



# Ferramentas de Autoauditoria, Mapeamento de Recursos e de Ideação

Guia Orientador para Autoavaliação do Desempenho de Sustentabilidade,  
Identificação de Recursos para Melhoria e Desenvolvimento de Iniciativas de  
Sustentabilidade

Maio 2019

## Turismo Sustentável através de Trabalho em Rede e Colaboração

Esta publicação foi desenvolvida pelo consórcio do projeto ERASMUS+ *“Sustainable tourism through networking and collaboration - Sustain-T”* /2017-1-ES01-KA202-038128/, coordenado pela Universidade Autónoma de Barcelona, Espanha.

**Autor(s):**

European Center for Quality Ltd, Bulgaria

**Coautor(s):**

Autonomous University of Barcelona, Spain

LUISS Business School, Italy

AidLearn, HR Consultancy, Portugal

ALBEA Transenergy SI, Spain

Total Innovation EU Ltd, United Kingdom

Csongrad County Chamber of Commerce and Industry, Hungary

The Portugal Tourism Confederation, Portugal

**Versão Portuguesa**

**Tradutor**

António Silva Pina, CTP / Portugal

**Revisor(s)**

Ana Moreira & Maria Helena Antunes, AidLearn / Portugal

**Contacto:**

*Website:* [www.sustain-t.eu](http://www.sustain-t.eu)

*Twitter:* @SustainTProject

*Facebook:* <https://www.facebook.com/SustainTproject/>



*Esta publicação está licenciada sob Creative Commons Atribuição-NãoComercial-Semderivações 4.0 Internacional*

## Erasmus + Aviso Legal

Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia. Esta publicação reflete apenas as opiniões do autor e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser efetuada da informação nela contida.

Cofinanciado pelo  
Programa Erasmus+  
da União Europeia



## Conteúdos

---

Ferramenta de Autoauditoria de Sustentabilidade .....	3
Grupo-alvo e Objetivos .....	3
Autoavaliação de Desempenho em Sustentabilidade .....	4
Questionário de Autoavaliação.....	6
Ferramenta de Autoauditoria <i>online</i> .....	13
Feedback sobre Resultados da Autoavaliação.....	13
Ferramenta de Mapeamento de Recursos .....	20
Grupo-alvo e Objetivos .....	20
Uso da Ferramenta .....	20
Base Conceptual: Classificação de Recursos.....	21
Árvore de Recursos.....	22
Ferramenta de Mapeamento de Recursos <i>Online</i> .....	29
Ferramenta de Ideação .....	30
Grupo-alvo e Objetivos .....	30
Base conceptual: Processo de Resolução de Problemas .....	31
Estudo de Caso: Exemplo.....	35
Iniciativas conjuntas de sustentabilidade .....	40
Ferramenta de Ideação <i>online</i> .....	41
Referências.....	42



## Ferramenta de Autoauditoria de Sustentabilidade

### Grupo-alvo e Objetivos

A Ferramenta de Autoauditoria de Sustentabilidade foi desenhada para micro e pequenas empresas de turismo. Esta Ferramenta tem como objetivo ajudar as MPE de turismo a determinar o seu desempenho nas principais áreas do turismo sustentável. Centra-se nas políticas e práticas internas da empresa. Revela onde as práticas existentes apoiam o turismo sustentável e onde são necessárias melhorias.

A Ferramenta baseia-se nos Critérios para a indústria do turismo (para Hotéis e Operadores Turísticos) da GSTC - *Global Sustainable Tourism Council* (V3 - 21 de dezembro de 2016). Estes critérios fornecem uma compreensão abrangente do significado de "turismo sustentável" e representam os requisitos mínimos que qualquer empresa de turismo deverá cumprir. De acordo com os Critérios GSTC, a Ferramenta de Autoauditoria está estruturada em torno das quatro secções seguintes:

- Planeamento da sustentabilidade e gestão sustentável no sector do turismo;
- Maximização de benefícios sociais e económicos do turismo sustentável para as comunidades locais;
- Maximização de benefícios do turismo sustentável para o património cultural;
- Redução de impactos negativos do turismo no ambiente.

Os critérios e indicadores em cada secção foram adaptados de modo a serem melhor utilizados por micro e pequenas empresas turísticas.

A Ferramenta traduz-se num questionário, no qual cada questão (baseada nos critérios e indicadores do GSTC) está associada às seguintes métricas:

Escala	Métrica	Descrição
4	Sim	Existe progresso suficiente de forma a concluir esta tarefa
3	Em grande medida	Existe progresso sólido na implementação desta tarefa
2	Em certa medida	O trabalho conceptual e de planeamento inicial relacionado com esta tarefa acabou de começar
1	Não	A implementação desta tarefa ainda não foi iniciada
0	Não aplicável	Esta tarefa não está relacionada com as minhas operações



## Autoavaliação de Desempenho em Sustentabilidade

A Ferramenta de Autoauditoria pode ser usada tanto na formação *Sustain-T*, como no contexto de operações da vida real de micro e pequenas empresas de turismo. O Currículo *Sustain-T* prevê, como primeiro passo da formação, a realização de uma autoavaliação do desempenho em sustentabilidade. Visa ajudar os formandos na reflexão sobre a sustentabilidade da sua empresa, na identificação das áreas de menor desempenho, e no foco em atividades de aprendizagem para a exploração de soluções potenciais para a melhoria da sustentabilidade. Os módulos *Sustain-T*, 1 a 4, estão relacionados com as áreas de autoavaliação e explicam de forma clara e concisa as várias possibilidades de integração de práticas sustentáveis nas operações empresariais de empresas turísticas. Para além do âmbito da formação, a Ferramenta de Autoauditoria está sempre disponível para ser utilizada por qualquer empresa turística na avaliação do desempenho, quer em matéria de sustentabilidade quer no planeamento de potenciais melhorias.

A realização da autoavaliação envolve os seguintes passos:

1. Leia atentamente os critérios e indicadores da Ferramenta de Autoauditoria.
2. Responda às questões, escolhendo a métrica mais apropriada – o grau em que a sua organização cumpre com o indicador (veja a tabela acima).
3. Identifique as evidências que possui para apoiar as suas respostas. As evidências podem incluir qualquer documento que comprove a sua conformidade com o indicador.
4. Se utilizar a versão em papel da Ferramenta, faça o cálculo da sua pontuação e leia o *feedback* de avaliação, relacionado com a sua pontuação. Se utilizar a versão *online* da Ferramenta, basta fazer *click* nas opções de resposta relevantes, submeter as suas respostas e ler o *feedback* que o sistema irá gerar para si.
5. Se os resultados da autoavaliação mostrarem que tem um desempenho fraco em certas áreas de sustentabilidade, siga as sugestões dadas pelo *feedback* e envolva-se com os conteúdos de aprendizagem para obter ideias sobre possíveis melhorias no desempenho de sustentabilidade da sua empresa.
6. Estabeleça prioridades e planeie ações de melhoria que consegue implementar num determinado espaço de tempo (curto, médio ou longo prazo). Para estabelecer prioridades, pode incluir critérios, como:
  - Importância da ação;
  - Urgência da ação;
  - Recursos disponíveis para investir na ação.



Use a Ferramenta de Mapeamento de Recursos *Sustain-T* para ajudar na identificação de recursos disponíveis.

7. Desenhe e faça a implementação de um plano de ação com objetivos, atividades, orçamento, cronograma e responsabilidades. Monitorize e meça os resultados das suas ações de melhoria. Use a Ferramenta de Ideação *Sustain-T* para o desenvolvimento colaborativo de iniciativas de melhoria da sustentabilidade.

8. Realize a segunda autoavaliação para verificar a medida em que conseguiu melhorar o seu desempenho em sustentabilidade.



## Questionário de Autoavaliação

CRITÉRIOS	INDICADORES	MÉTRICAS				
		Concordo totalmente	Concordo bastante	Discordo bastante	Discordo totalmente	N/A
<b>SECÇÃO A:</b>	<b>PLANEAMENTO E GESTÃO DE SUSTENTABILIDADE</b>					
<b>A1 Sistema de Gestão de Sustentabilidade</b>	<p>A sua empresa implementou um Sistema de Gestão de Sustentabilidade?</p> <p>Um bom sistema deve abordar questões ambientais, sociais, culturais e económicas, bem como a qualidade dos serviços, direitos humanos, saúde e segurança, gestão de riscos e crises. Também deve incluir um processo para monitorizar a melhoria contínua.</p>					
<b>A2 Compromisso do pessoal</b>	A sua empresa fornece orientação e formação aos funcionários sobre as suas funções e responsabilidades na implementação do Sistema de Gestão de Sustentabilidade?					
<b>A3 Relatórios e comunicação</b>	A sua empresa comunica a sua política de sustentabilidade, ações e desempenho aos clientes e outros <i>stakeholders</i> e procura incentivar o seu apoio?					
<b>A4 Experiência do cliente</b>	A sua empresa monitoriza a satisfação dos clientes com os seus produtos e serviços, incluindo aspetos de sustentabilidade, e mantém registo de ações corretivas?					
<b>A5 Promoção Rigorosa</b>	A sua empresa fornece informações precisas e transparentes sobre os seus produtos e serviços, incluindo reclamações de sustentabilidade, nos seus materiais promocionais e comunicações de <i>marketing</i> ?					
<b>A6 Impacto dos edifícios no meio envolvente</b>	A sua empresa teve em consideração a paisagem, na seleção do local, projeto, planeamento do acesso e/ou utilização dos seus prédios e infraestruturas?					

CRITÉRIOS	INDICADORES	MÉTRICAS				
		Concordo totalmente	Concordo bastante	Discordo bastante	Discordo totalmente	N/A
<b>A7 Práticas e materiais sustentáveis</b>	A sua empresa usou materiais, práticas e artesanato apropriados, locais e sustentáveis na construção, projeto e/ou decoração de seus edifícios e instalações?					
<b>A8 Acessibilidade</b>	Os locais e edifícios da sua empresa, têm influência nas condições de acesso para todos, incluindo pessoas com necessidades especiais?					
	As atividades turísticas oferecidas pela sua empresa são acessíveis a todos, incluindo pessoas com necessidades especiais?					
	A sua empresa disponibiliza informações claras e precisas sobre o nível de acessibilidade das suas ofertas?					
<b>A9 Informações e Interpretação</b>	A sua empresa disponibiliza aos clientes informações sobre o ambiente natural, a cultura e o património da região e locais a visitar?					
	A sua empresa informa os clientes sobre o comportamento apropriado que devem ter na região e locais a visitar?					
<b>A10 Compromisso do Destino</b>	A sua empresa está envolvida no planeamento e gestão sustentável do turismo no destino, e onde tais oportunidades existem?					
<b>SECÇÃO B: MAXIMIZAÇÃO DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS E ECONÓMICOS DO TURISMO SUSTENTÁVEL PARA AS COMUNIDADES LOCAIS</b>						
<b>B1 Suporte da Comunidade</b>	A sua empresa apoia alguma iniciativa/projetos relacionados com as infraestruturas ou o desenvolvimento social da comunidade local?					

