

# GUIA PRÁTICO PARA PME DO SECTOR DO TURISMO

Produzir o primeiro relatório  
de sustentabilidade: passo a passo

Em parceria com  
**maze**

**CA**  
Crédito Agrícola  
**Sustentável**



# Mensagem do Crédito Agrícola

Caras/os,

**É com enorme satisfação que vos apresentamos este guia prático para a elaboração do primeiro relatório de sustentabilidade, pensado especialmente para empresas que queiram reforçar a sua jornada ESG.**

Este guia é o resultado de um Programa de Aceleração pioneiro no ecossistema bancário nacional, promovido pelo Crédito Agrícola em parceria com a Maze, que envolveu directamente seis empresas do sector do turismo – hotelaria, restauração e turismo rural –, representando diferentes regiões do país e a diversidade do tecido empresarial português.

O que nasceu como um projecto piloto intensivo para um grupo restrito de clientes, transforma-se agora num recurso acessível a todas as micro, pequenas e médias empresas que desejem iniciar, de forma estruturada e confiante, a sua jornada rumo à sustentabilidade.

No Crédito Agrícola, acreditamos que a transição climática justa não se faz apenas através de condições preferenciais de financiamento. Faz-se também com proximidade, com partilha de conhecimento, com ferramentas práticas e com um verdadeiro compromisso em apoiar as empresas nos seus desafios diários. Este Guia reflecte essa visão: um apoio concreto, passo a passo, para ajudar a identificar, planear e comunicar os vossos impactos, ambições e compromissos sustentáveis.

Ao trazer para o contexto bancário a metodologia de aceleração – habitualmente usada para impulsionar *start-ups* – demos um passo à frente na forma como acompanhamos os nossos clientes. Tornámo-nos mais próximos, mais práticos e mais úteis no que verdadeiramente importa: ajudar-vos a crescer de forma resiliente, sustentável e alinhada com os desafios e oportunidades do futuro.

A cada página deste guia, encontrarão não só aprendizagens reais retiradas da experiência de outras empresas com as quais se podem identificar, mas também modelos, *templates* e orientações que vos permitirão adaptar essa aprendizagem à vossa realidade. Este é um convite: usem este guia, inspirem-se e contem connosco.

**O CRÉDITO AGRÍCOLA ESTARÁ SEMPRE AQUI - COMO SEMPRE ESTEVE - AO VOSSO LADO, COMO PARCEIRO COMPROMETIDO COM A SUSTENTABILIDADE E COM O FUTURO DAS PME PORTUGUESAS.**

Muito obrigada.

**Filipa Saldanha**

Directora de Sustentabilidade  
Crédito Agrícola



# Índice

- 1 INTRODUÇÃO AO GUIA
- 2 PASSO A PASSO PARA O RELATÓRIO
- 3 E AGORA?
- 4 GLOSSÁRIO



# INTRODUÇÃO AO GUIA



# Turismo Sustentável: um programa do Crédito Agrícola

## Sobre o programa

Este guia resulta da experiência de implementação do Programa de Aceleração Turismo Sustentável promovido pelo Crédito Agrícola em parceria com a Maze Impact, e direccionado a PME do sector do turismo.

Ao longo de 17 semanas, o programa apoiou seis organizações na elaboração do seu primeiro relatório de sustentabilidade. Os participantes beneficiaram de sessões de capacitação e acompanhamento personalizado, o que permitiu não só a publicação dos relatórios, mas também a criação de uma estrutura interna comprometida com a transição sustentável a longo prazo.

Com base na experiência desta primeira edição, foi desenvolvido um guia prático especialmente pensado para PME do sector do turismo, com recomendações, exemplos reais e orientações para a elaboração do primeiro relatório de sustentabilidade.

**O guia segue a mesma estrutura metodológica proposta aos participantes do programa, tentando oferecer um caminho claro e adaptado à realidade das pequenas e médias empresas.**

## Os participantes e os seus relatórios

Este guia reflecte a experiência de seis empresas dos subsectores da hotelaria, turismo rural e restauração que, com percursos distintos, iniciaram a sua jornada de sustentabilidade ao longo do programa.

### Hotelaria



[Aceder ao relatório](#)



[Aceder ao relatório](#)



[Aceder ao relatório](#)

### Turismo rural



[Aceder ao relatório](#)

### Restauração



[Aceder ao relatório](#)



[Aceder ao relatório](#)

# Apresentação do guia

## A quem se destina?

Este guia foi desenvolvido especificamente para PME do sector do turismo que estão a dar os primeiros passos na sua jornada de sustentabilidade.

Destina-se a empresas de pequena ou média dimensão que, apesar de já implementarem algumas iniciativas sustentáveis, ainda não realizaram uma análise sistemática do seu desempenho nas vertentes ambiental, social e de governança (ESG).

## Qual o objectivo?

O principal objectivo deste guia é apoiar as PME que estão a iniciar a sua jornada de sustentabilidade a partir da elaboração do seu primeiro relatório.

## Como utilizar?

Este documento serve como um guia prático para a elaboração do primeiro relatório de sustentabilidade. Inclui bases teóricas essenciais sobre o reporte de sustentabilidade, bem como sugestões práticas para simplificar um processo que pode parecer complexo à partida.

