



Processo Inadequadamente Preparado?

Problemas em relação à 5ª Ronda de Licenciamento de Petróleo

A gestão inadequada da 5ª ronda de licenciamento para prospecção de petróleo e a 'preferência' por propostas que incluam parceiros moçambicanos está a abrir a porta à corrupção ao estilo nigeriano. Há necessidade urgente de novos e sólidos mecanismos de fiscalização para garantir justeza no processo de atribuição.

Resumo

A 23 de Outubro de 2014, Moçambique lançou a 5ª Ronda de Licenciamento disponibilizando um total de 15 concessões para prospecção de petróleo no continente e no mar (*onshore/offshore*). A ronda de licenciamento foi atrasada por mais de dois anos enquanto se finalizava a revisão das leis de petróleo.

Alterações significativas à Lei de Petróleos durante o processo de aprovação parlamentar – em particular uma obrigação de reserva de 25% de petróleo e/ou gás para o mercado nacional e preferência na atribuição de concessões para propostas com parceiros moçambicanos – apanharam, tanto o governo como a indústria desprevenidos.

Estas mudanças necessitavam de revisões significativas dos regulamentos dos petróleos e a elaboração de um novo modelo de contrato. Contudo, o Instituto Nacional de Petróleo (INP) e o extinto Ministério de Recursos Mineiras (MIREM) optaram por não esperar pela elaboração destes documentos essenciais e lançaram o concurso. Quatro meses depois, ainda nenhum dos documentos está disponível para os

concorrentes. O prazo já foi alargado uma vez, de 20 de Janeiro para 30 de Abril, e há uma crescente especulação de que a data limite precisará de ser prorrogada de novo.

O INP e o, agora, Ministério de Recursos Mineiras e Energia (MIREME) podem equivocar-se pensando que, dadas as descobertas maciças de gás na bacia do Rovuma, as empresas vão aceitar um processo de licitação mal gerido. Mas os preços em queda do petróleo resultaram em cortes massivos nos orçamentos das empresas de prospecção. E as expectativas de encontrar petróleo não são muito altas, enquanto as esperanças de encontrar gás são maiores, mas talvez pouco atractivas, dados os desafios de exploração do gás existente no Rovuma.

O problema não está apenas nos documentos essenciais. Há falta de clareza sobre como serão avaliadas as propostas financeiras quando 1/5 do total de pontos é atribuído a uns vagos 'outros termos' e não há qualquer informação sobre como será aplicada a 'preferência' às propostas que incluem parceiros moçambicanos. Em outros países africanos, este requisito tem-se tornado um convite, não para a capacitação, mas para a corrupção.

Tomadas em conjunto, estas preocupações podem sugerir que o processo esteja a ser mal gerido. Será que certas propostas estão a ser favorecidas por causa da sua associação com empresas moçambicanas bem relacionadas? A credibilidade de Moçambique já foi prejudicada. Há necessidade urgente de um novo nível de fiscalização da adjudicação para garantir que tanto os cidadãos moçambicanos como as empresas internacionais possam ter confiança na justeza do processo de atribuição de licenças.

A 5ª Ronda de Licenciamento

A 23 de Outubro de 2014, o INP e o extinto MIREM lançaram a quinta ronda de licenciamento para a atribuição competitiva de concessões para a pesquisa de petróleo. No total, estão em concurso 15 concessões em terra e no mar.

O INP pretendia, há muito, fazer a 5ª ronda de licenciamento de Moçambique para capitalizar sobre o entusiasmo gerado pelas descobertas de gás na bacia do Rovuma. Na verdade, os preparativos para a 5ª ronda de licenciamento estão a decorrer desde 2012. Em Abril de 2012, o INP indicou que a 5ª ronda de licenciamento seria lançada antes do final daquele ano.

Porém, quando a 5ª ronda de licenciamento foi lançada, a 23 de Outubro de 2014, não estavam ainda prontos documentos essenciais, incluindo os regulamentos do petróleo e o contrato modelo. Em resposta a perguntas de potenciais concorrentes, o INP referiu que os documentos estariam disponíveis em Novembro. Em meados de Fevereiro de 2015, quatro meses depois de ter sido lançada a 5ª ronda de licenciamento, nem os regulamentos do petróleo, nem o contrato modelo estão disponíveis. O sítio na net apenas informa que eles estão “em preparação” (ver <http://www.inp-mz.com/documents>).