CRITÉRIOS	INDICADORES	MÉTRICAS				
		Concordo totalmente	Concordo bastante	Discordo bastante	Discordo totalmente	N/A
<b>B2 Emprego local</b>	A sua empresa emprega preferencialmente residentes locais?					
<b>B3 Compras locais</b>	A sua empresa dá preferência à compra de bens e serviços nas empresas locais?					
<b>B4 Empreendedores locais</b>	A sua empresa faz parcerias com empreendedores locais para a comercialização e venda de produtos e serviços sustentáveis?					
<b>B5 Exploração e assédio</b>	A sua empresa implementa uma política de combate a todas as formas de exploração, discriminação e assédio?					
<b>B6 Igualdade de oportunidades</b>	A sua empresa oferece oportunidades iguais de emprego para todos?					
<b>B7 Trabalho digno</b>	A sua empresa respeita os direitos de trabalho, normas e regulamentações laborais?					
	A sua empresa oferece aos seus colaboradores formação com regularidade?					
<b>B8 Serviços comunitários</b>	A sua empresa estabeleceu mecanismos de <i>feedback</i> /reclamações para as comunidades locais?					
<b>B9 Meios de subsistência locais</b>	A sua empresa, nos seus processos de tomada de decisão, tem em devida conta os meios de subsistência locais (recursos hídricos, acesso a lugares, etc.)?					

CRITÉRIOS	INDICADORES	MÉTRICAS				
		Concordo totalmente	Concordo bastante	Discordo bastante	Discordo totalmente	N/A
<b>SECÇÃO C: MAXIMIZAÇÃO DOS BENEFÍCIOS DO TURISMO SUSTENTÁVEL PARA O PATRIMÓNIO CULTURAL</b>						
<b><i>C1 Interações culturais</i></b>	A sua empresa gere e promove visitas a locais culturais e às comunidades locais, cumprindo as diretrizes e boas-práticas existentes?					
<b><i>C2 Proteção do património cultural</i></b>	A sua empresa apoia a proteção do património cultural local?					
<b><i>C3 Promoção da cultura e do património</i></b>	A sua empresa incorpora a arte, o artesanato, o património cultural e as tradições locais na sua oferta?					
<b><i>C4 Uso de artefactos</i></b>	A sua empresa presta a devida atenção a que os artefactos históricos e arqueológicos não são vendidos, comercializados ou expostos, exceto quando permitido pela lei?					
<b>SECÇÃO D: REDUÇÃO DO IMPACTO NEGATIVO DO TURISMO NO AMBIENTE</b>						
<b>D1 Conservação de recursos</b>						
<b><i>D1.1 Preferência por Compras sustentáveis</i></b>	A sua empresa tem uma política de compras por escrito e compras de alimentos, bebidas, consumíveis e outros materiais, que claramente favorece os produtos locais e/ou ecologicamente sustentáveis?					
<b><i>D1.2 Compras eficientes</i></b>	A política de compras da sua empresa favorece os bens reutilizáveis, retornáveis e reciclados, quando disponíveis, e exige que se evite tanto quanto possível as embalagens?					

CRITÉRIOS	INDICADORES	MÉTRICAS				
		Concordo totalmente	Concordo bastante	Discordo bastante	Discordo totalmente	N/A
<b><i>D1.3 Conservação de energia</i></b>	A sua empresa efetua um acompanhamento regular da energia total consumida em cada uma das fontes por atividade turística específica (hóspede/noite, visitantes, etc.)?					
<b><i>D1.4 Conservação da água</i></b>	A sua empresa realiza a monitorização regular do volume total de água consumida por fonte e por atividade turística específica (hóspede/noite, visitantes, etc.)?					
<b>D2 Redução da poluição</b>						
<b><i>D2.1 Emissões de gases com efeito de estufa</i></b>	A sua empresa calcula o total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa e monitoriza a pegada de carbono (emissões versus compensações) por atividade turística ou hóspede-noite?					
	A sua empresa implementa medidas que visem a redução ou prevenção do aumento das emissões anuais de gases de efeito estufa a partir de fontes emissoras controladas?					
<b><i>D2.2 Transporte</i></b>	A sua empresa informa clientes, funcionários e fornecedores sobre medidas práticas/oportunidades para reduzir as emissões de gases de efeito estufa relacionadas com o transporte?					
<b><i>D2.3 Águas residuais</i></b>	As águas residuais são descarregadas em sistemas de tratamento aprovados pelo governo ou pelo município?					
<b><i>D2.4 Resíduos sólidos</i></b>	A sua empresa mede e regista o tipo e a quantidade de resíduos sólidos descarregados e reciclados?					

CRITÉRIOS	INDICADORES	MÉTRICAS				
		Concordo totalmente	Concordo bastante	Discordo bastante	Discordo totalmente	N/A
<b>D2.5 Substâncias nocivas</b>	A sua empresa procura minimizar o uso de produtos químicos nocivos, substituindo-os por alternativas amigas do ambiente?					
	Os produtos químicos, utilizados na/pela sua empresa, são armazenados e manuseados de acordo com padrões apropriados?					
<b>D2.6 Redução da poluição</b>	A sua empresa implementa uma política específica que promove a minimização da poluição sonora, luminosa, da água e do ar, do deplúvio, da erosão e da contaminação do solo?					
<b>D3 Conservação da biodiversidade, dos ecossistemas e das paisagens</b>						
<b>D3.1 Conservação da biodiversidade</b>	A sua empresa atribui uma percentagem do seu orçamento anual para apoiar qualquer projeto/iniciativa relacionada com a proteção das áreas naturais ou conservação da biodiversidade?					
<b>D3.2 Espécies invasivas</b>	Se houver ervas daninhas, animais selvagens ou patógenos (espécies exóticas invasoras) presentes no local onde a sua empresa opera, a sua empresa participa em programas para restringir a sua disseminação e, preferencialmente, controlá-los ou erradicá-los? Reveja a paisagem do local e considere a viabilidade e o uso de espécies nativas.					
<b>D3.3 Visitas a espaços naturais</b>	Se a sua empresa opera em ecossistemas naturais, tem em vigor um programa para minimizar os impactos e, se necessário, reabilitar a perturbação causada pela sua atividade?					

CRITÉRIOS	INDICADORES	MÉTRICAS				
		Concordo totalmente	Concordo bastante	Discordo bastante	Discordo totalmente	N/A
<b><i>D3.4 Recolha e comércio de vida selvagem</i></b>	A sua empresa cumpre as leis locais e internacionais sobre a recolha, consumo, exposição, venda ou comércio de vida selvagem?					

## Ferramenta de Autoauditoria *online*

A versão *online* da Ferramenta de Autoauditoria está acessível através do *website* do projeto e da plataforma de *e-learning*. A Ferramenta está estruturada em quatro seções, conforme se apresentou no questionário. Contém todas as questões da versão em texto e oferece opções de resposta semelhantes às métricas da tabela acima.

A fim de realizar a autoavaliação com a ajuda da Ferramenta, deve apenas assinalar a resposta que considere relevante para cada questão. O sistema não permite passar para a próxima seção sem responder a todas as perguntas da seção atual.

A ferramenta *online* calcula automaticamente a pontuação da autoavaliação, em termos de uma percentagem da pontuação máxima, para cada secção e para todo o questionário. As questões “não aplicáveis” não são contabilizadas no número total de questões, utilizado para o cálculo da pontuação da autoavaliação.

Os resultados da autoavaliação são apresentados sob a forma de um diagrama, indicando claramente o seu desempenho em cada área de sustentabilidade. Os resultados quantitativos são complementados com um *feedback* narrativo, que aponta os aspetos que devem ser melhorados e fornece *links* para os respetivos materiais de aprendizagem.

## Feedback sobre Resultados da Autoavaliação

### Avaliação global e recomendações

A sua organização é um < *campeão* / *conquistador* / *seguidor* / *principiante* / *novato*> de sustentabilidade. Obteve uma pontuação de... % na autoavaliação de sustentabilidade. <continua com o texto abaixo relacionado>

Escala da Pontuação	Nível de Desempenho	Descrição
100% - 90%	Excelente	<i>Campeão</i>
89% - 70%	Bom	<i>Conquistador</i>
69% - 50%	Média	<i>Seguidor</i>
49% - 30%	Fraco	<i>Principiante</i>
29% - 0%	Pobre	<i>Novato</i>



### **Novato (0-29%)**

#### *Avaliação global:*

Há uma clara necessidade da sua empresa melhorar os pré-requisitos para um desempenho sustentável. Encontra-se no início do processo de médio a longo prazo de desenvolvimento das suas políticas e práticas internas com vista a uma maior sustentabilidade. Neste momento, pode ser-lhe útil procurar um aconselhamento externo sobre o modo de melhorar a sustentabilidade da sua empresa.

#### *Recomendações:*

As etapas de melhoria da sustentabilidade podem variar de empresa para empresa. Na lista abaixo, reunimos algumas recomendações, que ajudaram outras micro e pequenas empresas de turismo que tinham um nível comparável de desempenho em sustentabilidade.

- ▶ **Curto prazo:** O que a sua empresa pode fazer imediatamente
  - Garantir as competências certas: Avalie quais as competências de que a sua empresa está dotada nas áreas de: planeamento e gestão da sustentabilidade; minimização de impactos e maximização de benefícios da sua atividade turística no ambiente natural e social; e garantindo a sustentabilidade económica da sua empresa.
  - Rede a nível local, regional e/ou nacional: Envolve-se com a sua organização local de gestão de destinos ou redes/ associações de turismo que promovam a sustentabilidade do turismo. Procure os seus conselhos, aprenda com a sua experiência e explore as possibilidades de melhoria da sustentabilidade.
  - Avaliar os recursos: Use a ferramenta de Mapeamento de Recursos *Sustain-T* para avaliar os recursos que sua empresa tem disponível para investir na melhoria da sustentabilidade.
- ▶ **Médio e longo prazo:** o que a sua empresa pode fazer entre um a três anos
  - Desenvolver uma estratégia: Inicie o processo interno de mudança para a melhoria da sustentabilidade com um projeto que pode designar de "Os nossos objetivos de turismo sustentável".
  - Aderir a padrões de sustentabilidade do turismo: Implementar um esquema de certificação que ajude a sua empresa a melhorar o seu desempenho e promover a sustentabilidade.
  - Educar o seu pessoal: Disponibilizar regularmente formação *on-the-job* sobre questões relevantes de sustentabilidade a todos os funcionários.

Adicionalmente, gostaríamos de sugerir que se envolva com os módulos de aprendizagem *Sustain-T*, que oferecem uma breve apresentação de conceitos teóricos, boas-práticas e estudos de caso relacionados com a sustentabilidade de uma empresa de turismo.



### **Principiante (30-49%)**

#### *Avaliação global:*

A sua empresa deu alguns passos iniciais no sentido de um desempenho sustentável. No entanto, ainda há muito espaço para introduzir melhorias. Está no início de um processo de médio a longo prazo de desenvolvimento das suas políticas e práticas internas para aumentar a sustentabilidade. Neste ponto, deve pensar se seria útil para a sua empresa trabalhar em conjunto com um consultor externo que poderia sugerir formas de melhorar a sustentabilidade do seu empreendimento turístico.

#### *Recomendações:*

As etapas de melhoria da sustentabilidade podem diferir de empresa para empresa. Na lista abaixo, reunimos algumas recomendações, que foram úteis a outras micro e pequenas empresas de turismo, com um nível comparável de desempenho em sustentabilidade.