[Consulte o glossário aqui](#)

## Porquê um relatório de sustentabilidade?

Desenvolver um relatório de sustentabilidade obriga a uma reflexão estruturada sobre a forma como a organização actua e pretende evoluir em matéria ESG. É, por isso, uma oportunidade para adquirir uma visão integrada sobre os temas ESG, ao mesmo tempo que se produz um documento com valor estratégico para a organização.

Entre os principais benefícios, destacam-se:

**Reforço da vantagem competitiva**

**Antecipação de obrigações legais e alinhamento com tendências regulatórias**

**Maior acesso a financiamento e incentivos**

**Capacitação interna das equipas com conhecimentos sobre sustentabilidade**

**Melhoria da reputação junto de clientes, parceiros e comunidade**

**Identificação de oportunidades de poupança e de valor acrescentado do ponto de vista do negócio**

**“A elaboração do relatório fez-me perceber que a sustentabilidade vai muito para além das preocupações ambientais, mas inclui também aspetos sociais e de governança.”**

Francisco Oliveira, Casa de Sarmento

# Preparar a organização para o reporte de sustentabilidade

**Antes de começar a escrever o seu relatório, é essencial preparar a organização para garantir que o processo decorre de forma eficaz e alinhada com a realidade da empresa.**

## 1. Encontrar as pessoas certas

Se está a ler este guia, provavelmente é você! Ao iniciar esta jornada, é fundamental definir quem estará responsável por levar a cabo o relatório. Esta pessoa deve ter uma visão horizontal da organização, espírito colaborativo, e interesse por sustentabilidade.

No entanto, tudo é mais fácil em equipa! Por isso, sugerimos a criação de um pequeno grupo de projecto multidisciplinar que possa apoiar a pessoa responsável na elaboração do relatório.

## 2. Criar uma matriz RACI

É natural que esta equipa interna acumule outras funções na organização e, por essa razão, é essencial garantir uma comunicação clara, para que cada um saiba o seu papel.

Para facilitar o alinhamento, sugerimos criar uma matriz RACI (*responsible, accountable, consulted, informed*) que pode aceder no documento **"Passo 0 – Matriz RACI"**.

Aceda aqui



## 3. Envolver a liderança

O apoio da gestão é essencial para priorizar a sustentabilidade, mobilizar recursos e envolver as equipas de forma significativa. Recomendamos que, no início do projecto, a gestão comunique ao resto da organização a importância do relatório de sustentabilidade e a necessidade de colaboração de todos.

## 4. Definir um plano de trabalho e cronograma

É importante definir um plano com fases claras e prazos realistas. A duração da elaboração do primeiro relatório pode variar entre três a seis meses, dependendo da complexidade e dos recursos disponíveis.

## 5. Ajustar a ambição

O nível de ambição deve ser proporcional à realidade da empresa. O mais importante é dar o primeiro passo com coerência e espaço para evolução futura.

**Agora que preparou a sua organização para iniciar uma jornada de sustentabilidade, está pronto para seguir o guia, passo a passo!**



## PASSO A PASSO PARA O RELATÓRIO



# Passos para elaborar um relatório de sustentabilidade

## Quanto tempo preciso?

A duração para a elaboração do primeiro relatório de sustentabilidade é muito variável. Tudo dependerá da capacidade de alocar tempo a esta tarefa e da complexidade da organização. As durações das fases aqui indicadas são estimativas que resultam numa duração total de 3 a 4 meses.



★ Estas fases não necessitam de estar concluídas para se poder iniciar a fase seguinte.

# Documentos de apoio ao guia

## O que são?

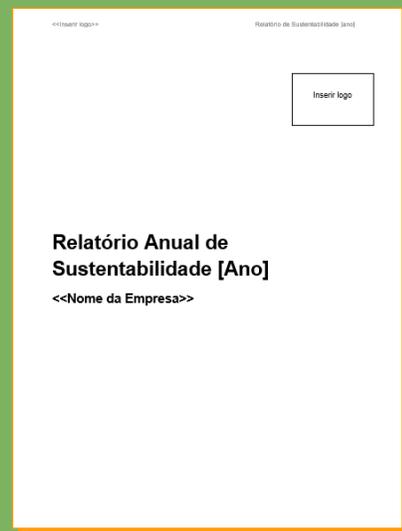
Para facilitar a elaboração do primeiro relatório de sustentabilidade, criámos um conjunto de documentos de apoio a este guia. São bases de trabalho pensadas para simplificar cada etapa do processo.

## Explore o documento de base para o relatório

O documento **“Passo 6 – Redação do relatório”** inclui uma proposta de estrutura para o relatório e orientações detalhadas para preencher cada secção, com base nos exercícios que encontrará nas próximas páginas.

Pode ser útil explorá-lo logo no início, para ganhar uma visão clara do resultado final que irá construir ao longo deste processo.

Aceda aqui 



# Passo 1

**ANÁLISE DE *BENCHMARK***

# Análise de benchmark | Como começar

## O que é?

A análise de *benchmark* de relatórios de sustentabilidade é o processo de rever e comparar o conteúdo, a estrutura e as métricas de desempenho dos relatórios de sustentabilidade de empresas de referência no sector.

## Para que serve?

Uma análise de *benchmark* serve para compreender como outras empresas, especialmente as líderes do sector, estão a abordar a sustentabilidade, permitindo assim alinhar as nossas práticas com as melhores referências do sector.