O concurso inicial estava programado para encerrar a 20 de Janeiro de 2015. A 26 de Dezembro de 2014, o prazo foi estendido até 30 de Abril de 2015. Agora especula-se que o prazo será prorrogado uma segunda vez, enquanto as empresas aguardam por clareza sobre os regulamentos do petróleo e o contrato modelo.

Processo Inadequadamente Preparado?

O lançamento da ronda de concessões foi atrasado para esperar pela aprovação da Lei dos Petróleos e da Lei Fiscal dos Petróleos. Não fazia sentido avançar com a ronda de licenciamento enquanto essas leis estavam a ser revistas ¹. Inicialmente, o atraso não pareceu relevante, pois já estava em circulação desde 2012 uma versão preliminar da Lei do Petróleo, que veio a ser aprovada pelo Conselho de Ministros no início de 2013.

Contudo, passou mais de um ano antes de a proposta de lei ser formalmente submetida ao Parlamento. Entretanto, o governo decidiu também consolidar os termos fiscais que regem o sector do petróleo numa única lei. As propostas de leis foram enviadas ao Parlamento apenas em Junho de 2014 e acabaram por ser aprovadas em Agosto e Setembro (Lei dos Petróleos Nº 21/2014, de 18 de Agosto de 2014, e Lei Fiscal das Operações Petrolíferas Nº 27/2014, de 23 de Setembro de 2014).

As propostas de leis apresentadas ao Parlamento continham alterações relativamente pouco importantes em relação aos termos existentes. Assim, havia uma convicção generalizada, tanto nos círculos do governo como da indústria, de que os termos que regeriam a 5ª ronda de licenciamento estavam bem encaminhados.

Porém, o Parlamento tinha outras ideias. Como o CIP já mostrou na sua publicação sobre a Lei dos Petróleos de 2014 e a Lei Fiscal das Operações Petrolíferas, foram introduzidas alterações significativas em fase muito avançada do processo. Entre as mais significativas estão: a obrigação com o mercado interno de vender 25% da produção em Moçambique; o requisito de as empresas estrangeiras terem parceiros nacionais e se registarem na Bolsa de Valores de Moçambique; maior ênfase no recrutamento de moçambicanos e no uso de bens e serviços nacionais e, ainda, direitos alargados para as comunidades.

A escala das alterações nas leis de 2014 tornou óbvio que seria necessário um trabalho profundo

para elaborar a legislação complementar, regulamentos do petróleo (a serem finalizados no prazo de 60 dias da entrada em vigor da lei) e rever o contrato modelo (o contrato detalhado com lacunas para os elementos negociáveis que sempre acompanham uma ronda de licenciamento).

Mesmo ciente das alterações necessárias, o INP avançou com o lançamento da 5ª ronda, poucas semanas após a aprovação de duas leis novas e na ausência, quer dos regulamentos do petróleo, quer do contrato modelo.

Pode ser que o INP e o MIREM tenham acreditado que as perspectivas de descobertas de petróleo sejam tão grandes que as empresas aceitem um processo de licitação inadequadamente preparado. Sem dúvida que as descobertas na bacia do Rovuma chamaram atenção a nível mundial. Mas há razões para acreditar que o entusiasmo das empresas pode não ser elevado e que a 5ª ronda pode não ter um fim exitoso. Em primeiro lugar, devido à baixa dos preços do petróleo, as empresas têm que reduzir os seus orçamentos de exploração. Pura e simplesmente, há menos ênfase na exploração petrolífera agora do que há um ano atrás. Em segundo lugar, há uma suspeita generalizada de que as descobertas de petróleo são cada vez mais improváveis e que o valor de descobertas adicionais de gás seria modesto considerando os desafios que Moçambique já enfrenta na exploração e exportação a partir da bacia do Rovuma.

Há cada vez mais preocupação de que o problema seja mais do que simples preparação inadequada do processo pelo INP. Os documentos essenciais continuam a não estar disponíveis para os concorrentes. Há falta de clareza sobre como serão avaliadas as propostas financeiras. Mais importante ainda, não há qualquer informação sobre como se vai avaliar a “preferência” a dar a propostas que incluam parceiros moçambicanos.