- ▶ **Curto prazo:** O que a sua empresa pode fazer imediatamente
  - **Averiguar as suas competências:** Avalie quais as competências que dispõe a sua empresa nas áreas de planeamento e gestão da sustentabilidade, minimização de impactos e maximização de benefícios da sua atividade turística no ambiente natural e social, assegurando a sustentabilidade económica da sua empresa.
  - **Trabalho em rede a nível local, regional e/ou nacional:** Avaliar os contactos e ligações que a sua empresa tem com os organismos locais de gestão de destinos ou com as redes/associações turísticas que promovem a sustentabilidade do turismo. Tente construir relacionamentos sobre os contactos existentes ou estabelecer novos contactos com redes relevantes com vista a explorar possibilidades de melhoria da sustentabilidade.
  - **Avaliar os recursos:** Use a ferramenta de Mapeamento de Recursos *Sustain-T* para avaliar os recursos que sua empresa tem disponível para investir na melhoria da sustentabilidade.
  
- ▶ **Médio e longo prazo:** o que a sua empresa pode fazer entre um a três anos
  - **Desenvolva ainda mais a sua estratégia:** Reforçar o seu processo interno de mudança para a melhoria da sustentabilidade com um projeto que pode designar como "Os nossos objetivos de turismo sustentável".
  - **Aderir a padrões de sustentabilidade do turismo:** Melhorar o seu desempenho e promover a sustentabilidade através da implementação ou desenvolvimento de um processo de certificação.
  - **Formação dos seus colaboradores:** Fornecer formação periódica no local de trabalho relacionada com questões de sustentabilidade que sejam relevantes para a totalidade dos seus colaboradores (novos e existentes).

Adicionalmente, gostaríamos de sugerir que se envolva com os módulos de aprendizagem *Sustain-T*, que oferecem uma breve apresentação de conceitos teóricos, boas-práticas e estudos de caso relacionados com a sustentabilidade de uma empresa de turismo.



### **Seguidor (50-69%)**

#### *Avaliação global:*

A sua empresa já deu passos importantes no sentido de um desempenho sustentável. Atravessa o processo de médio a longo prazo de desenvolvimento das suas políticas e práticas internas com vista a uma maior sustentabilidade. No entanto, terá que lidar ainda com mais desafios neste processo. Neste ponto, deve pensar se seria útil para a sua empresa trabalhar em conjunto com um consultor externo que poderia dar sugestões para melhorar a sustentabilidade do seu empreendimento turístico.

#### *Recomendações:*

As etapas de melhoria da sustentabilidade podem diferir de empresa para empresa. Na lista abaixo, reunimos algumas recomendações, que ajudaram outras micro e pequenas empresas de turismo que tinham um nível comparável de desempenho em sustentabilidade.

- ▶ **Curto prazo:** O que a sua empresa pode fazer imediatamente
  - **Averiguar as suas competências:** Avaliar quais as competências existentes na sua empresa nas áreas de planeamento e gestão da sustentabilidade, minimizando os impactos e maximizando os benefícios da sua atividade turística no ambiente natural e social, assegurando a sustentabilidade económica da sua empresa.
  - **Redes a nível local, regional e/ou nacional:** Melhorar a sua cooperação e envolvimento com os órgãos locais de gestão de destinos, redes de turismo e associações que promovem a sustentabilidade do turismo. Tente envolver-se em iniciativas e projetos conjuntos para a melhoria da sustentabilidade.
  - **Avalie o seu potencial:** Use a ferramenta de Mapeamento de Recursos Sustain-T para avaliar os recursos que a sua empresa pode aceder e usar para melhorar a sustentabilidade. Considere tanto os recursos internos da empresa quanto os recursos externos naturais e culturais. Use o seu mapa de recursos como fonte de inspiração para novas iniciativas de sustentabilidade.
  
- ▶ **Médio e longo prazo:** o que a sua empresa pode fazer entre um a três anos
  - **Desenvolva ainda mais a sua estratégia:** Reforçar o seu processo interno de mudança no sentido da melhoria da sustentabilidade com um projeto que pode designar por "Os nossos objetivos de turismo sustentável".
  - **Desenvolva ainda mais as competências dos seus colaboradores:** Garanta que a formação no local de trabalho proporcionada aos colaboradores contribui para os objetivos de sustentabilidade da sua empresa. Se contratar novos colaboradores, selecione propositadamente aqueles que possam colmatar as carências de competência necessárias para a melhoria da sustentabilidade.



- Desenvolva ainda mais a gestão do seu projeto: Use métodos reconhecidos de gestão de projetos para o desenvolvimento e implementação de iniciativas de sustentabilidade individuais ou conjuntas.

Adicionalmente, gostaríamos de sugerir que se envolva com os módulos de aprendizagem *Sustain-T*, que oferecem uma breve apresentação de conceitos teóricos, boas-práticas e estudos de caso relacionados com a sustentabilidade de uma empresa de turismo. Também é possível usar a Ferramenta de Mapeamento *Sustain-T* para planear iniciativas de sustentabilidade.

### **Conquistador (70-89%)**

#### *Avaliação global:*

A sua empresa já construiu uma base sólida de desempenho sustentável. As suas políticas e práticas internas de sustentabilidade são avançadas. No entanto, algumas melhorias adicionais ainda são necessárias. Neste ponto, deve decidir quais as áreas específicas que necessitam de melhorias em sustentabilidade e que podem exigir a colaboração de um consultor externo equipado com conhecimentos e competências relevantes.

#### *Recomendações:*

As etapas de melhoria da sustentabilidade podem diferir de empresa para empresa. Na lista abaixo, reunimos algumas recomendações, que ajudaram outras micro e pequenas empresas de turismo que tinham um nível comparável de desempenho em sustentabilidade.

- ▶ **Curto prazo:** O que a sua empresa pode fazer imediatamente
  - Expandir as suas redes: Aumente a sua cooperação e envolvimento com redes e associações locais, regionais, nacionais e internacionais que promovam a sustentabilidade do turismo. Tente envolver-se em iniciativas e projetos conjuntos para a melhoria da sustentabilidade.
  - Capitalize os seus sucessos: Avalie as suas conquistas e pense que novas oportunidades para a sua empresa elas podem incitar.
  - Apoio de iniciativa individual: Organizar uma competição entre os membros da sua equipa para recolher ideias para novas iniciativas de sustentabilidade (lema "A nossa contribuição para a sustentabilidade do turismo").
- ▶ **Médio e longo prazo:** o que a sua empresa pode fazer entre um a três anos
  - Melhore a gestão do seu projeto: Usar métodos reconhecidos de gestão de projetos para o desenvolvimento e implementação de iniciativas únicas ou conjuntas de sustentabilidade.
  - Planeie o orçamento estrategicamente: Reavaliar todas as atividades orçamentadas para o próximo ano fiscal com o objetivo de contribuir para a realização das suas " metas de turismo sustentável".
  - Use a reputação da sua empresa: Melhorar a imagem da sua empresa através da ideia de que é uma empresa que respeita os princípios do turismo sustentável. Aproveite o seu bom nome



e envolva-se propositadamente com organismos de financiamento para criar novas oportunidades para a melhoria da sustentabilidade.

Adicionalmente, gostaríamos de sugerir que se envolva com os módulos de aprendizagem *Sustain-T*, que oferecem uma breve apresentação de conceitos teóricos, boas-práticas e estudos de caso relacionados com a sustentabilidade de uma empresa de turismo. Também é possível usar a Ferramenta de Mapeamento *Sustain-T* para planear iniciativas de sustentabilidade.

### **Campeão (90-100%)**

#### *Avaliação global:*

A sua empresa tem uma base sólida para um desempenho sustentável. As suas políticas e práticas internas de sustentabilidade estão bem desenvolvidas. No entanto, avalie em que áreas sua empresa pode melhorar a sua posição atual. Considere colaborar com um consultor externo que possa sugerir soluções para melhorar ainda mais a sustentabilidade.

#### *Recomendações:*

As etapas de melhoria da sustentabilidade podem diferir de empresa para empresa. Na lista abaixo, reunimos algumas recomendações, que ajudaram outras micro e pequenas empresas de turismo que tinham um nível comparável de desempenho em sustentabilidade.

- ▶ **Curto prazo:** O que a sua empresa pode fazer imediatamente
  - Expansão das suas redes: Aumente a sua cooperação e envolvimento com redes e associações locais, regionais, nacionais e internacionais que promovam a sustentabilidade do turismo. Procure envolver-se em iniciativas e projetos conjuntos de melhoria da sustentabilidade.
  - Capitalize os seus sucessos: Avalie as suas realizações e pense que novas oportunidades elas podem fomentar para a sua empresa.
  - Apoio a iniciativa individual: Organizar uma competição entre os membros da sua equipa para recolher ideias de novas iniciativas de sustentabilidade (lema "A nossa contribuição para a sustentabilidade do turismo").
  
- ▶ **Médio e longo prazo:** o que a sua empresa pode fazer entre um a três anos
  - Planifique o orçamento estrategicamente: Reavaliar todas as atividades orçamentadas para o próximo ano fiscal com vista à sua contribuição para a realização dos seus "objetivos de turismo sustentável".
  - Use a sua reputação: Reforce a imagem da sua empresa, posicionando-a como uma empresa que respeita os princípios do turismo sustentável. Aproveite o seu bom nome e envolva-se propositadamente com as entidades financiadoras para criar novas oportunidades de melhoria da sustentabilidade.





Adicionalmente, gostaríamos de sugerir que se envolva com os módulos de aprendizagem *Sustain-T*, que oferecem uma breve apresentação de conceitos teóricos, boas-práticas e estudos de caso relacionados com a sustentabilidade de uma empresa de turismo. Também é possível usar a Ferramenta de Mapeamento *Sustain-T* para planear iniciativas de sustentabilidade.



## Ferramenta de Mapeamento de Recursos

### Grupo-alvo e Objetivos

A Ferramenta de Mapeamento de Recursos visa ajudar as MPEs de turismo a identificar os recursos disponíveis para melhorar o desempenho da sua sustentabilidade. Fornece a possibilidade de visualizar os recursos individuais à disposição de uma empresa e de ver um mapa de recursos completo de todas as empresas parceiras.

Os objetivos específicos da ferramenta visam ajudar as MPEs de turismo, a:

- Refletir sobre os recursos que possuem ou podem aceder e utilizar para desenvolver e implementar uma iniciativa única e específica ou uma iniciativa conjunta de sustentabilidade;
- Visualizar os recursos disponíveis na forma de uma tabela;
- Desencadear ideias para iniciativas de sustentabilidade;
- Analisar os recursos e determinar aqueles que podem ser investidos ou utilizados para melhorar o desempenho da sustentabilidade;
- Fundir recursos com organizações parceiras (caso algumas entidades decidam trabalhar em conjunto) com o objetivo de partilhar recursos necessários para o desenvolvimento e implementação de uma iniciativa de sustentabilidade.

Por iniciativa de sustentabilidade entende-se toda e qualquer iniciativa que vise contribuir para a operacionalização sustentável de um empreendimento turístico (práticas empresariais sustentáveis) e/ou fornecer produtos turísticos sustentáveis (experiências) aos clientes. Uma iniciativa de sustentabilidade deve beneficiar uma empresa de turismo, ao assegurar o retorno do investimento nesta iniciativa e na comunidade de acolhimento - apoiando a subsistência das populações locais e protegendo o ambiente natural e a cultura para as gerações futuras.

### Uso da Ferramenta

A Ferramenta de Mapeamento de Recursos é um instrumento valioso tanto no contexto da formação *Sustain-T*, como no contexto das operações da vida real das micro e pequenas empresas de turismo.