## Tarefas

1. Seleccionar relatórios de sustentabilidade de 3 a 6 empresas do sector ;
2. Criar um documento Excel para realizar a análise dos relatórios;
3. Seleccionar os parâmetros a comparar (por exemplo: frequência de reporte, dimensão e estrutura do relatório, temas materiais, compromissos e metas, certificações obtidas, etc.);
4. Analisar os relatórios e inserir dados-chave no Excel.

## Resultado

Documento Excel com a comparação do relatório de empresas do mesmo sector

## Tempo estimado

1 semana. (1h a 2h por relatório analisado)

### Dicas para maior eficiência

#### A. Seleccionar um leque variado de empresas

É importante seleccionar um conjunto diversificado de organizações, incluindo empresas comparáveis à nossa em termos de sector, subsector e dimensão, bem como algumas com maior maturidade em sustentabilidade, que possam servir de referência e inspiração.

# Análise de benchmark | Outros recursos

## Exemplos de relatórios do sector do turismo

### Hotelaria

[Falésia Hotel](#)

[Luna Hotels & Resorts](#)

[Porto Royal Bridges](#)

[Relais & Châteaux](#)

[Joro](#)

[Four Seasons](#)

[B&B Hotel](#)

[Grupo Pestana](#)

### Turismo rural

[Quinta da Pacheca](#)

[Herdade do Esporão](#)

[Aveleda](#)

[Symington](#)

### Restauração

[Santos & Marçal](#)

[Casa de Sarmento](#)

[Loca Gruppen](#)

[Do & Co](#)

## Documento de apoio

**Guia prático para PMEs do setor do turismo**  
 Produzir o primeiro relatório de sustentabilidade: passo a passo  
 Análise de benchmark

Nome da empresa			Relais & Châteaux	Joro
Características da organização	Sede	Cidade, País	Paris, França	Oakland, California
	Número de funcionários	-	10 000	5
	Setor e subsector	-	Hotelaria	Planeamento de viagens
Prática de reporte	Frequência	Com que frequência são publicados os relatórios?	Semestral	Anual
	Extensão do relatório em análise	Número de páginas	40 - 60 páginas	< 40 páginas
	Período de reporte em análise	Período de tempo a que o relatório se refere.	2022	2023
	Links relevantes	Link para o(s) relatório(s)	<a href="#">Link</a>	<a href="#">Link</a>
Se sim, quais os temas materiais?	Apresenta análise de materialidade?	Sim ou Não	Não	Não
		Enumeração dos temas materiais (até 10) que aparecem na análise de materialidade da empresa	Energia; Biodiversidade; Água; Compras Responsáveis; Alimentação Saudável e Sustentável; Desperdício Alimentar; Local de Trabalho Atraente; Geoturismo; Envolvimento com a	Governança; Trabalhadores; Comunidade; Ambiente; Clientes

Pode realizar a análise de *benchmark* no documento **“Passo 1 – Análise de benchmark”**.

[Aceda aqui](#)

“O exercício de *benchmark* foi muito importante para nos dar uma visão global das práticas do nosso sector. Foi também o que nos permitiu começar a entrar na linguagem da sustentabilidade.”

Eugénia Pontes, Falésia Hotel

# Passo 2

**AUSCULTAÇÃO DE *STAKEHOLDERS***

# Auscultação de stakeholders

## | Como começar

### O que é?

O processo de envolvimento e recolha activa de contributos dos *stakeholders* \* serve para compreender as suas perspectivas, preocupações, prioridades e expectativas em relação aos esforços de sustentabilidade da organização.

A auscultação de *stakeholders* deve informar o passo 3 deste guia – a identificação dos temas materiais.

### Para que serve?

A auscultação de *stakeholders* é essencial, pois garante que o relatório reflete as questões que realmente importam às pessoas e organizações impactadas pelas operações da empresa. Esta etapa reforça a credibilidade do relatório, aumenta a sua relevância e alinha os esforços de sustentabilidade com as prioridades das partes interessadas.

\**Stakeholders* ou partes interessadas: Pessoas, grupos ou entidades que têm interesse ou são afetados, direta ou indiretamente, pelas actividades de uma organização — incluindo clientes, colaboradores, fornecedores, comunidades locais, investidores, entidades reguladoras, entre outros.

### Tarefas

1. Identificar grupos de *stakeholders* (colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores, etc.) e definir os seus representantes a contactar;
2. Escolher os métodos adequados para cada grupo (inquéritos, entrevistas, focus group, etc.); Recomendamos o inquérito online como método prioritário;
3. Desenvolver materiais e ferramentas;
4. Planear e executar a recolha de informação;
5. Analisar os contributos dos *stakeholders*.

### Resultado

Documento Excel com respostas aos inquéritos e notas a entrevistas ou *focus groups*.

### Tempo estimado

2 a 4 semanas.

### Dicas para maior eficiência

#### A. Foco na identificação dos temas materiais

Os inquéritos e entrevistas devem estar preparados para obter a perspectiva dos *stakeholders* sobre a materialidade de diferentes temas de sustentabilidade. Podem usar como base de partida os temas propostos no guia e validar a sua relevância para os vários *stakeholders*. na [página 20](#) deste.

#### B. Comunicação simples e acessível

A comunicação deve ser directa, com linguagem clara e perguntas que não exijam conhecimentos técnicos sobre sustentabilidade. Isso facilitará a participação dos *stakeholders* e tornará as respostas mais consistentes e úteis.

#### C. Definir um calendário flexível

É importante prever tempo extra para aguardar respostas a questionários ou encontrar datas adequadas para realizar entrevistas.