Corrupção e a Atribuição de Concessões de Pesquisa de Petróleo

É largamente aceite que, de todos os passos na cadeia de valor do petróleo, a atribuição de licenças apresenta os maiores riscos de corrupção.

De acordo com um estudo do Banco Mundial sobre o sector de petróleo:

“A corrupção tem estado particularmente associada com o próprio processo de adjudicação e subsequente negociação de termos do contrato [...] Os sinais de alarme incluem a falta de competição, *adjudicação a empresas sem capacidade demonstrada de desempenho, dispensa de apresentação de requisitos de garantia de proposta*, termos de contrato gravemente desequilibrados e extensões de contratos não esclarecidas.”²

Apoio Internacional para o INP

Em Agosto de 2012, o INP assinou um acordo de longo prazo com a empresa britânica “Exploration Reservoir Consultants (ERCL)” para a prestação de serviços consultivos e apoio à 5ª ronda de licenciamento. A ERCL continua a dar apoio técnico a esta ronda de licenciamento.

Em 2013, o Banco Mundial lançou um projecto de 50 milhões de USD de Assistência Técnica à Indústria Mineira e Gás (MAGTAP) desenhado para reforçar a capacidade e os sistemas de governação de instituições chave para gerirem os sectores de minas e hidrocarbonetos em Moçambique. Um objectivo específico do MAGTAP é “Capacitação e Reforma de Governação para o INP” incluindo melhorar a capacidade do INP de gerir as funções básicas no âmbito do seu mandato. O Banco Mundial também fornece recursos dedicados ao apoio do INP na actualização dos regulamentos de petróleo até agora inacabados.

O Governo norueguês dá apoio directo ao INP. Um dos objectivos específicos para o financiamento corrente 2014-2018 do projecto “Gestão Responsável dos Recursos Petrolíferos em Moçambique” é haver rondas de licenciamento “bem conduzidas” com base na estratégia de licenciamento e conduzidas através de rondas de concessão com um alto nível de transparência, com programas de trabalho adequados a serem orientados por empresas de grande qualidade.”

A corrupção mais notória está, normalmente, associada a negociações directas (o sistema de “porta aberta”) em que os investidores interessados chegam a um acordo com o governo sem nenhum processo competitivo. A maior parte das concessões de Moçambique foi atribuída desta forma (ver “Atribuição Anterior de Concessões de Petróleo”).

É, geralmente, aceite que rondas de licenciamento competitivo são uma forma preferível de atribuir concessões e parece que essa será a abordagem para futuras concessões de petróleo em Moçambique. De acordo com a nova Lei dos Petróleos (Lei nº 21/2014), não há nenhuma disposição sobre negociações directas. “O governo deve lançar um concurso público para as actividades de pesquisa, produção e exploração de petróleo e gás” (Artigo 21).

No entanto, a simples adopção de uma ronda de licenciamento competitivo não reduz necessariamente os riscos de corrupção. Uma análise detalhada dos riscos de fluxos financeiros ilícitos provenientes do sector extractivo chega a uma conclusão semelhante de que os riscos de corrupção são particularmente elevados durante o processo inicial de licenciamento

devido ao potencial de manipulação de “critérios de adjudicação, acesso à informação e processo de selecção.”³

A maneira mais eficaz de isolar o processo de atribuição da corrupção é através de um “leilão público”. “Quando o leilão se baseia num único termo negociável e as ofertas seladas são abertas em público, há muito pouca margem para manipulação (ver a Ronda de Licenciamento de 2005 da Nigéria).

Menos bons são os “processos administrativos” em que o governo estabelece os critérios de avaliação pelos quais as propostas serão avaliadas. Os critérios de avaliação são frequentemente vagos, as empresas frequentemente não conhecem as razões por trás da decisão final e fica muito difícil para o público saber se a adjudicação foi feita com justiça. De facto, o Banco Mundial avisa: “em países em que falta uma tradição de boa governação, os processos administrativos podem deixar mais espaço para práticas corruptas ou de conluio”⁴.