No âmbito da formação *Sustain-T*, o Mapeamento de recursos deve facilitar o atingimento dos resultados de aprendizagem pretendidos (conforme estipulado no Currículo *Sustain-T*). Este exercício deve ser precedido por:

- Autoavaliação de desempenho das MPEs em matéria de sustentabilidade (implementada com a ajuda da Ferramenta de Autoauditoria);
- *Workshop* introdutório ao curso *Sustain-T*;
- Aprendizagem a distância dos módulos 1-4, abrangendo todos os pilares do turismo sustentável.



O exercício de mapeamento de recursos deve ser implementado a meio da formação, quando os alunos estão preparados para refletir sobre os recursos que a sua empresa possui e podem investir em medidas de sustentabilidade para colmatar as lacunas identificadas na fase de autoauditoria.

O mapeamento de recursos é complementado por:

- Sessões de *brainstorming* no local e *online* dedicadas à produção de ideias e ao desenvolvimento de iniciativas relevantes, únicas e ou conjuntas de sustentabilidade;
- Aprendizagem a distância dos módulos 5 e 6, abrangendo as questões de inovação, colaboração e trabalho em rede no sector do turismo;
- Autoavaliação final do desempenho das MPEs em matéria de sustentabilidade, que visa a monitorização contínua dos resultados alcançados.

A Ferramenta de Mapeamento de Recursos também pode ser utilizada fora do contexto da formação Sustain-T. Não existe qualquer obrigação de realizar a autoavaliação ou de estudar os módulos para aceder à Ferramenta. Após o registo na plataforma Sustain-T, qualquer utilizador terá acesso livre e direto a todos os elementos da plataforma, incluindo a Ferramenta de Mapeamento de Recursos. Um utilizador pode optar por criar um mapa de recursos sem se envolver com os outros documentos do projeto.

### Base Conceptual: Classificação de Recursos

A Ferramenta de Mapeamento de Recursos apresenta uma "árvore" de recursos, que é relevante para a melhoria da sustentabilidade. Os recursos são divididos em "recursos empresariais" - aqueles que uma empresa possui, "recursos naturais" e "recursos culturais" - aqueles que uma empresa pode aceder e utilizar para implementar uma iniciativa de sustentabilidade.

**Os recursos da empresa** podem ser classificados em ativos e capital humano. Os ativos incluem recursos como capital, terra, edifícios, veículos, equipamentos, matérias-primas, produtos acabados, direitos de propriedade intelectual, etc. Os recursos humanos assentam nos conhecimentos, aptidões e competências do pessoal empregado por uma empresa. As competências relevantes para a melhoria da sustentabilidade geralmente incluem gestão organizacional, gestão ambiental, exploração e gestão de atrações turísticas.

Algumas iniciativas de sustentabilidade utilizam apenas recursos empresariais. Por exemplo, um hotel rural familiar decide usar parte de sua receita (fundos, ativos tangíveis da empresa) para comprar algumas bicicletas e alugá-las aos seus hóspedes para andar de bicicleta e descobrir a região circundante. Ao fazer isso, o hotel encoraja os clientes a usar um modo de transporte mais limpo, promovendo assim um comportamento ecológico. Se um membro do pessoal do hotel conhece bem os arredores e pode acompanhar os seus hóspedes em percursos clicáveis pitorescos, a implementação desta iniciativa dependeria do recurso intangível da empresa, especificamente do conhecimento local por parte do trabalhador.



Imaginemos ainda que o proprietário ou gerente do hotel sabe que numa floresta próxima, convenientemente localizada a uma distância relativamente curta de bicicleta, é um habitat natural de aves raras. O proprietário do hotel poderia articular-se com o órgão de gestão do destino local (administração local) para valorizar essa atração turística. Os proprietários do hotel poderiam contribuir para a conservação do habitat através, por exemplo, da recolha de resíduos e da criação de alimentadores e bebedouros para aves. Isso proporcionaria incentivos para que mais aves se estabelecessem no local, aumentando assim a população das espécies na região. A administração local, por sua vez, poderia recomendar um funcionário local - biólogo ou ornitólogo, que poderia fornecer mais informações sobre a população de aves, bem como sobre os padrões de comportamento não invasivo dos potenciais visitantes.

Ao desenvolver tal iniciativa, o hotel contribuiria para a conservação da biodiversidade na região e obteria retorno do investimento ao levar os turistas a visitar este local. Para além dos recursos empresariais, tais como meios financeiros, meios materiais, mão-de-obra e competências, a implementação desta iniciativa requer o acesso a recursos naturais (bosques, espécies de aves), infraestruturas (ciclovias), competências de profissionais externos (por exemplo, ornitólogos).

Uma vez que muitas iniciativas de sustentabilidade no sector do turismo podem depender do acesso aos recursos naturais e culturais de uma região, a Ferramenta de Mapeamento de Recursos inclui também estas categorias de recursos. **Os recursos naturais**, apresentados pela Ferramenta, incluem: paisagem, água, energia, flora e fauna, produção eco alimentar e património natural protegido. Os recursos culturais incluem: património cultural e histórico, recursos étnico-sociais e artísticos, infraestrutura e equipamentos. Esses recursos são ainda divididos em atrações turísticas (por exemplo, montanhas, costas, parques) e atividades recreativas associadas (por exemplo, caminhadas, natação, observação de vida selvagem). Esta lista de recursos naturais e culturais poderia ser utilizada pelos proprietários e gestores das MPEs do setor do turismo como catalisador para o desenvolvimento de novas iniciativas de sustentabilidade e para a oferta de novas experiências sustentáveis aos turistas.

## Árvore de Recursos

### A. Recursos da Empresa:

#### A.I. Ativos

##### A.I.1. Disponível

A.I.1.a. Caixa e seus equivalentes

A.I.1.b. Depósitos à ordem

Por favor, especifique<sup>1</sup>

<...><sup>2</sup>

<sup>1</sup> A Ferramenta permite que os utilizadores especifiquem os recursos dentro das categorias ou subcategorias, por exemplo, para mencionar a quantidade de recursos em dinheiro que uma MPE do setor do turismo pode atribuir a uma iniciativa de sustentabilidade, para determinar as matérias-primas possuídas, para mencionar os locais específicos nas subcategorias de "natural" e "recursos culturais".

<sup>2</sup> O símbolo <...> é usado como repetição Por favor, especifique



- A.I.1.c. Investimentos <...>
- A.I.1.d. Subsídios e doações <...>
- A.I.1.e. Outros recursos <...>

*A.I.2. Imobilizado*

- A.I.2.a. Matérias-primas Por favor, especifique
- A.I.2.b. Produtos em progresso <...>
- A.I.2.c. Produtos acabados <...>
- A.I.2.d. Outros recursos <...>

*A.I.3. Outros ativos*

- A.I.3.a. Terrenos <...>
- A.I.3.b. Edifícios <...>
- A.I.3.c. Instalações (máquinas) e equipamentos <...>
- A.I.3.d. Viaturas <...>
- A.I.3.e. Propriedade intelectual (copywriters, patentes, segredos comerciais, marcas) <...>
- A.I.3.f. Outros recursos <...>

*A.II. Capital humano (conhecimentos e competências do pessoal, relacionados com:)*

*A.II.1. Gestão e planeamento organizacional*

- A.II.1.a. Leis e regulamentos (incluindo as questões de saúde, segurança e higiene, laborais e ambientais)
- A.II.1.b. Acessibilidade de produtos e serviços
- A.II.1.c. Mudança organizacional
- A.II.1.d. *Marketing* e promoção
- A.II.1.e. Trabalho em rede com órgãos de gestão de destinos e outros *stakeholders*
- A.II.1.f. Outros recursos <...>

*A.II.2. Gestão ambiental*

- A.II.2.a. Sistemas de gestão da sustentabilidade
- A.II.2.b. Conservação dos recursos naturais
- A.II.2.c. Redução da poluição
- A.II.2.d. Conservação da biodiversidade, ecossistemas e paisagens
- A.II.2.e. Outros recursos <...>

*A.II.3. Exploração e gestão de atrações turísticas*

- A.II.3.a. Guia turístico cultural e histórico
- A.II.3.b. Guia de montanha (*trekking*, ciclismo, equitação)
- A.II.3.c. Instrutor de bem-estar (SPA e fitness)
- A.II.3.d. Guia turístico de gastronomia e vinhos
- A.II.3.e. Outros recursos <...>



**B. Recursos naturais (incluindo atividades recreativas associadas):**

***B.I. Paisagem***

***B.I.1. Elevações e montanhas***

- B.I.1.a. Campismo
- B.I.1.b. *Trekking*
- B.I.1.c. Ciclismo
- B.I.1.d. Escalada em rocha
- B.I.1.e. Parapente
- B.I.1.f. Carstes e grutas / Espeleologia
- B.I.1.g. Esqui
- B.I.1.h. Outros recursos / atividades

Por favor, especifique

<...>

***B.I.2. Litoral e linhas costeiras***

- B.I.2.a. Praias (banhos de sol e natação)
- B.I.2.b. Fundos marinhos (*snorkeling* e mergulho)
- B.I.2.c. Dunas (*sand boarding, sand sledding*)
- B.I.2.d. Outros recursos/atividades

Por favor, especifique

<...>

***B.I.3. Planícies***

- B.I.3.a. Ecoturismo comunitário
- B.I.3.b. Outros recursos/atividades

Por favor, especifique

<...>

***B.I.4. Zonas húmidas***

- B.I.4.a. Observação de vida selvagem
- B.I.4.b. Observação de aves
- B.I.4.c. Outros recursos/atividades

<...>

<...>

***B.II. Água***

***B.II.1. Mares e Oceanos***

- B.II.1.a. *Surfing*
- B.II.1.b. Desportos náuticos (*yachting*)
- B.II.1.c. Outros recursos/atividades

<...>

<...>

***B.II.2. Rios e cursos de água***

- B.II.2.a. Remo e *rafting*
- B.II.2.b. Caiaque e canoagem
- B.II.2.c. Pesca
- B.II.2.d. Outros recursos/atividades

<...>

<...>

***B.II.3. Lagos e lagoas***

- B.II.3.a. Remo, caiaque, canoagem
- B.II.3.b. Pesca
- B.II.3.c. Outros recursos/atividades

<...>

<...>



- B.II.4. Fontes e nascentes minerais (quentes)* <...>
- B.II.4.a. Atividades de SPA (banhos e lamas)
- B.II.4.b. Outros recursos/atividades <...>
- B.II.5. Água da chuva* <...>
- B.II.5.a. Recolha de água da chuva para segunda utilização  
(rega de jardins, lavagem de automóveis, reabastecimento de piscinas ou spa, descarga de sanitários)
- B.II.5.b. Outros recursos/atividades <...>
- B.III. Energia*
- B B.III.1. Energias renováveis*
- B.III.1.a. Biomassa e biocombustíveis*
- B.III.1.b. Energia solar*
- B.III.1.c. Energia eólica*
- B.III.1.d. Energia hidroelétrica*
- B.III.1.e. Energia geotérmica*
- B.III.1.f. Energia das ondas e das marés*
- B.III.1.f.i. Popularização das energias renováveis*  
(por exemplo, através de brochuras informativas disponíveis nas suas instalações)
- B.III.1.f.ii. Demonstração aos turistas das suas instalações de energias renováveis*
- B.III.1.f.iii. Educação dos turistas sobre a forma como podem contribuir para a conservação de energia*
- B.III.1.f.f.iiii. Outros recursos/atividades* <...>
- B.III.2. Energia não renovável*
- B.III.2.a. Petróleo
- B.III.2.b. Gás natural
- B.III.2.c. Carvão
- B.III.2.d. Energia nuclear
- B.III.2.e. Outros recursos/atividades <...>
- B.IV. Flora e fauna*
- B.IV.1. Espécies florais autóctones e endémicas*  
(florestas, parques, jardins botânicos) Por favor, especifique
- B.IV.1.a. Passeios Pedagógicos
- B.IV.1.b. Observação de vida selvagem
- B.IV.1.c. Outros recursos/atividades <...>
- B.IV.2. Animais domésticos e selvagens, incluindo animais e raças autóctones* (florestas, parques, explorações agrícolas, pescas) <...>
- B.IV.2.a. Observação da vida selvagem
- B.IV.2.b. Observação de aves
- B.IV.2.c. Manutenção ou construção de reservatórios de água ou de alimentos para animais selvagens ou domésticos
- B.IV.2.d. Alimentação de animais / peixes
- B.IV.2.e. Ecoturismo de base comunitária
- B.IV.2.f. Outros recursos/atividades <...>