#### D. Comunicar o propósito da auscultação

Explicar de forma clara por que razão se está a pedir a opinião dos *stakeholders* aumenta a taxa de resposta e reforça o sentimento de valorização e envolvimento.

# Auscultação de stakeholders | Outros recursos

## Diagrama de stakeholders

### Stakeholders internos



### Stakeholders externos



É recomendado auscultar todas as categorias. No entanto, aquelas consideradas prioritárias estão assinaladas com uma

## Documentos de apoio



1. Planeamento  
Documento “Passo 2 – Planeamento de auscultação de stakeholders”

[Aceda aqui](#)



2. Inquérito  
Documento “Passo 2 – Inquérito para auscultação de stakeholders”

[Aceda aqui](#)



3. Entrevistas  
Documento “Passo 2 – Guião para entrevistas a stakeholders”

[Aceda aqui](#)

“A auscultação de stakeholders foi um momento importante para perceber se as nossas prioridades estavam alinhadas com as expectativas externas, especialmente dos nossos clientes e parceiros.”

José Rocha, Quinta da Pacheca

# Passo 3

**IDENTIFICAÇÃO DOS TEMAS MATERIAIS**

# Identificação dos temas materiais | Como começar

## O que é?

A materialidade é a relevância de um determinado tema ambiental, social ou de governança (ESG) para a empresa e para os seus *stakeholders*. A identificação dos temas materiais pode inspirar-se nos temas identificados na análise de *benchmark* e na informação recolhida durante a auscultação de *stakeholders*. Para ir mais longe, recomenda-se uma análise de dupla materialidade.\*

## Para que serve?

Identificar temas materiais permite identificar os aspetos ESG mais relevantes para o negócio e *stakeholders*, ajudando a alocar recursos e esforços onde realmente importa para uma gestão sustentável eficaz. Estes temas deverão ser a base da estratégia de sustentabilidade e as principais áreas de reporte.

\*Análise de dupla materialidade: Uma análise de dupla materialidade tem em consideração o impacto da organização no ambiente e na sociedade (materialidade de impacto), e o impacto dos fatores ESG no desempenho financeiro de uma empresa, associado a riscos e oportunidades (materialidade financeira). No entanto, uma análise deste tipo não é pedida a PME, mas apenas a empresas de maior dimensão.

## Tarefas

1. Reunir e analisar toda a informação recolhida durante a auscultação de *stakeholders*;
2. Identificar os temas mais valorizados pelos *stakeholders* internos e externos, entre os temas das organizações analisadas no *benchmark*, de referenciais do sector (e.g., Turismo de Portugal) ou outros;
3. Seleccionar 9 a 12 temas materiais para a organização, distribuídos entre E, S e G;
4. Validar os temas seleccionados com os órgãos de gestão.

## Resultado

Lista dos temas materiais por tema ESG.

## Tempo estimado

1 semana.

## Dicas para maior eficiência

### A. Saber navegar a incerteza

O processo de definição dos temas materiais não é um processo científico e envolve algum grau de ambiguidade. O objectivo é cruzar diferentes fontes de informação para identificar as áreas prioritárias para a organização em matéria de sustentabilidade.

### B. Limitar o número de temas materiais

A identificação de temas materiais ajuda as organizações a atuar de forma eficaz onde podem verdadeiramente fazer a diferença. Limitar o número de temas seleccionados vai garantir este foco.

### C. Limitar o número de temas materiais

A identificação de temas materiais ajuda as organizações a atuar de forma eficaz onde podem verdadeiramente fazer a diferença. Limitar o número de temas seleccionados vai garantir este foco.

### D. Não esquecer o *benchmark*

A análise comparativa com outras organizações pode ser muito útil nesta fase, ajudando a validar ou ajustar as escolhas feitas e a tomar decisões estratégicas mais informadas.

# Identificação dos temas materiais | Outros recursos

## Temas materiais identificados pelo Turismo de Portugal

Ambiente [E]	Social [S]	Governança [G]
Consumo de água	Modelo de contratação	Conformidade legal
Consumo de energia	Igualdade salarial	Ética
Emissões de gases com efeito de estufa	Diversidade da força de trabalho	Transparência
Riscos climáticos por geolocalização	Qualificação dos trabalhadores	Diversidade na administração
Gestão de resíduos	Saúde e segurança no trabalho	Gestão de risco
Economia circular	Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal	Diligência devida na cadeia de valor
Pressão sobre a biodiversidade	Parcerias locais	
	Compras locais	
	Produtos locais	

## Outros temas identificados pelos participantes do programa

- Biodiversidade e ecossistemas [E]
- Bem-estar animal [G]
- Qualidade dos serviços e satisfação dos clientes [G]

## Objectivos para o desenvolvimento sustentável (ODS)

Os temas materiais poderão ser associados a um ou mais objectivos de desenvolvimento sustentável (ODS). Recorrer a *frameworks* internacionalmente reconhecidas como os ODS torna o relatório mais robusto.

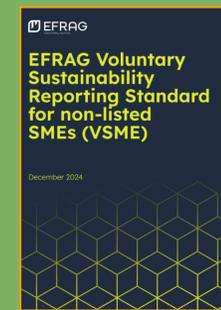


[Aceda aqui](#)

## Lista exhaustiva de temas materiais

Pode encontrar-se uma lista de temas materiais mais extensos relevantes para PME nos VSME Standards.