Todas as rondas de licenciamento de Moçambique foram “processos administrativos” com critérios de avaliação públicos e adjudicação das propostas à porta fechada. Os critérios pelos

Melhores Práticas na Atribuição de Concessões

Pré-qualificação: nas rondas de licenciamento é comum pedir às empresas para se pré-qualificarem quanto à capacidade técnica e financeira antes de formalmente entrarem num concurso. A definição de critérios mínimos permite ao governo eliminar concorrentes “não-sérios”. Isto é particularmente importante nos casos em que os consórcios incluem empresas locais sem qualquer experiência ou capacidade. Na 5ª Ronda de Licenciamento de Moçambique não foi solicitada nenhuma pré-qualificação.

Um único (ou poucos) elemento negociáveis: a tomada discricionária de decisões é um convite à corrupção. Menos elementos negociáveis resultam em menos discricção. O FMI recomendou que a ronda de licitação moçambicana se baseasse em um único elemento negociável. A 5ª Ronda tem mais de 15 elementos negociáveis, para além de uma vaga “preferência” dada a propostas com parceiros moçambicanos.

Fiscalização independente da avaliação das propostas: é preferível fazer leilões públicos com propostas seladas, mas eles funcionam melhor com muito poucos elementos negociáveis. Quando se usam critérios complicados, pode ser necessário haver fiscalização externa para garantir a justeza do processo de adjudicação. Mesmo nesta fase avançada, dever-se-ia impor fiscalização adicional sobre o INP/MIREM.

quais serão avaliadas as propostas para a 5ª Ronda de Licenciamento estão descritos abaixo.

O anexo C cobre a parte financeira da proposta e corresponde a 37% da pontuação total. Dos 37 pontos, 19 são atribuídos a “outros termos”, o que facilmente chega para determinar o resultado do processo de selecção.

Em resposta a reclamações de empresas sobre a falta de transparência, o INP escreveu: “A pontuação para “Outros Termos” é calculada a partir do modelo económico ‘confidencial’ do próprio INP, que contém todas as variáveis, incluindo o factor-R, despesa, bónus de produção, interesse participativo da ENH, etc.”⁵

A resposta que há um processo de tomada de decisões tipo “caixa-negra” não é tranquilizadora. Moçambique está claramente longe da escolha de um parâmetro único (ou muito poucos) que retiraria o factor discricionário do processo de tomada de decisões (ver Melhores Práticas de Atribuição).

Obrigações com Parceiros Locais Aumentam os Riscos de Corrupção

Uma bandeira vermelha ainda mais importante no processo de avaliação nem sequer aparece no “cartão de pontuação da avaliação” (*scorecard*). O Artigo 26 da Lei dos Petróleos (Nº21/2014) contém duas disposições significativas:

26.1 Podem ser titulares do direito de exercício de actividades petrolíferas pessoas moçambicanas ou pessoas jurídicas estrangeiras registadas em Moçambique que comprovem ter competência, *capacidade técnica e meios financeiros adequados* à condução efectiva de operações petrolíferas

26.4 Em igualdade de circunstâncias, as pessoas moçambicanas ou as pessoas jurídicas estrangeiras que se associem com pessoas moçambicanas gozam de *direito de preferência* na atribuição de contratos de concessão.

Em resposta a um pedido de clarificação de potenciais concorrentes sobre se ter um parceiro nacional era um “requisito” específico, o INP

deu uma resposta vaga de que a “*preferência* é por uma composição de grupo referida nas directrizes de candidatura publicadas que incluiriam o operador, a ENH e pelo menos um outro concessionário.”⁶

PONTUAÇÃO PARA AVALIAÇÃO DE PROPOSTAS		
5ª Ronda de Licenciamento de Petróleo		
Anexo A	Detalhes do Concorrente e Informação Financeira	5.0
	Investimento Total em Exploração de E&P	1.0
	Valor (Limite do Mercado) – Baixo a Alto	2.0
	Produção de Petróleo e Gás	1.0
	Acessibilidade financeira do programa de trabalho da proposta	1.0
	Competência Técnica do Concorrente	8.0
	Nº de poços de E&P abertos	2.0
	Tecnologia – relevante para a Área	4.0
	Nº de descobertas	2.0
Anexo B	PROGRAMA DE TRABALHO TÉCNICO	50.0
	Base de Dados Técnicos	8.0
	Avaliação de G&G já completada	10.0
	Potencial de Prospecção da Licença	4.0
	1º Período de Exploração	22.0
	2º Período de Exploração	5.5
3º Período de Exploração	0.5	
Anexo C	PROPOSTA FINANCEIRA	37.0
	Formação	2.0
	Apoio Institucional	5.0
	Apoio Social	2.0
	Participação do Estado (ENH)	5.0
	Bónus de Produção	4.0
	Outros Termos	19.0
Anexo D	APÊNDICE D – HSE (Saúde, Segurança, Ambiente?)	
	Aprovado ou Reprovado	
	Saúde, Segurança, Ambiente	
TOTAL		100