*B.V. Produção eco-alimentar*

*B.V.1. Cultivo de plantas*

- |                                     |                        |
|-------------------------------------|------------------------|
| B.V.1.a. Pomares                    | Por favor, especifique |
| B.V.1.b. Vinhedos                   | <...>                  |
| B.V.1.c. Hortas                     | <...>                  |
| B.V.1.d. Outros recursos/atividades | <...>                  |

*B.V.2. Produção animal*

- |   |       |
|---|-------|
| B.V.2.a. Leite & produtos lácteos   | <...> |
| B.V.2.b. Carne crua e produtos à base de carne                                    |       |
| B.V.2.c. Ovos   |       |
| B.V.2.c.i. Reprodução de culturas e espécies endémicas                            |       |
| B.V.2.c.ii. Fornecimento de produtos locais aos turistas (degustação de produtos) |       |
| B.V.2.c.iii. Oferta de experiências agrícolas e de jardinagem aos turistas        |       |
| B.V.2.c.iiii. Outros recursos/atividades  | <...> |

*B.VI. Património natural protegido*

*B.VI.1. Parques, paisagens e monumentos*

- |   |                        |
|---|------------------------|
| <i>B.VI.1.a. Parques nacionais</i>          | Por favor, especifique |
| <i>B.VI.1.b. Parques naturais</i>           | <...>                  |
| <i>B.VI.1.c. Reservas/áreas restritas</i>   | <...>                  |
| <i>B.VI.1.d. Paisagens protegidas</i>       | <...>                  |
| <i>B.VI.1.e. Monumentos naturais</i>        | <...>                  |
| <i>B.VI.1.f. Outros recursos/atividades</i> | <...>                  |

*B.VI.2. Ensino, Observação e Participação*

- |  |       |
|--|-------|
| B.VI.2.a. Aprendizagem sobre o património natural                        | <...> |
| B.VI.2.b. Observação da natureza durante caminhadas ou ciclismo          | <...> |
| B.VI.2.c. Participação em campanhas de recolha de resíduos               | <...> |
| B.VI.2.d. Recolha de ervas aromáticas, bagas e cogumelos (se autorizada) | <...> |
| B.VI.2.e. Outros recursos/atividades                                     | <...> |

**C. Recursos culturais:**

*C.I. Património histórico e cultural*

*C.I.1 Edifícios e Paisagem*

- |   |                        |
|---|------------------------|
| C.I.1a. Monumentos                            | Por favor, especifique |
| C.I.1.b Espaços arqueológicos                 | <...>                  |
| C.I.1.c. Áreas e edifícios comemorativos      | <...>                  |
| C.I.1.d. Edifícios sacros                     | <...>                  |
| C.I.1.e. Arquitetura paisagística/ de jardins | <...>                  |
| C.I.1.f. Outros recursos                      | <...>                  |

*C.I.2 Aprendizagem e Contemplação*

- |  |  |
|--|--|
| C.I.2.a. Aprendizagem sobre cultura e história local |  |
|--|--|



- C.I.2.b. Contemplanção ou participação em ritos sagrados
- C.I.2.c. Contemplanção ou participação em reconstituições de acontecimentos históricos
- C.I.2.d. Outras atividades <...>

### C.II. Recursos etno-sociais

- C.II.1. Folclore <...>
  - C.II.1.a. Aprender a dançar (danças tradicionais)
  - C.II.1.b. Aprender música tradicional (concertos tradicionais: música e canções)
  - C.II.1.c. Contemplanção ou participação em reconstituições de histórias folclóricas
  - C.II.1.d. Outros recursos/atividades <...>
- C.II.2. Trajes nacionais <...>
  - C.II.2.a. Fotografia em trajes nacionais
  - C.II.2.b. Outros recursos/atividades <...>
- C.II.3. Artesanato <...>
  - C.II.3.a. Conhecer e experimentar artes tradicionais
  - C.II.3.b. Recordações
  - C.II.3.c. Outros recursos/atividades <...>
- C.II.4. Gastronomia <...>
  - C.II.4.a. Degustação de pratos e bebidas tradicionais
  - C.II.4.b. Experiência culinária
  - C.II.4.c. Outros recursos/atividades <...>

### C.III. Recursos artísticos

- C.III.1. As Artes
  - C.III.1. Música (Salas de Concerto) <...>
  - C.III.2. Drama (Teatros) <...>
  - C.III.3. Literatura (Bibliotecas) <...>
  - C.III.4. Pintura e Escultura (Galerias e museus) <...>
  - C.III.5. Outros recursos/atividades <...>
- C.III.2. Arquitetura
  - C.III.2.a. Visita a teatros, museus, etc. <...>
  - C.III.2.b. Percursos pedonais <...>
  - C.III.2.c. Outros recursos/atividades <...>

### C.IV. Infraestruturas e equipamentos

- C.IV.1. Alojamento, refeições, instalações sacras e desportivas
  - C.IV.1.a. Hotéis e alojamento local <...>
  - C.IV.1.b. Alojamentos verdes e eco-aldeias <...>
  - C.IV.1.c. Restaurantes, cafés e bares tradicionais <...>
  - C.IV.1.d. Templos religiosos (igrejas, mesquitas, etc.), mosteiros e locais de culto <...>
  - C.IV.1.e. Parques e recintos desportivos, arenas, hipódromos, arenas de gelo, praças de touros, ginásios <...>
  - C.IV.1.f. Outros recursos/atividades <...>



*C.IV.2. Instalações industriais*

- |   |       |
|---|-------|
| C.IV.2.a. Fornecedores de energia renovável   | <...> |
| C.IV.2.b. Serviços e instalações de reparação, reutilização, refabricação, acondicionamento, reciclagem | <...> |
| C.IV.2.c. Sistemas de tratamento de águas residuais   | <...> |
| C.IV.2.d. Instalações de eliminação de resíduos   | <...> |
| C.IV.2.e. Outros recursos/atividades  | <...> |

*C.IV.3. Transportes*

- |  |       |
|--|-------|
| C.IV.3.a. Transportes públicos   | <...> |
| C.IV.3.b. Transportes limpos (veículos elétricos, bicicletas)  | <...> |
| C.IV.3.b.a. Rent-a-car ou <i>a-bike</i> ; lugares de estacionamento para bicicletas; serviços de reparação de bicicletas | <...> |
| C.IV.3.b.b. Outros recursos/atividades   | <...> |

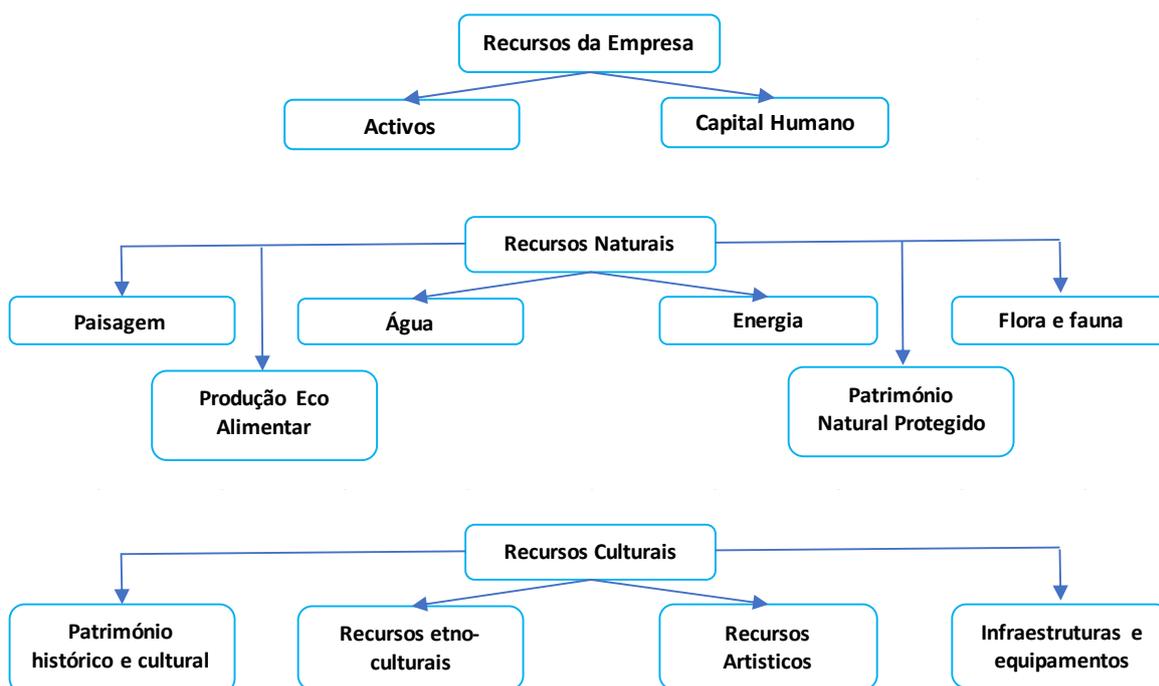
*C.IV.4. Rotas*

- |   |       |
|---|-------|
| C.IV.4.a. Rotas de <i>trekking</i> e ciclismo em diferentes áreas | <...> |
| C.IV.4.b. Rotas religiosas  | <...> |
| C.IV.4.d. Outros recursos/atividades                              | <...> |



## Ferramenta de Mapeamento de Recursos *Online*

A Ferramenta interativa de Mapeamento de Recursos pode ajudar a criar um mapa mental de recursos, que a sua organização tem ou pode potencialmente aceder e usar para a melhoria da sustentabilidade. Permite a seleção de recursos disponíveis clicando nos itens sugeridos sob as categorias. A página inicial da ferramenta mostra apenas as principais categorias de recursos (figura 1). As outras categorias desdobram-se num menu expansível e só aparecem no mapa de recursos de uma empresa se forem seleccionadas.



**Figura.1** Principais categorias da árvore de recursos

Embora a Ferramenta inclua uma lista de categorias e itens de recursos genéricos (como mostrado na seção anterior), também permite que se personalize o mapa de recursos ao mencionar recursos específicos que a sua empresa possui ou pode ter acesso. Ou seja, o sistema prevê a possibilidade de especificar os recursos. Por exemplo, se escolher um "alojamento verde (green lodge)" como recurso, poderá indicar qual o alojamento específico que tem em mente, mencionando o seu nome e localização num campo separado.