**Uma vez definidos os temas materiais, pode estabelecer-se a estrutura do relatório**



[Aceda aqui](#)



“Agora que sabemos quais são os temas materiais para o nosso hotel é mais fácil identificar as áreas onde temos de apostar e que devem servir de base para a nossa estratégia.”

Vera Mendes, Porto Royal Bridges

# Definição da estrutura

## Porquê definir a estrutura agora?

Os temas materiais identificados no passo anterior devem ser as principais áreas de reporte. Estando eles já definidos, é possível definir a estrutura do relatório, ou seja, do índice.

Este passo consiste em organizar, de forma lógica e coerente, os conteúdos que serão apresentados. Ter um índice criado desde o início do processo ajuda a orientar a recolha de informação, a redação, assegura coerência e fluidez na apresentação da informação, facilita a atribuição de responsabilidades internas.

Neste guia, propõe-se uma estrutura dividida em três grandes partes: introdução, apresentação dos temas ESG e conclusão.

## Proposta de estrutura

### Índice do relatório

#### Secção 1: Introdução

- 1.1. Dados da empresa e bases de preparação
- 1.2. Mensagem de abertura
- 1.3. Estratégia de sustentabilidade
- 1.4. Metodologia e temas materiais

#### Secção 2: Desempenho ESG

- 2.1. Ambiente
- 2.2. Social
- 2.3. Governança

#### Secção 3: Conclusão

- 3.1. Compromissos e metas futuras
- 3.2. Mensagem de futuro

Esta estrutura é a mesma proposta no documento **“Passo 6 – Redação do relatório”**

[Aceda aqui](#)



## Comentários gerais à estrutura

- A ordem dos conteúdos apresentada neste índice não corresponde necessariamente à ordem pela qual os conteúdos serão trabalhados ou introduzidos ao longo deste guia.
- Esta estrutura pode ser utilizada para qualquer PME, independentemente do sector em que opere.
- Devem-se alterar os nomes das grandes secções para tornar o relatório mais representativo da organização.
- Para inspiração, recomendamos explorar os relatórios dos participantes, assim como outros indicados na secção de *benchmark* (ver [Passo 1](#) este Guia).

## Comentários a secções específicas

### 1.2. Mensagem de abertura

Normalmente, assinada por um membro da administração ou fundador da empresa.

### 1.3. Estratégia de sustentabilidade

Enquadramento dos temas materiais do contexto da organização. Explicação de como são ou serão abordados a nível estratégico.

### 1.4. Metodologia e temas materiais

Conteúdo sobre o processo de auscultação de *stakeholders* e identificação dos temas materiais.

### 2. Desempenho ESG

Informação recolhida no [Passo 4](#) deste Guia.

### 3.1. Compromissos e metas futuras

Informação obtida no [Passo 5](#) deste Guia.

### 3.2. Mensagem de futuro

Normalmente, assinada por um membro da administração ou fundador da empresa.

# Passo 4

**RECOLHA DE INFORMAÇÃO**

# Recolha de informação | Como começar

## O que é?

A recolha de informação consiste do mapeamento dos dados a reportar, a definição de um plano de recolha e o envolvimento das pessoas responsáveis pela sua disponibilização. Dependendo da complexidade das organizações e do número de pessoas a envolver, este passo pode demorar mais ou menos tempo.

## Para que serve?

Este processo serve para alimentar o relatório com os dados relevante acerca do desempenho da empresa em matéria ESG. Uma abordagem estruturada é essencial para garantir a eficiência desta fase, que frequentemente causa atrasos na conclusão do relatório.

## Tarefas

1. Mapear as iniciativas a reportar em cada um dos temas materiais;
2. Escolher os indicadores quantitativos a incluir (com base nos VSME Standards e na análise de *benchmark*);
3. Estruturar o processo de recolha de informação (e.g., criação de um documento Excel partilhado);
4. Identificar os responsáveis pela informação necessária;
5. Solicitar os dados necessários às pessoas responsáveis;
6. Verificar e validar a informação recolhida.

## Resultado

Documento Excel que reúne a informação quantitativa e qualitativa.

## Tempo estimado

2 a 4 semanas.

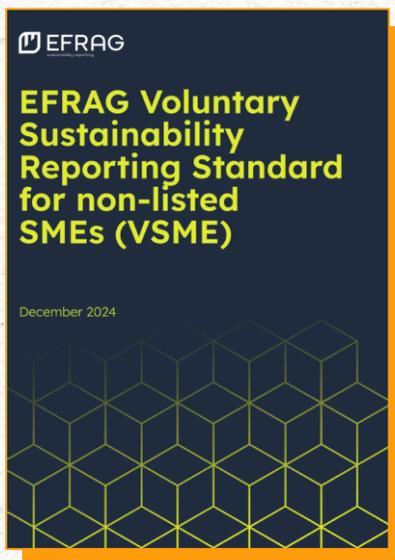
## Dicas para maior eficiência

- A. Fazer pedidos claros e específicos**  
Os pedidos de informação devem incluir indicações precisas sobre o tipo de dados a fornecer (qualitativos ou quantitativos), o formato pretendido (por exemplo, Excel, PDF, e-mail), o nível de detalhe necessário e o prazo de entrega.
- B. Estar disponível para fornecer mais contexto**  
Sempre que necessário, pode ser útil agendar uma reunião breve com o detentor da informação que precisamos para enquadrar o pedido de informação, esclarecer dúvidas e reforçar a importância do contributo de cada área.
- C. Monitorizar a recolha de dados**  
É recomendável criar uma tabela de controlo que permita acompanhar os pedidos efetuados, os dados já recebidos e os prazos estabelecidos. Esta ferramenta ajuda a manter o processo organizado e ajuda a cumprir o cronograma definido.