A falta de clareza sobre se é necessário um parceiro nacional e como se fará a avaliação de propostas concorrentes com e sem um tal parceiro,

abre uma porta muito ampla para potencial corrupção. Não se trata de risco teórico. A experiência de outros países sugere que o requisito de parceiros nacionais é um factor de risco da maior importância para a corrupção. De acordo com uma publicação do Banco Mundial sobre corrupção no sector de petróleo:

“Muitas empresas nacionais emergentes podem ser sinceras na sua intenção exposta de se tornarem empresas genuínas de petróleo e gás. Contudo, frequentemente, as empresas locais são empresas fictícias, detidas por investidores locais influentes sem nenhum interesse em desenvolver empresas petrolíferas, de facto, mas com forte interesse em “sugar” lucros. A Nigéria já foi famosa por este tipo de comportamento. Empresas locais com pouca ou sem nenhuma experiência relevante obtinham regularmente direitos de exploração valiosos, numa base de favorecimento, não transparente, apenas para depois darem meia volta e passarem esses direitos a operadores internacionais qualificados por montantes muito significativos.”⁷

A Necessidade de Fiscalização da Adjudicação

A 5ª ronda de licenciamento não está sendo adequadamente gerida. Na falta dos regulamentos do petróleo e do contrato modelo, as empresas não têm clareza sobre, exactamente, o que é que estão a licitar. A análise financeira de “caixa negra” para 19% da pontuação total e a “preferência” obscura por parceiros nacionais sugere que há bastante margem para manipulação dos resultados.

Nesta fase avançada do processo, é difícil saber o que sugerir. Nos círculos da indústria especulou-se que a ronda de licenciamento vai ser prorrogada de novo para permitir que o INP disponibilize os documentos essenciais. O mais importante é o acréscimo de um novo nível de fiscalização no processo de tomada de decisões. Em outros casos, decidiu-se incluir observadores

A Ronda de 2005 na Nigéria Inclui Fiscalização Internacional

A atribuição de concessões de petróleo na Nigéria foi, desde há muito, flagelada por corrupção.

Para a ronda de licenciamento de 2005, o governo procurou introduzir um novo nível de transparência e fiscalização, convidando observadores internacionais do Brasil, Reino Unido, Estados Unidos e Noruega para monitorizar a licitação. Os observadores tiveram acesso sem restrições a toda a informação e receberam competências para comentarem qualquer aspecto do processo de concurso e adjudicação.

No total, estavam em concurso 77 blocos e foram recebidas mais de 350 propostas. O processo de adjudicação envolveu não apenas monitores independentes, mas também as propostas seladas, abertas em público e simultaneamente exibidas num ecrã electrónico. Inicialmente foram expostos à licitação 44 blocos. Os observadores internacionais concluíram que a ronda de licenciamento fora aberta e transparente.

Porém, em última análise, a ronda de licenciamento não foi um sucesso. A promoção da apropriação local foi uma prioridade na ronda de 2005 e mais de 100 “veículos de conteúdo local” (VCL) foram pré-qualificados, embora apenas 10% tivessem alguma experiência anterior na prospecção e exploração de petróleo. De facto, os ditos VCL foram amplamente considerados, não como um veículo para desenvolver capacidades locais, mas antes um meio de enriquecer ainda mais os donos de negócios com fortes ligações políticas.

Para além de muitas das empresas locais não terem nenhuma experiência, cerca de metade não fizeram os pagamentos do bónus de assinatura. No fim, apenas 77 blocos foram adjudicados e seguiu-se uma outra ronda de licenciamento em 2006 para voltar a licitar os blocos restantes. Em 2013, apenas um dos 77 blocos iniciais estava, de facto, a produzir algum petróleo.

independentes (ver Caixa sobre Ronda de Licenciamento na Nigéria em 2005). No mínimo, é essencial que haja fiscalização governamental detalhada exterior ao INP e ao MIREME antes do anúncio dos resultados desta ronda de licitação.