Assim, para criar o seu próprio mapa de recursos, como primeiro passo deverá seleccionar e especificar os recursos disponíveis para a sua empresa. O sistema gerará um mapa mental em forma de tabela, estruturada de acordo com as categorias de recursos e incluindo itens de recursos seleccionados.

O mapa mental fornece uma lista abrangente de recursos que a sua empresa tem ou pode aceder. Por um lado, ele pode servir como fonte de inspiração na conceção de ideias para iniciativas de



sustentabilidade. Por outro lado, pode representar uma boa ferramenta de planeamento, ajudando a verificar novamente quais os recursos que tem disponíveis para investir numa determinada iniciativa e o que precisa angariar noutros lugares, por exemplo, através da construção de alianças verdes e colaboração com outras empresas, órgãos locais de gestão de destinos ou outras entidades.

Se colaborar com outras empresas ou organizações no desenvolvimento de uma iniciativa conjunta de sustentabilidade, pode ser necessário analisar todos os recursos disponíveis para a sua aliança. A fim de facilitar esse processo, a Ferramenta permite a fusão de mapas de recursos individuais de cada MPE colaboradora num mapa comum. A reflexão sobre esse mapa permite que se tomem decisões sobre a partilha de recursos, aumentando assim a viabilidade e a eficiência de projetos conjuntos de sustentabilidade.

As principais características e funções da Ferramenta interativa incluem:

- Apresentação das principais categorias do esquema de árvore de recursos na página inicial;
- Desdobramento das categorias num menu de seleção e exibição de subcategorias, quando um utilizador clica numa categoria principal;
- Permissão de seleção de recursos clicando nos itens sugeridos sob as categorias de recursos incluídas no esquema de árvore de recursos;
- Permissão de os utilizadores personalizem o mapa de recursos fornecendo um espaço para introduzir o nome de um determinado item de recurso (uma caixa para escrever num texto, junto de um item de recurso);
- Produção de um mapa mental do recurso na forma de uma tabela bem desenhada;
- Permissão aos utilizadores para descarregar os seus mapas;
- Permissão aos utilizadores para salvar os seus mapas nos seus perfis pessoais;
- Permissão a um utilizador para fundir o seu mapa de recursos com o(s) mapa(s) de outro(s) utilizador(es) selecionado(s) (sobrepor os mapas; mostrar todos os itens de recursos que estes utilizadores têm; indicar o proprietário de um determinado recurso com a ajuda de códigos de cores e permitir ou não a visualização do seu mapa de recursos por outros);
- Redirecionar os utilizadores para a Ferramenta de Autoauditoria e para a Ferramenta de Ideação.

## Ferramenta de Ideação

### Grupo-alvo e Objetivos

A Ferramenta de Ideação pretende apoiar as MPEs de turismo a cruzar os resultados do autoauditoria com o mapa de recursos produzido. Deve conduzir à compreensão de como as áreas de sustentabilidade onde o desempenho da empresa é deficiente podem ser aperfeiçoadas utilizando os recursos disponíveis. Esta ferramenta também deve facilitar a colaboração das MPEs no processo de elaboração de ideias para iniciativas conjuntas de turismo sustentável.

Os objetivos específicos da ferramenta são de apoiar as MPEs do setor do turismo na:

- Conceção de ideias para iniciativas de sustentabilidade únicas ou conjuntas;



- Formulação de desafios de turismo sustentável, que podem ser resolvidos através da utilização dos recursos de que dispõem;
- Desenvolvimento, aperfeiçoamento, avaliação e eventual implementação de iniciativas, abordando os desafios identificados e visando a melhoria da sustentabilidade;
- Colaboração com outras empresas de turismo (ou outros intervenientes relevantes) no desenvolvimento e realização de iniciativas conjuntas de sustentabilidade.

## Base conceptual: Processo de Resolução de Problemas

Um guia através do processo de desenvolvimento de uma iniciativa de sustentabilidade, a Ferramenta de Ideação estrutura-se à volta dos principais passos do processo de resolução de problemas. Explica cada passo por meio de perguntas de reflexão que as empresas de turismo devem tentar responder na busca da melhoria do seu desempenho em sustentabilidade.

### Passo 1. Identificação da lacuna entre a situação atual e a desejada

Como primeiro passo, deve compreender a situação atual e avaliar o nível existente de desempenho de sustentabilidade da sua empresa. Uma boa maneira de fazê-lo é usar a Ferramenta de Autoauditoria *Sustain-T*. Esta ferramenta ajuda a analisar os pontos fortes e fracos de uma empresa turística relacionados com a gestão da sustentabilidade e os impactos da atividade turística na comunidade, no património cultural e no ambiente natural. O exercício de autoavaliação pode despoletar a compreensão do contraste entre a situação atual e a situação desejada e servir como ponto de partida para a melhoria.

A compreensão da situação atual deve ajudar a definir o objetivo e apresentar um desafio para melhorar o desempenho de sustentabilidade da sua empresa. O objetivo deve indicar o alcance do resultado que a sua empresa pretende alcançar. O desafio deve ser uma pergunta, cuja resposta ajudará a gerar uma série de soluções que permitirão alcançar o objetivo.

#### Questões de reflexão para o Passo 1

- Há algum obstáculo na gestão da sustentabilidade ou na forma como a sua empresa se envolve com a comunidade local, o património cultural e/ou o ambiente natural?
- Quais são esses obstáculos? Quais são as causas do seu baixo desempenho nesta(s) área(s) de sustentabilidade?
- O que gostaria de melhorar? O que gostariam os seus clientes que melhorasse?
- O que poderia fazer para melhorar a experiência dos seus clientes com os seus produtos ou serviços, contribuindo ao mesmo tempo para os objetivos do turismo sustentável?
- Que resultado deseja alcançar ao melhorar o seu desempenho em sustentabilidade? Qual é o objetivo da melhoria pretendida?



Tente formular um **objetivo\***

* Específico	<i>O que pretende realizar?</i>
Mensurável	<i>Como saberá que está realizado?</i>
Realizável	<i>Como pode realizá-lo?</i>
Relevante	<i>Vale a pena?</i>
Tempo limite	<i>Quando pode realizá-lo?</i>

## Passo.2 Produção e seleção de ideias

Como próximo passo, deve gerar ideias que possam oferecer soluções potenciais para o seu desafio. Há uma enorme variedade de técnicas de produção de ideias<sup>3</sup>: *brainstorming*, mapa mental, listagem de atributos e muitos outros. Não importa qual a técnica utilizada, pelo que deverá listar todas as ideias que vêm à sua mente, porque mesmo os pensamentos que considere mais absurdos podem por vezes levar a soluções excelentes. Pode ser útil envolver *stakeholders* externos - os seus clientes, fornecedores, especialistas, etc. - no seu processo de produção de ideias. É provável que essas pessoas tragam uma nova perspetiva, aumentando assim o fluxo de ideias criativas.

Quando a lista de ideias estiver pronta, deverá ser avaliada. Procure considerar até que ponto as ideias: possibilitam resolver os desafios; são suscetíveis de serem implementadas; são aceites pelos membros da sua equipa; adaptam-se às limitações organizacionais. Deve considerar cada ideia, combiná-la com os critérios e ver até que ponto podem satisfazer. As ideias podem ser pontuadas, por exemplo, de 0 a 3, em que três indica uma correspondência perfeita. Uma vez que tenha terminado, selecione a ideia com a maior pontuação. A ideia que melhor se enquadra nos seus critérios, resolverá melhor o problema e permitir-lhe-á atingir o objetivo.

### Questões de reflexão para o passo 2

- O que poderia ajudá-lo a resolver o seu problema (desafio)?
  - Gerar o maior número possível de ideias
  - Envolver outras pessoas no processo: os seus colegas, clientes, parceiros, etc.
  - Anote todas as ideias geradas
- Qual é a melhor opção que ajudaria a alcançar o seu objetivo?
  - Volte ao seu objetivo e desenvolva critérios para avaliar as ideias.
  - Pontue as ideias para ver até que ponto elas preenchem os critérios.
  - Selecione a ideia com a maior pontuação

<sup>3</sup> Projeto [iCreate](https://www.create-project.eu/) /2011-1-BG1-LE005-05031/ disponibiliza uma coleção de técnicas de Produção de ideias, apoiadas em orientações de implementação e estudos de casos. O material está disponível em Búlgaro, Alemão, Inglês, Esloveno e Espanhol.



### Passo 3 Validação da ideia selecionada

A validação da ideia selecionada envolve a realização de uma análise financeira. Esta análise sugere a justaposição do custo do investimento incorrido e o custo de manutenção com o lucro líquido esperado do novo fluxo de receita gerado. O resultado dessa análise pode ser expresso na forma de um período de *payback*, ou seja, o tempo que leva para recuperar os fundos gastos no investimento.

Os custos devem incluir os custos de instalações e equipamentos, recursos e materiais, mão-de-obra e capital necessário para a implementação da ideia. É importante pensar no maior número possível de custos relacionados. Por exemplo, se a ideia envolve alguma mudança tecnológica ou de processo, isso exigiria formação do pessoal? Quanto custará a formação? Qual é o custo de uma menor produtividade durante o período de formação? Que custos serão suportados quando a ideia for implementada, por exemplo, será necessário contratar mais colaboradores?

Para calcular os lucros líquidos deve ter em conta quaisquer receitas adicionais que a ideia possa gerar tanto direta como indiretamente. Como exemplo de receitas diretas, pode pensar-se em tráfego pedonal adicional especificamente relacionado com a venda de uma oferta turística nova ou melhorada. As receitas adicionais indiretas podem surgir se os clientes, que já compraram a nova oferta, decidirem experimentar também alguns dos produtos ou serviços tradicionais.

Para além de se calcular os lucros líquidos, deve-se fazer esforços para estimar outros benefícios que a empresa possa ganhar com a implementação da ideia selecionada. Os benefícios podem ser tanto financeiros (por exemplo, fluxos de receita adicionais, custos reduzidos) quanto não-financeiros (por exemplo, maior valor da marca através do impacto positivo sobre a comunidade e o meio ambiente).

Finalmente, deve comparar o valor dos custos com o valor dos benefícios e tomar a decisão de implementar a ideia se os benefícios superarem os custos. Se os custos parecerem significativamente mais altos do que os benefícios, ou se o período de retorno for inaceitavelmente longo, a ideia pode ser considerada inválida. Se assim for, outra ideia do Passo 2 deve ser escolhida e validada.

#### Questões de reflexão para o passo 3

- Que recursos necessita para implementar a ideia/ concretizar o objetivo?
- Fora desta lista de recursos, o que tem e o que precisa de solicitar a terceiros?
  - A Ferramenta de Mapeamento de Recursos *Sustain-T* ajudará a identificar os recursos empresariais que possui e os recursos culturais e naturais a que pode aceder, de modo a implementar a iniciativa de sustentabilidade.
- Qual é o custo dos recursos necessários para a implementação da ideia?
- Que benefícios obterá como resultado da implementação das ideias? Qual é o valor estimado desses benefícios?



- Até que ponto é viável implementar a ideia dentro do prazo estabelecido no objetivo e utilizando os recursos de que dispõe?
- O período de retorno é aceitável para a sua empresa?

