas locais; desenho de um processo de concurso; aprovação de materiais e processos Fase 2: Implementação – pré-qualificação; <i>due diligence</i> por candidatos pré-qualificados; apresentação de propostas, avaliação e contratação As propostas espontâneas também são aceites.
Directrizes de investimento em Turismo nas PA	Todas as propostas de investimento no Zimbabwe devem ser submetidas à Autoridade de Investimento do Zimbabwe (ZIA).
Manuais e Ferramentas de Concessão	As directrizes são providenciadas pelas autoridades relevantes, incluindo a Autoridade de Parques e Fauna Bravia do Zimbabwe (PWMA), Comissão de Florestas, CAMPFIRE, e autoridades locais.
Processos de concessão altamente efectivos	(exemplo, promovendo a outros países da SADC) As recomendações incluem o uso: <ul style="list-style-type: none"> Contratos abrangentes e padronizados (exemplo, Modelo de SANParks) Critérios de pré-qualificação que garantem que os proponentes tenham capacidade financeira e técnica para terem sucesso no investimento.. Ter um processo de <i>due diligence</i> Ter um processo de avaliação de propostas com um “comité de adjudicação” “critérios de selecção final” e ponderações claras e objectivas. Garantias de compromisso para os proponentes para evitar especulação.
Lições tiradas	Limpopo Sashe TFCA: Tuli Circle, Maramani and Nottingham Estate em Gonarezhou (Zisadza, 2009) <ul style="list-style-type: none"> As pontuações das propostas deviam ser viáveis para o escrutínio público O Memorando do Concurso não tinha informação sobre a capacitação das comunidades e empresas locais. Tendo um processo participatório da nomeação dos membros do comité de avaliação, e incluindo no comité um perito especialista de um representante da comunidade local teria sido uma vantagem. Os depósitos das propostas podiam ter sido introduzidos, no caso de o proponente vencedor não implementar o projecto. Então do depósito podia ser usado por ZPWMA, e podia prosseguir para discutir as opções com o proponente em segundo lugar. Os concessionários não desenvolveram os seus locais e todos os EIA que

	<p>“diziam” que foram implementados não foram feitos adequadamente, ou através dos canais apropriados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A coordenação fraca significou que a gestão GNP não estava disponível na informação no terreno para a maioria dos locais, Como a demarcação dos locais não tinha sido feita, as visitas pelos investidores não se concentraram nos locais disponíveis. • A maioria dos locais estavam nas principais atracções/recursos de GNP que todos os visitantes desejariam ver, em vez na base de áreas exclusivas desejadas pelos investidores. Isto levou a uma controvérsia pública e a negociações demoradas com os concessionários (isto é, 2 anos) <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • As tarifas de arrendamento são muito elevadas (por exemplo, por comparação a renda de uma casa de 4 quartos em Harare de USD12.000–USD42.000 por ano⁸²). Não é claro se os valores do aluguer foram oferecidos pelos proponentes, ou sugeridos pelo ZPWMA. • Um prazo de cinco anos para a concessão é um prazo muito curto para uma empresa efectuar uma EIA, desenvolver infraestruturas, estabelecer um negócio, opera-lo e ter um retorno no investimento. • Os materiais de pré-qualificação notaram o desenvolvimento de instalações “semipermanentes” mas não definem o que isto significa. A falta de clareza criou a confusão entre alguns investidores. • A pré-qualificação não abordou a capacitação e a participação de comunidades locais, em relação à Lei de Indigenização. • ZPWMA e MoET estavam preocupados que o processo estava a levar muito tempo, e solicitaram que a EoI fosse posta de lado a favor de uma fase de pré-qualificação. A fase de pré-qualificação foi modificada de modo que só os participantes em conformidade com os critérios estabelecidos é que seriam avaliados. • Providenciar descrições definidas e consistentes das oportunidades de turismo (por exemplo, número de camas, nível de exclusividade, superfície, produtos competitivos futuros, infraestruturas complementares, obrigações de ZPWMA) • A definição de locais e do processo de concurso teria sido melhorado se fosse feito em consulta com os parceiros de conservação e os investidores potenciais, e se uma lista de investidores potenciais tivesse sido estabelecida. • O processo teria beneficiado de um fórum de parcerias de conservação para organizar workshops com os intervenientes, e para discutir a participação (incluindo através de Parcerias Comunitárias Público-Privadas (CPPP)). • A oportunidade para usar fundos dos doadores para financiar a participação comunitária podia ter sido explorada. • Os critérios de uma avaliação do concurso relacionados com as oportunidades para a população local e as empresas Zimbabueanas podiam ter sido incluídos, para encorajar maior participação e parcerias locais. Contudo, os proponentes tinham de incluir cidadãos Zimbabueanos como proponentes ou no âmbito de uma sociedade conjunta.
--	---