# Recolha de informação | Outros recursos

## Inspiração para indicadores

Os VSME Standards podem ser usados como fonte de indicadores quantitativos a reportar por PME.



Aceda aqui



## Documento de apoio

### Crédito Agrícola | Guia para PMEs do setor do turismo

Mapeamento e recolha de indicadores | [Nome da empresa]

Tema ESG	Tema material	Tem indicador(es)?
1. Ambiente		
1. Ambiente		
1. Ambiente		
2. Social		
3. Governança		
3. Governança		
3. Governança		

Pilar ESG	Tema material	Indicador / Métrica
1. Ambiente	[Exemplo] Gestão Energética	[Exemplo] Electricidade renovável (como refletido nas faturas de serviços)
1. Ambiente	[Exemplo] Economia circular e gestão de resíduos	[Exemplo] Encaminhamento óleos usados
2. Social	[Exemplo] Condições laborais	[Exemplo] Nº de Colaboradores por tipo de contrato a termo
2. Social	[Exemplo] Comunidade local	[Exemplo] Donativos
3. Governança	[Exemplo] Conformidade Legal	[Exemplo] Montante total das multas incorridas por atraso nas entregas de obrigações legais
3. Governança	[Exemplo] Gestão de risco	[Exemplo] Horas de Formação em Boas Práticas Alimentares - HACCP

Pode fazer a recolha dos indicadores quantitativos, assim como da informação qualitativa, no documento **“Passo 4 – Recolha de informação”**.

Aceda aqui

“À medida que fui avançando no relatório, fui descobrindo iniciativas de sustentabilidade que já estávamos a implementar e que podíamos integrar no nosso primeiro relatório.”

José Rocha, Quinta da Pacheca

# Passo 5

**COMPROMISSOS E METAS FUTURAS**

# Compromissos e metas futuras

## | Como começar

### O que é?

A definição de compromissos e metas futuras faz parte da criação de uma estratégia de sustentabilidade. Uma vez feita a análise do percurso da organização até ao presente, importa olhar para o futuro e definir passos concretos para dar continuidade à jornada de sustentabilidade.

### Para que serve?

Estabelecer compromissos e metas permite integrar a sustentabilidade na estratégia global da organização, promovendo o alinhamento interno e reforçando a clareza na tomada de decisões. Ao mesmo tempo, incluir estes compromissos e metas no relatório de sustentabilidade contribui para aumentar a credibilidade e a confiança dos *stakeholders*, demonstrando transparência e empenho em melhorar continuamente o desempenho de sustentabilidade.

### Tarefas

1. Reflectir acerca da estratégia de sustentabilidade nos próximos 1 a 3 anos;
2. Definir compromissos e metas futuras;
3. Validar os compromissos com a gestão.

### Resultado

Tabelas de compromissos e metas futuras por âmbito ESG.

### Tempo estimado

1 a 2 semanas.

### Dicas para maior eficiência

#### A. Ser realista

Ao assumir compromissos publicamente, é importante garantir que são exequíveis, uma vez que a falta de cumprimento pode afetar a reputação da organização. É preferível cumprir e superar do que prometer demais e não entregar.

#### B. Estabelecer metas mensuráveis com prazos claros

Os compromissos devem ser acompanhados de metas específicas e indicadores que permitam acompanhar o progresso de forma objectiva. A definição de horizontes temporais para cada meta ajuda a orientar a acção e a responsabilização.

#### C. Valorizar a ambição com a gestão

Os compromissos devem ser validados com os órgãos de gestão, assegurando o alinhamento com as prioridades da organização e a disponibilidade de recursos.

#### D. Priorizar

Não é necessário comprometer-se com tudo ao mesmo tempo. É mais eficaz identificar áreas prioritárias onde a organização pode ter maior impacto ou enfrentar riscos mais relevantes.

# Compromissos e metas futuras | Outros recursos

## Inspiração para compromissos e metas

Para inspiração, recomendamos explorar os relatórios dos participantes, assim como de outras organizações analisadas no *benchmark* (ver [Passo 1](#) deste Guia).

## Documento de apoio

### Secção 3: Conclusão

#### Compromissos e metas futuras

**Instruções (esta caixa deve ser apagada):**

1. Completar a tabela com as metas e iniciativas futuras definidas.  
→ Passo 5 do guia, "Compromissos e metas futuras"

Ambiente						
Tema material	Compromissos	Meta	Iniciativa futura	Valor atual	Ano base	Ano meta
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]

Social						
Tema material	Compromissos	Meta	Iniciativa futura	Valor atual	Ano base	Ano meta
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]

Governança						
Tema material	Compromissos	Meta	Iniciativa futura	Valor atual	Ano base	Ano meta
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]

Depois de ler os exemplos dos participantes, pode preencher as suas tabelas de compromissos que se encontra no documento **"Passo 6 – Redação do relatório"**.