#### **Passo.4 Implementação da ideia**

Uma vez tomada a decisão de implementar a ideia, deve desenvolver um plano de ação abrangente. Ao apresentar uma lista de tarefas, o plano de ação fornece uma estrutura que visa concluir o processo de resolução de problemas. Ajuda a estruturar e executar as atividades necessárias de forma adequada. O plano de ação deve especificar os recursos (tempo, material, mão-de-obra, capital) necessários para executar cada tarefa, bem como o prazo estimado para a conclusão das tarefas e os indicadores que evidenciam o cumprimento das tarefas.

Finalmente, deve avaliar em que medida a implementação da ideia ajudou a sua empresa a atingir os objetivos e a melhorar o seu desempenho em sustentabilidade.

#### **Questões de reflexão para o passo 4**

- Que atividades precisa de realizar e que tarefas necessita realizar para implementar a sua ideia?
- Que recursos são necessários para executar cada tarefa?
- Qual é o prazo de execução de cada tarefa?
- Que indicadores o ajudariam a medir a qualidade das atividades/tarefas implementadas e dos resultados alcançados?
- Como mediria o impacto da iniciativa implementada no desempenho de sustentabilidade da sua empresa?

Considere impactos como, por exemplo, melhoria na operacionalização do negócio, melhoria da satisfação dos funcionários e dos clientes, melhoria do património e da imagem da marca através da redução do impacto negativo na comunidade e no ambiente, aceleração da captação de novos clientes e aumento das receitas.

Vamos ver como este processo de resolução de problemas funciona através do seguinte estudo de caso.



## Estudo de Caso: Exemplo

 O Caso do Jardim Ilusório: Descoberta de Água nas Montanhas<sup>4</sup>
**Antecedentes e objetivos**

Imagine um restaurante rústico agradável e tranquilo, instalado num chalé com 300 anos, feito de pedra, troncos velhos e lindamente envelhecidos e com telhas de ardósia no telhado. Empoleirado sobre uma rocha, sobranceiro a um cenário bastante conhecido que possui um vale de *rafting* de águas brancas, este estabelecimento de exploração familiar oferece tudo o que se precisa. Uma acolhedora sala de refeições cheia de memórias antigas, um jardim cheio de aromas da montanha, uma cozinha recentemente renovada com um grande Chefe, e uma animada equipa de quatro jovens cozinheiros. É um ótimo lugar para famílias e amantes da caminhada que na maioria das vezes vêm para almoçar, e constitui um íman para aqueles cidadãos, que já estão cansados da aventura depois de um dia de *rafting* nas águas brancas, que na maioria das vezes aparecem cedo para jantar. Ocasionalmente, um casal de namorados completa a clientela típica, que frequenta este lugar de moda.

Este restaurante pertence ao Peter e à Margarida Tomeo há mais de 5 anos. E já ganhou fama por si próprio. É um espaço *self-service* onde as pessoas fazem os pedidos no bar, recebem comida e bebidas e, na maioria das vezes, vão sentar-se no jardim, para desfrutarem da vista pitoresca - a única coisa que neste lugar constitui uma obrigação para os turistas que vêm para esta região. O exuberante e bem cuidado jardim é o orgulho de Margarida. Durante a primavera, verão e outono, todas as mesas do jardim estão geralmente ocupadas.

Fora de época, no inverno, quando chegar ao topo da montanha se torna mais complicado, o restaurante transforma-se num daqueles chalés solitários de montanha, com aspeto de ter saído de um conto de fadas, encaixado aos pés dos picos fantásticos que o rodeiam. Os turistas, que aqui chegam, são do tipo solitário. São sobretudo casais, que desfrutam da tranquilidade de um cenário invernal. Nesta época do ano, o jardim está protegido por uma cobertura de vidro especial. Os clientes ainda podem visitá-lo e dar um curto passeio, mas não há mesas. Durante este período, os clientes têm de comer no salão.

Cuidar do jardim é o principal dever de Margarida, das suas duas filhas mais novas, Vitória e Maria, e do seu irmão, Martinho. Começaram a trabalhar no jardim há apenas três anos, mas já constituem uma grande equipa. Margarida cuida das plantas e Martinho usa o camião para adquirir tudo o que é necessário da cidade: fertilizantes, sementes, equipamentos de jardinagem, etc. Vitória e Maria são excelentes promotoras. Alimentam as redes sociais com imagens de rostos sorridentes e de bonitas plantas cultivadas em casa, atraindo assim mais turistas, quando a atividade da empresa começa a abrandar. Se pudessem aumentar as imagens do jardim e mantê-lo aberto durante todo o ano, isso certamente atrairia muito mais pessoas e melhoraria significativamente os seus ganhos.

<sup>4</sup> Este estudo de caso é fictício. Não se baseia num caso real. Nomes, personagens, negócios, lugares, eventos e incidentes são produtos da imaginação dos autores.



Aumentar o espaço do jardim significaria introduzir mais plantas. Este é de facto o seu único problema. Uma vez que o chalé está localizado no interior de uma zona protegida dentro da área de captação de água da cidade vizinha, a captação direta de água no local é totalmente proibida. Assim, a equipa de jardinagem tem regado as plantas com água potável da rede de abastecimento. Esta tem sido uma solução bastante cara, porque a água lá em cima só pode ser fornecida com a ajuda de uma bomba de água, que funciona a eletricidade. A única maneira de conseguir eletricidade é através de um gerador a *diesel*. Portanto, chegou o momento de pensar-se na forma de lidar com esta questão.

Querem tentar captar mais água, para que possam irrigar uma área maior, o que lhes permitiria aumentar a projeção da imagem de marca “jardim” e assim manter a sua principal vantagem competitiva, as refeições, no jardim, durante todo o ano. Ao mesmo tempo, reconhecem que a empresa tem pouco capital disponível e que a liquidez neste momento é escassa. Gastar significativos recursos financeiros não é economicamente viável. Deste modo, foi estabelecido o seguinte objetivo:

➤ Objetivo:

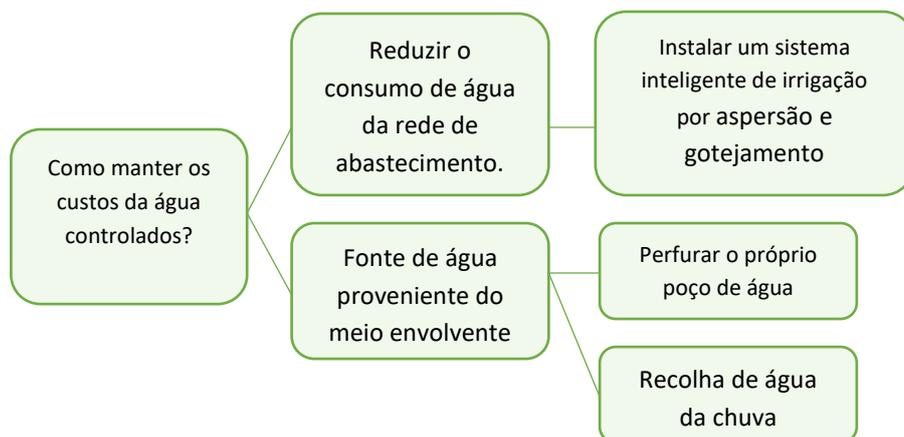
Até o final do inverno, duplicar a dimensão do jardim, mas manter as despesas de água controladas.

➤ Desafio:

Como manter os custos de água a um nível mínimo, enquanto se duplica a dimensão do jardim?

**Produção de ideias**

A família reuniu-se em torno de uma mesa para pensar como poderiam responder ao desafio. Tiveram algumas ideias:



**Seleção de uma Ideia**

Instalar um sistema de rega inteligente é dispendioso. Só o sistema pode custar cerca de 4000 euros. A instalação custará mais 1200 euros e as aulas de formação, que a Margarida teria de frequentar para aprender a utilizá-lo, custarão mais 630 euros. Este sistema de rega irá aumentar a área efetiva de rega



em cerca de 80%, mas teriam de ter o gerador a gásóleo a funcionar, de modo a poderem produzir a eletricidade necessária para a bomba de água. O tempo necessário para a instalação é de 5 dias. Durante este tempo, o jardim teria que estar encerrado aos hóspedes.

Se em alternativa optarem por perfurar um poço de água próprio, terão uma fonte de água independente. Como o lençol freático nas montanhas está a um nível relativamente superficiais, o poço teria que ter apenas 6 pés de profundidade. Poderiam escavar o poço por conta própria sem o uso de equipamento pesado. Revestir as paredes do poço com anéis de betão pré-fabricados custar-lhes-á cerca de 1500 euros. A escavação e o revestimento do poço levariam várias semanas de trabalho. Durante esse tempo, Peter e o seu cunhado teriam que desistir completamente de executar outras tarefas. O restaurante teria que reduzir a sua capacidade e servir unicamente bebidas. Além disso, cavar um poço de água numa área protegida, onde o chalé está instalado, é contra os regulamentos, já que colocaria em risco de contaminação o abastecimento de água da cidade.

A captação de água da chuva é uma tecnologia comprovada. Um sistema de recolha, completo com cauleiras de telhado, tubagens e um depósito de água não potável de 4200 litros custaria cerca de 3500 euros. O custo de instalação seria de cerca de 800 euros. Pode ser instalado em 3 a 4 dias, mantendo-se o negócio em funcionamento normal.

Seleção dos critérios Pontuação: 0-3	Ideias		
	Sistema de rega	Poço de água	Água da chuva
Cumprimento das leis e regulamentos	3	0	3
Acessibilidade económica	1	-	2
Relação custo-benefício	2	-	3
<b>Total:</b>	6		<b>8</b>
<b>Decisão:</b>	Captação de água da chuva		

### Validação da ideia

Certamente chove muito na montanha. Com uma média de 150 dias anuais de chuva na região, a água da chuva pode constituir uma importante fonte de abastecimento de água. A captação de água da chuva, se efetuada corretamente, não perturbaria o frágil ecossistema que envolve o chalé, pouparia dinheiro à família Tomeo, mas também ajudaria a manter o ambiente mais limpo e permitir-lhes-ia deste modo a expansão do seu negócio. Se conseguissem recolher a água da chuva antes que ela caísse no chão e se transformasse em propriedade das estações de tratamento de água da cidade, deveriam conseguir obter um abastecimento adequado.

Se conseguissem fazê-lo, precisariam de pelo menos 200 litros de água por dia apenas para o jardim. Outro sítio onde poderiam usá-la seria nas instalações sanitárias. Lavá-las e desinfetá-las, especialmente durante a época alta, também tem contribuído para aumentar significativamente os custos. A



quantidade média de água, usada por hóspede na época alta, é de aproximadamente 4 litros. Na época baixa atinge os 5 litros. Na época alta, o chalé tem cerca de 90 hóspedes por dia, enquanto na época baixa este número desce em média para 40. A equipa calcula que, com a expansão do jardim, conseguiriam atrair mais 10 pessoas durante a época baixa. O pico de uso do sistema seria durante o verão, quando chove apenas uma vez a cada 6 dias. Isso significa que, por semana nesta estação seriam precisos 1400 litros para regar e 2520 litros para a desinfecção e uso dos sanitários. Isto perfaz um total de 3920 litros na época alta e 3150 litros na época baixa. Considerando que a capacidade de armazenamento do tanque sem carga é de 80 litros, isto dar-lhes-ia uma reserva de entre 200 e 970 litros. O que seria suficiente para regar o jardim mesmo que não havendo chuva durante o verão por um período de 8 dias. No inverno, alguma água adicional poderia ser aproveitada através da descongelação de áreas exteriores.