Pers. Coms. A. Dangare, T. Musonza, P. Gandiwa, H van der Westhuizen, , 2014

Informação ao Investidor

Aeroportos Internacionais	Harare, Victoria Falls (outros?)
Linha Aérea Nacional	Zimbabwe Air
Transporte Interno	-
Disponibilidade de Comunicações	-

⁸² <http://www.property24.co.zw/4-bedroom-properties-to-rent-in-harare-c1729>

Imposto sobre sociedades	25%
Regras relativas ao repatriamento de lucros e dividendos	100% de lucros a remeter
Incentivos ao investimento	<p>Isenção de direitos sobre bens de capital especificados importados para uso em TDZ. Impostos sobre os investimentos são os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primeiros 5 anos de funcionamento: 0% • Segundos 5 anos de funcionamento: 15% • Terceiros 5 anos de funcionamento: 20% <p>Depois aplicam-se as taxas normais de impostos sobre sociedades. Processamento rápido de licenças de investimento (24 horas) Autoridade de Turismo do Zimbabwe (ZTA) oferece serviços de aconselhamento gratuitos</p>
Regras associadas aos requisitos para parceiros locais	<p>Facilitação de acesso à terra Participação até 51% de acordo com a Política de Indigenização. Contudo, a política é flexível e pode estar dependente da natureza e tamanho do investimento.</p>
Regras ao direito de posse da terra por empresas estrangeiras	Os investidores estrangeiros podem adquirir terra através de compra directa (regime de propriedade plena) especialmente nos centros urbanos, e através de arrendamento a longo prazo (regime de arrendamento) para terra pertencente ao governo local e central (terra estatal) incluindo terra em parques ou coutadas (reservas de caça).
Disponibilidade de autorização de trabalho para o pessoal expatriado	Estas são concedidas numa base individual através do Departamento de Imigração e Controlo
Garantias de Investimento	Segurança de investimento estrangeiro é providenciada através de Acordos de Promoção e Protecção de Investimentos Bilaterais (BIPAs).
Restrições ao investimento estrangeiro	Certos tipos de investimentos são reservados para os locais, Estes incluem as empresas de aluguer de viaturas, casas de hóspedes, sítios de acampamento e restaurantes.

Fonte: RETOSA 2014, pp98, Pers. Coms. A. Dangare, T. Musonza, P. Gandiwa, H van der Westhuizen, , 2014

3.4 DIRECTRIZES PARA O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO

O processo de desenvolvimento geral para as presentes directrizes é resumido abaixo, incluindo o calendário para os passos futuros.

Actividade	Fase/Prazo
Reunião Inicial e relatório	Finalizado
Definição do âmbito - sobre o formato e o estilo de directrizes e projecto de ToC	Finalizado
Análise circunstancial - informação sobre concessões, processos e produtos na SADC, presentemente	Em curso
Desenvolvimento do Projecto de Directrizes - preenchendo o ToC (versão 1)	Finalizado
Período de Revisão para a versão antes da conferência (versão em Inglês) <i>Pedido de Tradução para Português e Francês.</i>	Finalizado
Conferência sobre concessões: Revisão e melhoramento do Conteúdo das directrizes + anexos (Joanesburgo)	1-3 Setembro: Finalizado
Revisão de Directrizes (Versão 2)	Setembro
Tradução (Francês, Português)	Setembro: 2 semanas (<i>o presente documento</i>)
Período de Revisão (Inglês, Francês, Português)	Outubro (2 semanas)
Revisão das directrizes (versão 3)	Outubro
Reunião de validação com SADC/GIZ (Gaborone)	Out. ou Nov.
Finalização das Directrizes/Linhas Orientadoras (versão 4)	Out. ou Nov.

3.5 CONTRIBUINTES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS DIRECTRIZES

A tabela abaixo reflecte a lista de pessoas que contribuíram para o desenvolvimento destas directrizes, ou por participante num seminário consultivo, providenciando os comentários sobre as versões de materiais; e providenciando a informação para as apoiar.