Atribuições Anteriores de Concessões de Petróleo

A 2ª ronda de licenciamento de Moçambique para a Baía do Rovuma teve um êxito relativo. As outras três rondas não tiveram sucesso. Como mostra a tabela abaixo, as três rondas de licenciamento foram um fracasso e mais de metade de todas as concessões atribuídas foram concedidas sem processo competitivo.

Ano	Região	Áreas Propostas	Áreas Adjudicadas
Não-competitivo 2000	Pande-Temane	2em terra (onshore)	Sasol PPA Sasol PSA
1ª Ronda – 2000	Bacia de Moçambique	14 áreas no mar (offshore)	Nenhuma adjudicada
Não competitivo 2002	Bacia do Zambeze	1 no mar	Petronas (1)
Não competitivo 2005/06	Bacia de Moçambique	4 no mar	Sasol (4)
Não competitivo 2006	Rovuma Basin	2 no mar	Norsk Hydro (2)
2ª Ronda – 2005/06	Bacia do Rovuma	4 no mar 1 em terra	Anadarko (1) ENI (1) Petronas (2) Artumas (1)
3ª Ronda – 2007/08	Aires , Inhambane, Sofala eZambeze	7 no mar 2 em terra	Nenhuma adjudicada Sasol (1) Osho (1)
Não competitivo 2008	Sofala	1 em terra	ENH (1)
4ª Ronda – 2009/10	Bacias de Moçambique, Zambeze e Maniamba	7 em terra	DNO (1)

A primeira ronda de licenciamento não conseguiu levar à adjudicação de uma única concessão.

Diz-se, geralmente, que a 2ª ronda resultou na adjudicação de sete concessões.

A 3ª e 4ª rondas em conjunto resultaram na atribuição de apenas 3 das 16 concessões disponíveis.

(Endnotes)

¹ Por exemplo, o FMI sugeriu que “é importante que a Lei fiscal do Petróleo esteja em vigor antes de se iniciar qualquer processo de atribuição de áreas de exploração”. Ver “Uma Nova Lei Fiscal para a Indústria Mineira e o Petróleo / A New Fiscal Law for Mining and Petroleum,” FMI, Setembro de 2012, p. 17.

² Itálico nosso. Charles Mcpherson e Stephen Macsearraigh, “Corruption in the Petroleum Sector,” As Muitas Faces da Corrupção, eds. J. Edgardo Campos Sanjay Pradhan, Banco Mundial, 2007, p. 204

³ Ver Philippe Le Billon, Extractive sectors and illicit financial flows: What role for revenue governance initiatives? Anti-Corruption Resource Centre, 2011, p. 8.

⁴ See Silvana Tordo, Petroleum Exploration and Production Rights: Allocation Strategies and DesignIssues, World Bank, 2009, p. 14.

⁵ See Question 6, Questions and Responses, INP, UPDATED 6 Jan 2015

⁶ See Questions 7, Questions and Responses, INP, UPDATED 6 Jan 2015.

⁷ See Mcpherson e Macsearraigh, “Corruption in the Petroleum Sector,” p. 200.

Boa Governação, Transparência e Integridade

FICHA TÉCNICA

Director: Adriano Nuvunga

Coordenadora do Pilar: Fátima Mimbire

Pesquisadores do CIP: Baltazar Fael; Borges Nhamire; Edson Cortez; Fátima Mimbire; Jorge Matine; Lázaro Mabunda; Nélia Nhacume ; Stélio Bila

Layout & Montagem: Nelton Gemo

Endereço: Bairro da Coop, Rua B, Número 79,
Maputo - Moçambique

Contactos:

Fax: 00 258 21 41 66 25

Tel: 00 258 21 41 66 16

Cel: (+258) 82 301 6391

Caixa Postal: 3266

E-mail: cip@cip.org.mz

Website: <http://www.cip.org.mz>

Parceiro
de assuntos
de género:



Parceiros



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC



INTERNATIONAL BUDGET PARTNERSHIP
Open Budgets. Transform Lives.



Koninkrijk der Nederlanden



Department for
International
Development



Education for development

DANIDA



ROYAL DANISH EMBASSY IN MAPUTO



PROGRAMA DE ACCÃO PARA UMA
GERAÇÃO INCLUSIVA E RESPONSÁVEL



SUÉCIA