Como o sistema usa a gravidade para regar e descarregar os sanitários, os custos de manutenção por ano seriam bastante baixos. O tanque de água tem uma garantia de 10 anos e sua vida útil é de 20 anos. As tubagens e caleiras teriam de ser renovadas a cada 5-6 anos e as mangueiras a cada 3 anos. O custo total anual de manutenção, incluindo a constituição de um fundo de reinvestimento para o tanque de água, desce para 440 euros.

A época baixa ocupa apenas um terço do ano. Peter e Margarida formaram uma boa equipa e não queriam perder os funcionários para a concorrência. No inverno, quando o número de hóspedes é significativamente menor, normalmente os donos dos restaurantes mantêm seus funcionários em pleno emprego. Portanto, acomodar uma clientela adicional de 10 hóspedes por dia durante a época baixa não iria exigir o recurso a pessoal extra.

Tendo em conta o custo por metro cúbico de água potável de 1,8 euros, o consumo médio de combustível do gerador elétrico *diesel* de 0,6 litros por hora de funcionamento, aos quais se juntam diariamente duas horas por acréscimo de atividade, bem como o custo de manutenção anual de 80 euros, sendo 35 o número de semanas na época alta e 17 o número de semanas na época baixa, e uma vez que a margem líquida média por cliente na época alta de 3,20 euros e 3,80 euros na época baixa, e ainda que o preço médio do gasóleo possa atingir 1,50 euros, o sistema de recolha de água da chuva apresenta o seguinte potencial de poupança:

Lucro líquido anual adicional (época baixa):

17 semanas x 7 dias x 10 hóspedes x EUR 3.8 = EUR 4522

Poupanças nos custos por não se usar água da rede de abastecimento:

52 semanas x (1.4 m<sup>3</sup> x EUR 1.8 + 14 horas x 0.6 litros x EUR 1.50) + EUR 80 manutenção = EUR 866

Benefício financeira total anual: EUR 4522 + EUR 866 = EUR 5388

Investimento inicial no Sistema de recolha de água da chuva e primeiro ano de custos de manutenção:



EUR 4300 + EUR 440 = EUR 4740

=> O Sistema de recolha de água da chuva ficaria pago durante o primeiro ano de utilização.

Benefícios adicionais que ainda podem ser incluídos: conservação da canalização da rede de abastecimento, incremento do valor da marca através do efeito positivo a aumento do valor da marca através da projeção de uma imagem positiva por se apresentar como uma empresa sustentável.

### Implementação da ideia

A construção do sistema de recolha de água exigiria a realização pela família Tomeo das seguintes ações:

Tarefas	Recursos	Data limite	Indicadores
Adquirir e instalar o sistema de recolha de água da chuva	Financeiro: EUR 4740 Duração: 4 dias Trabalhos: subcontratação, custo de instalação incluído no montante do investimento inicial	XX.XX.XXXX	Sistema instalado e totalmente operacional
Formação do pessoal para o uso do sistema	Duração: 2 dias Responsável: Pedro e Margarida	XX.XX.XXXX	Sistema devidamente operacional
Estabelecer níveis de controlo suficientes para monitorizar o investimento e a poupança de custos	Duração: em curso Responsável: Peter e Margarida	Fim de 12 meses	As despesas de investimento são recuperadas no prazo de 12 meses
Colocação de mesas e cadeiras no jardim	Duração: 1 dia Responsável: Martinho	XX.XX.XXXX	Mesas e cadeiras encontram-se no jardim e estão preparadas para receber os hóspedes
Reforçar a influência das redes sociais	Duração: tarefa contínua que requer um compromisso de 1 hora por dia Responsável: Vitória e Maria	XX.XX.XXXX	Aumento do número de visitantes das páginas das redes sociais; aumento do número de hóspedes na época baixa



## Iniciativas conjuntas de sustentabilidade

O estudo de caso acima ilustra como uma empresa de turismo poderia conceber, planear e implementar uma única iniciativa, que visa contribuir para uma maior sustentabilidade do funcionamento da empresa e implica o investimento de recursos apenas da empresa. Outros tipos de iniciativas de sustentabilidade, particularmente as que visam proporcionar uma experiência turística completa aos clientes, requerem a colaboração de outras empresas de turismo ao longo da cadeia de distribuição do turismo, organismos de gestão de destinos, ONG e comunidade local.

Por exemplo, coloque-se no lugar de um proprietário de uma pequena empresa, que explora um negócio de aluguer de bicicletas numa zona rural. Dispõe de um número suficiente de bicicletas para uma ocupação média de duas horas por dia. Os turistas que vêm para a região costumam alugar bicicletas para passeios curtos pelo campo. Pretende triplicar a taxa de ocupação dos seus veículos, incentivando os clientes a utilizarem as suas bicicletas durante pelo menos seis horas por dia. Oferecer uma excursão de bicicleta à aldeia vizinha seria uma boa solução. Mas como faria isso sozinho?

A implementação de tal iniciativa pode exigir a cooperação com vários *stakeholders*. A sinalização de itinerários pode ter de ser aprovada pelas autoridades locais. Poderá ser necessário contratar um guia local para excursões de grupo, envolver hotéis locais e o serviço de informações turísticas na promoção da sua oferta, acordar com um restaurante na aldeia de destino para receber os seus clientes para um jantar tradicional especialmente preparado e, porque não, uma aula sobre como fazer pão. A cooperação com o restaurante seria mutuamente benéfica, pois ajudaria a oferecer uma excursão de quase um dia inteiro aos seus clientes e ajudaria o restaurante a aumentar o número de clientes. Além disso, pode acordar a partilha de recursos necessários para a marcação de rotas e para a promoção desta nova oferta.

Tal iniciativa também traria benefícios à comunidade e ao meio ambiente. Incentivar e apoiar a utilização da bicicleta nas zonas rurais faria com que os turistas utilizassem um modo de transporte mais amigo do ambiente, reduzindo assim as emissões de gases com efeito de estufa. A contratação de um guia turístico local apoiaria o emprego local e a demonstração de técnicas de panificação contribuiria para a preservação das tradições e da cultura locais.

Este exemplo ilustra bem a cooperação numa iniciativa conjunta de sustentabilidade que envolve diferentes intervenientes espalhados pela cadeia de distribuição do turismo: hotéis, restaurantes, aluguer de bicicletas, serviço de informação turística, autoridades locais. A parceria com outras empresas ou organizações de turismo no destino, cujos serviços serão complementares às suas próprias ofertas, o que faz todo o sentido, pois abre-se oportunidades de cocriação e co-promoção de produtos turísticos, proporcionando aos clientes uma experiência autêntica e de alta qualidade.

Dependendo do tipo de iniciativa de sustentabilidade, a participação numa iniciativa conjunta pode ajudar a sua empresa: a reduzir os custos de transação e a obter economias de escala e de mercado; garantir o acesso a recursos complementares; partilhar os custos de produção, distribuição e marketing;



partilhar conhecimento, traduzindo-se numa melhor compreensão do mercado, das novas tendências e dos novos padrões de comportamento turístico, e na criação de novos serviços competitivos (Borodako & Kožić, 2016).

Para além dos benefícios que as empresas individuais podem retirar da cooperação, o envolvimento dos intervenientes do sector turístico em iniciativas conjuntas de sustentabilidade poderá repercutir-se positivamente na imagem do destino em que os parceiros operam. Este facto acabaria por fazer aumentar a atratividade do destino turístico, beneficiando deste modo todas as empresas locais.

Se desejar empreender uma iniciativa conjunta de sustentabilidade, deverá incorporar outra dimensão no processo de resolução de problemas acima descrito. Tente refletir sobre as seguintes questões:

#### Questões de reflexão para Iniciativas Conjuntas de Sustentabilidade

- Que empresas, organizações ou instituições, precisa para realizar a sua ideia? Terão papéis diferentes (dos que os seus) na cadeia de distribuição do turismo?
- Se precisar de trabalhar com empresas que operam no mesmo subsector do turismo que o seu (ou seja, os seus concorrentes diretos), poderá garantir que os benefícios da colaboração são maiores do que os riscos potenciais de perder a sua vantagem competitiva?
- Que contribuição procuraria obter da parte deles?
- Que benefícios a implementação da sua ideia lhe ofereceria a si e aos seus potenciais parceiros?
- Como abordaria os seus potenciais parceiros?
- Será necessário assinar um acordo que regule o envolvimento dos parceiros na iniciativa?
- Como coordenaria/geriria/facilitaria o desenvolvimento conjunto e a concretização da iniciativa? Que estratégias de comunicação e resolução de conflitos implementaria?

#### Ferramenta de Ideação *online*

A Ferramenta interativa de Ideação, acessível através do *website Sustain-T* e da plataforma de *e-learning*, pode facilitar a sua colaboração com outras empresas no processo de desenvolvimento ou implementação de iniciativas de sustentabilidade. Permite aos utilizadores registados apresentarem desafios ou ideias e encontrarem potenciais soluções por *crowdsourcing*<sup>5</sup>, que poderão ser implementadas quer por uma única empresa, quer em cooperação com outros *stakeholders* do sector turístico. A ferramenta também fornece a possibilidade de comentar ideias, facilitando assim o processo

<sup>5</sup> Processo de obtenção de serviços, ideias ou conteúdo mediante a solicitação de contribuições de um grande grupo de pessoas e, especialmente, de comunidades *online*



de tomada de decisão sobre a(s) ideia(s) / iniciativa(s) a realizar. Assim sendo, a Ferramenta permite três funções principais: Navegar novas ideias; ver o Arquivo de ideias; e Partilhar uma nova ideia.

A secção “Partilhar uma nova ideia” permite a criação e publicação de um desafio ou ideia através do preenchimento de um simples *template*: título da ideia, descrição da ideia, necessidades/desejos da ideia, data final, estado, e países que se podem aplicar. Também é possível criar aqui um mapa de recursos de forma a mostrar os recursos que tem disponíveis para investir e implementar a sua iniciativa.

A secção “Navegar novas ideias” fornece uma lista de todas as ideias novas e que estão atualmente ativas. Quando faz *click* numa ideia poderá ver a sua descrição e comentar. Por exemplo, pode dar *feedback*, partilhar as suas sugestões para a implementação da ideia, ou mesmo oferecer-se para colaborar. Também poderá comparar o seu mapa de recursos com o que o autor da ideia partilhou de forma a identificar recursos complementares necessários à implementação desta ideia.

A secção “Arquivo de Ideias” contem todas as ideias e desafios encerrados. Pode ser visitada de forma a ganhar um maior entendimento do que outras micro e pequenas empresas de turismo aspiram a implementar de forma a melhorar o seu desempenho de sustentabilidade.

## Referências

1. *Assessing and Developing: Your Tourism Resources*. Department of Human and Community Development, University of Illinois at Urbana-Champaign.  
URL: <http://www.communitydevelopment.uiuc.edu/tourism/intro.html>
2. Borodako, K., Kožić, I. (2016). Cooperation Patterns in the Tourism Business: The Case of Poland. *Prague Economic Papers*. Volume 25, Number 02, 2016. pp. 160-174.
3. *CORRIE project, 2015-1-BG01-KA202-014280*. (2018). How to set up a local network of responsible tourism companies. URL: <http://corrie.baatbg.org/>. Accessed on October 31, 2018.
4. Knezevic, R. (2008). Contents and assessment of basic tourism resources. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 79-94.
5. *Watanabe, K. (2009). Problem Solving 101: A Simple Book for Smart People*. Penguin Group, New York.