Nome	Instituição	País
Dra. Clara Bocchino	AHEAD- GLTFCA	África do Sul
Sr. JRN Bartlet	Bartlets Inc Attorneys	África do Sul
Sr. Roland Vorwerk	Boundless Southern Africa	África do Sul
Sra. Faith November	Boundless Southern Africa	África do Sul
Sra. Deborah Kahatano	Boundless Southern Africa	África do Sul
Sr. Neil Crafford	C&C Architects	África do Sul
Sra. Mpho Madima	Department of Environmental Affairs (DEA) TFCAs	África do Sul
Sr. Chizamsoka Manda	Department of Wildlife and National Parks (DWNP), Concessioning	Malawi
Sr. Don Elliot	DKH	África do Sul
Sr. Samuel Nyanyale	DWNP TFCA Coordinator	Malawi
Sr. Manuel Bollmann	Fairtrade in Tourism	África do Sul
Sra. Jennifer Seif	Fairtrade in Tourism	África do Sul
Sr. Hugo van der Westhuizen	Frankfurt Zoological Society	Zimbabwe
Sra. Janina Lawut	GIZ	Botswana
Sr. Piet Theron	GLTP, Coordinator	Regional
Sra. Patience Gandiwa	Greater Mapungubwe TFCA, Coordinator	Regional
Dr Lance Giles	Consultor Independente	África do Sul
Dr Anna Spenceley	Perita em Turismo e Áreas Protegidas IUCN WCPA / STAND cc	África do Sul
Dr Simon Munthali	KAZA TFCA, Assessor Técnico	Regional
Sr. Tsepang Hatase	Lesotho Tourism Development Corporation, Investment Officer	Lesoto
Sr. Rollings Moyo	Malawi Tourism Association	Malawi
Sr. Humphrey Nzima	Malawi/Zambia TFCA, Coordenador	Regional
Sr. Rabson Dhlohdlo	Maloti Drakensberg TFCA	Regional
Sr. Vitalis Mushongo	MET, Chefe da Unidade da Concessão,	Namíbia
Sra. Lieketseng Mohasi	Ministry of Tourism, Director Tourism (Acting),	Lesoto
Sra. Zelna Hangari	Namibia Wildlife Resorts	Namíbia
Sr. Epon Kasuto	Namibia Wildlife Resorts	Namíbia
Sr. Zandry Haimbondi	Namibia Wildlife Resorts	Namíbia
Dr. Bartolomeu Soto	Administração Nacional de Áreas de Conservação (ANAC), Director Geral	Moçambique
Sra. Laetícia van Wyk	National Department of Tourism	África do Sul
Prof. Andrew Nambota	National Director for TFCAs	Zâmbia

Sr. Egidius Mweyunge	NCAA, Jurista	Tanzânia
Dr Freddy S. Manongi	Ngorongoro Conservation Area Authority (NCCA)	Tanzânia
Sra. Amanda Mugadza	NWU- Potchefstroom	África do Sul
Sr. Paul Bewsher	Peace Parks Foundation	África do Sul
Sr. Simba Mandinyenya	Regional Tourism Organisation of Southern Africa (RETOSA)	Regional
Sr. Kwakye Donkor	RETOSA	Regional
Sr. Keiichiro Takadera	RETOSA/JICA	Regional
Sra. Naomi Okiyama	RETOSA/JICA	Regional
Sr. Martin Schneichel	SADC/GIZ	Botswana
Sr. Martin Leineweber	SADC/GIZ	Botswana
Sr. Glenn Phillips	SANParks	África do Sul
Sr. Giju Varghese	SANParks	África do Sul
Sr. Michael Wright	SIVEST	África do Sul
Sr. Julius Mkhatshwa	SNTC Business Dev. Manager	Suazilândia
Sr. Seth Maphalala	SNTC TFCA Program Manager	Suazilândia
Sra. Ellen Koppa	TANAPA, Investment Manager	Tanzânia
Dr Ezekiel Dembe	Tanzania National Parks (TANAPA)	Tanzânia
Sr. Paul Bell	The Bell Foundation	África do Sul
Sr. Alec Dangare	TFCA Coordinator	Zimbabwe
Sr. Niven Loganaden Muneesamy	Tourism Authority, Director	Maurícias
Sr. Glynn O'leary	Transfrontier Parks Destinations	Regional
Dr Sue Snyman	Wilderness Safaris	Regional
Sr. Austin Mwakifwamba	Zambia Wildlife Authority (ZAWA) Commercialization and Investment Promotion	Zambia
Sr. John Chiluwe	ZAWA, Chief Tourism Development Officer,	Zâmbia
Sr. Mathias Mwanza	ZAWA, Tourism Development Officer	Zâmbia
Sra. Tariro Musonza	Zimparks – Director Commercial Services	Zimbabwe