Aceda aqui 

**“Um momento alto do programa foi sem dúvida a discussão dos nossos compromissos e metas com especialistas convidados. Foi desafiante, mas extremamente útil, perceber de que forma é que a nossa ambição é percebida por *stakeholders* externos.”**

Ana Plettenberg, Luna Hotels & Resorts

# Passo 6

**NARRATIVA E REDAÇÃO DO RELATÓRIO**

# Narrativa e redação do relatório

## | Como começar

### O que é?

A fase de redação marca o momento em que todas as peças do processo se começam a articular e o relatório ganha forma. Inclui também a definição da narrativa principal, que orientará o tom e a mensagem do relatório. Esta narrativa será visível em vários pontos do documento, nomeadamente nas mensagens de abertura e de fecho\*.

### Para que serve?

A definição de uma narrativa coesa contribui para dar unidade ao relatório e reforçar a mensagem estratégica da organização. Esta etapa é também uma oportunidade para refletir sobre o percurso realizado e clarificar o posicionamento que se pretende comunicar com a publicação do primeiro relatório de sustentabilidade.

\*Mensagens de abertura e fecho: São textos assinados por pessoas relevantes da organização (administração, fundadores, etc.) para comunicar mensagens-chave aos seus *stakeholders*, enquadrando o relatório de sustentabilidade na estratégia global da empresa.

## Tarefas

1. Reflectir sobre a narrativa e mensagens a transmitir;
2. Solicitar as mensagens de abertura e de fecho às pessoas responsáveis;
3. Redigir o relatório (se aplicável, distribuir secções do relatório pelas pessoas envolvidas nesta tarefa);
4. Planear momentos de validação com os órgãos de gestão ao longo da redação.

## Resultado

O relatório de sustentabilidade.

## Tempo estimado

2 a 3 semanas.

### Dicas para maior eficiência

- A. Garantir coerência e simplicidade**  
A linguagem deve ser clara, acessível e coerente ao longo de todo o relatório. Evitar jargões técnicos e redundâncias contribui para uma comunicação mais eficaz, especialmente para públicos menos familiarizados com os temas de sustentabilidade.
- B. Ligar a narrativa à estratégia**  
A narrativa deve reflectir o posicionamento estratégico da organização em matéria de sustentabilidade, reforçando os compromissos assumidos e os temas materiais identificados.
- C. Articular diferentes vozes**  
A inclusão de testemunhos de colaboradores, parceiros ou clientes pode humanizar o relatório e ilustrar o impacto das acções descritas, sem comprometer a clareza do documento.
- D. Rever em conjunto**  
Sempre que possível, envolver diferentes membros da equipa na revisão do relatório permite captar diferentes perspetivas, melhorar a qualidade do conteúdo e garantir maior alinhamento interno.

# Narrativa e redacção do relatório

## | Outros recursos

### Perguntas para reflectir acerca da narrativa

Responder a estas questões vai contribuir para definir a narrativa que deve guiar o leitor. É também uma oportunidade para iniciar a reflexão acerca da estratégia de sustentabilidade da organização.

#### O quê?

1. Qual a nossa história de sustentabilidade?

#### Porquê?

2. Porque é que a sustentabilidade é importante para nós?

#### Como?

3. Como integramos a sustentabilidade na nossa prática de negócio?

#### Para quem?

4. Quem beneficia desta integração?

### Exemplos de mensagens de abertura e fecho

Para inspiração, recomendamos explorar os relatórios dos participantes, assim como de outras organizações analisadas no *benchmark* (ver [Passo 1](#) deste Guia).

### Estrutura do relatório

A estrutura do relatório foi definida na [página 20](#) deste Guia.

**“A escrita do relatório deve reflectir a autenticidade da nossa empresa. Sentimos que a nossa narrativa foi muito mais impactante porque fomos transparentes sobre os nossos desafios e sucessos.”**

Francisco Oliveira, Casa de Sarmento

# Passo 7

**ENVOLVIMENTO DE *STAKEHOLDERS***

# Recolha de informação | Como começar

## O que é?

O envolvimento de *stakeholders* é o processo de identificar e dialogar com as partes interessadas mais relevantes para a atividade da empresa, como colaboradores, clientes, fornecedores, investidores ou comunidades locais.

## Para que serve?

Serve para reforçar o posicionamento da empresa junto destes públicos, promovendo transparência, construindo confiança e valorizando o esforço em direcção à sustentabilidade — sendo a disseminação do relatório de sustentabilidade uma ferramenta central para comunicar compromissos, resultados e próximos passos. Também pode gerar oportunidades de colaboração, melhorar a reputação e recolher *feedback* útil para futuras edições do relatório.

A divulgação do relatório de sustentabilidade junto de *stakeholders* é uma etapa fundamental para garantir que o esforço de reporte gera valor.

## Tarefas

1. Identificar os *stakeholders* que se pretende envolver;
2. Definir os canais e formatos mais adequados (*newsletter*, evento, reunião, redes sociais, entre outros) e as acções a realizar;
3. Partilhar os principais resultados e compromissos de forma clara e acessível;
4. Promover momentos de interacção e escuta activa, sempre que possível.

## Resultado

Estratégia de divulgação do relatório.

## Tempo estimado

1 a 2 semanas.

## Dicas para maior eficiência

### A. Adaptar a linguagem e o formato ao público

A forma como o relatório é apresentado deve ser ajustada aos diferentes grupos de *stakeholders* (e.g., clientes, parceiros, entidades públicas, comunidade local), privilegiando uma linguagem simples e mensagens visuais.

### B. Adaptar a linguagem e o formato ao público

Sempre que possível, organizar um evento (presencial ou *online*) para apresentar os principais resultados e ouvir reacções dos *stakeholders* mais estratégicos.

### C. Aproveitar canais existentes

Utilizar *newsletters*, redes sociais, reuniões regulares ou outros canais já estabelecidos pode facilitar a disseminação do relatório e das iniciativas de sustentabilidade sem criar um esforço adicional.

# Recolha de informação

## | Como começar

### Exemplo de estratégia de divulgação do relatório

Stakeholder	Objectivo	Meios de divulgação
Administração e investidores	Envolver a gestão e os investidores na jornada de sustentabilidade	Apresentação em reunião Envio por e-mail personalizado
Clientes	Reforçar confiança e comunicar valores partilhados	Website Newsletter Redes sociais QR code no estabelecimento
Fornecedores	Tornar a cadeia de valor mais sustentável	E-mail directo Reuniões com fornecedores estratégicos
Colaboradores	Envolver colaboradores na jornada de sustentabilidade	Reuniões internas Intranet Redes sociais
Comunidade local	Demonstrar o impacto positivo e fomentar relações de confiança	Sessões abertas Envio por e-mail a associações locais Website Redes sociais
Financiadores	Demonstrar resiliência do negócio a longo prazo	Envio por e-mail

**“A conclusão do nosso primeiro relatório é um passo importante e uma oportunidade para transmitirmos uma imagem diferente relativamente à sustentabilidade na nossa organização.”**

José Abreu, Santos & Marçal



**E AGORA?**

**3**

# O que fazer, uma vez concluído o primeiro relatório?

## Avaliar o processo e identificar melhorias

Concluído o primeiro relatório, é importante avaliar o processo interno — o que correu bem, o que atrasou o calendário, outros desafios encontrados — e registar estas aprendizagens.

Esta reflexão deve envolver todos os elementos da equipa que participaram no projecto e pode ser feita através de uma reunião de fecho ou de um formulário simples. Identificar os principais desafios e sucessos permitirá melhorar significativamente as próximas edições do relatório.

## Estabelecer as condições para o reporte anual

Para garantir continuidade e consistência no relato da sustentabilidade, é fundamental integrar este exercício na rotina anual da empresa. Isso passa por definir um calendário interno para os próximos reportes, manter atualizados os responsáveis pelos dados e, se possível, assegurar recursos dedicados ao processo.

Também pode ser útil documentar os passos seguidos nesta primeira edição, criando uma base de trabalho replicável nos anos seguintes.

## Identificar oportunidades para aprofundar o conhecimento através de:

### Formações e *webinars*

SMEs with Impact: Facilitating Sustainability Reporting   
Formação em Sustentabilidade pelo BCSD 

### Entidades relevantes

Turismo de Portugal   
BCSD (Business Council for Sustainable Development)   
APEE (Associação de Ética Empresarial)   
GSTC (Global Sustainable Tourism Council)   
UN Tourism 

### Manuais

EFRAG Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs (VSME)   
Guia de apoio ao apuramento da materialidade nas empresas do BCSD 

### Certificações

Travelife   
B Corp   
Biosphere   
UN Global Compact 

### Em caso de dúvidas

entre em contacto através de [rita.faro@maze-impact.com](mailto:rita.faro@maze-impact.com)

**maze**



# GLOSSÁRIO

# Glossário

[Regressar à apresentação do guia](#) ↗

## Análise de dupla materialidade

Uma análise de dupla materialidade tem em consideração não apenas o impacto da organização no ambiente e na sociedade (materialidade de impacto), mas também o impacto dos fatores ESG no desempenho financeiro de uma empresa, associado a riscos e oportunidades (materialidade financeira). No entanto, uma análise deste tipo não é pedida a PME, mas apenas a empresas de maior dimensão.

## Cadeia de valor

Conjunto de actividades, fornecedores, parceiros e processos que contribuem para a entrega dos produtos ou serviços da organização, incluindo os impactos ESG ao longo dessa cadeia.

## ESG

Sigla que designa os principais domínios do desempenho em sustentabilidade: *Environmental* (Ambiental), *Social* (Social) e *Governance* (Governança).

## Stakeholders ou partes interessadas

Pessoas, grupos ou entidades que têm interesse ou são afectadas, directa ou indirectamente, pelas actividades de uma organização — incluindo clientes, colaboradores, fornecedores, comunidades locais, investidores, entidades reguladoras, entre outros.

## Materialidade

Princípio que determina quais os temas ESG mais relevantes para a organização e para as suas partes interessadas, e que devem ser priorizados no relatório de sustentabilidade.

## VSME Standards

Conjunto de indicadores simplificados propostos pela Comissão Europeia para ajudar PME a reportar o seu desempenho em sustentabilidade, alinhados com as normas ESRS (European Sustainability Reporting Standards).

O objectivo é facilitar a transição das PME para práticas de reporte mais estruturadas e alinhadas com as exigências futuras.

## ODS

Os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são um conjunto de 17 metas globais definidas pela ONU para erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir paz e prosperidade para todos até 2030. Cada objectivo tem metas específicas que orientam acções de governos, empresas e sociedade civil para um desenvolvimento mais justo e sustentável.

# GUIA PRÁTICO PARA PME DO SECTOR DO TURISMO

Produzir o primeiro relatório  
de sustentabilidade: passo a passo

Em parceria com  
**maze**

**CA**  
Crédito Agrícola  
**Sustentável**

