

**INSTITUTO DA CONSERVAÇÃO DA NATUREZA E DA BIODIVERSIDADE**

**Estratégia de Eficiência Colectiva da iniciativa  
BuY NATURE  
Turismo Sustentável em Áreas Classificadas**

**16 de Janeiro de 2008**

## **ÍNDICE**

### **Introdução**

#### **Capítulo I - ESTRATÉGIA**

- 1 - Actores e protagonistas
- 2 – Estratégia
- 3 - Coerência e sinergias da estratégia com as políticas públicas
- 4 - Interações internacionais, nacionais, regionais e locais
- 5 - Posição concorrencial das empresas e factores-chave de sucesso

#### **Capítulo II - DIAGNÓSTICO**

- 6 – Metodologia adoptada
- 7 – Base empresarial
- 8 – Capacidades/Competências em I&DT
- 9 – Capacidades/Competências em formação profissional
- 10 – Competitividade territorial

#### **Capítulo III - ÂMBITO E FINALIDADES**

- 11 - Amplitude das actividades
- 12 - Grau de abrangência territorial
- 13 - Parceiros e importância económica das empresas aderentes
- 14 - Consistência das iniciativas e das sinergias colectivas promovidas
- 15 - Modalidades de vigilância e inteligência competitiva a implementar
- 16 - Valor económico e projecção espacial dos resultados finais

#### **Capítulo IV - MODELO DE GESTÃO E DE LIDERANÇA**

- 17 – Identificação, funcionamento e organização
- 18 – Forma jurídica
- 19 – Recursos financeiros associados
- 20 – Estratégia de promoção da EEC
- 21 – Modalidades de acompanhamento e avaliação da EEC

#### **Capítulo V – INSTRUMENTOS DO QREN**

### **ANEXOS QUE FAZEM PARTE INTEGRANTE DESTA EEC**

- ANEXO I – Plano de formação para activos dos agentes envolvidos
- ANEXO II – Plano de comunicação e marketing
- ANEXO III- Plano de animação
- ANEXO IV – Plano de diferenciação pela qualidade e inovação
- ANEXO V – Regulamentação do turismo de natureza

## Introdução

O Turismo assumiu, nas últimas décadas, sobretudo no contexto europeu, um papel de destaque no desenvolvimento, o que originou o seu reconhecimento como actividade fundamental da economia moderna, cuja evolução condiciona a economia global.

Neste cenário, também à escala local e/ou regional se evidenciam os seus efeitos pelas implicações directas e indirectas nas condições de vida das comunidades locais.

Apesar da maioria dos agentes - locais e regionais, públicos e privados, sobretudo nas áreas com elevado défice de desenvolvimento - considerarem o Turismo como panaceia para todos os problemas, não cuidam devidamente da sua sustentabilidade pelo que surgem alertas para as ameaças que resultam de um desenvolvimento desregrado e não sustentado da actividade.

A preocupação atrás mencionada tem maior relevância quando se perspectiva incrementar o Turismo de Natureza<sup>1</sup>, tendo como cenário e recurso o património natural num conjunto alargado de Áreas Classificadas.

No contexto deste documento, “ameaça” é entendido como o conjunto dos impactos negativos sobre o património natural, mas também, e com idêntica repercussão, os constrangimentos e as perdas que possam decorrer da actividade turística.

A intensidade das relações que a actividade turística estabelece com outros sectores económicos torna-a, simultaneamente, capaz de “alavancar” um território e a sua economia. Pode no entanto tornar esse território vulnerável, caso não seja tida em conta a reciprocidade dos efeitos das restantes actividades económicas sobre o turismo que o podem tornar não sustentável.

Nesta perspectiva, o Turismo desenvolve-se de forma sustentada, através da implementação de actividades destinadas a satisfazer as necessidades de lazer dos visitantes, mas que simultaneamente sejam apropriadas pela comunidade local, para promoverem a criação de riqueza e de emprego, com o reconhecimento por essa comunidade de que a requalificação e a conservação do património natural, do construído, do cultural e do etnográfico, são o melhor garante para perpetuar essas actividades económicas.

---

<sup>1</sup> Segundo o disposto no artigo 1º, do Decreto-Lei nº 47/99, de 16 de Fevereiro, “turismo de natureza é o produto turístico composto por estabelecimentos, actividades e serviços de alojamento e animação turística e ambiental realizados e prestados em zonas integradas na rede nacional de áreas protegidas, adiante designadas por áreas protegidas. O turismo de natureza desenvolve-se segundo diversas modalidades de hospedagem, de actividades e serviços complementares de animação ambiental, que permitam contemplar e desfrutar o património natural, arquitectónico, paisagístico e cultural, tendo em vista a oferta de um produto turístico integrado e diversificado”; contudo, o Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março, torna mais lato o conceito de empreendimento de turismo natureza, determinando que são “empreendimentos de turismo de natureza os estabelecimentos que se destinem a prestar serviços de alojamento a turistas, em áreas classificadas ou noutras áreas com valores naturais, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares relacionados com a animação ambiental, a visitação de áreas naturais, o desporto de natureza e a interpretação ambiental” e mais ainda quando refere que os “empreendimentos de turismo de natureza adoptam qualquer das tipologias previstas nas alíneas a) a g) do n.º 1 do artigo 4.º [estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (resorts), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural e parques de campismo e de caravanismo], devendo obedecer aos requisitos de instalação, classificação e funcionamento previstos para a tipologia adoptada.

As abordagens actualmente efectuadas ao fenómeno turístico centram-se no estudo das vantagens comparativas e competitivas que fazem o sucesso de uns destinos e a não capacidade de afirmação de outros.

Considerando que os recursos e as estruturas dos destinos podem ser reproduzidos em destinos concorrenciais, então as vantagens competitivas advêm do posicionamento e da diferenciação do destino no mercado. Nomeadamente a capacidade de usar com maior eficiência os recursos, tendo por base o profissionalismo, a qualidade, a aplicação de mecanismos de marketing e a inovação, usando tecnologias de informação e comunicação capazes de criar valor acrescentado à respectiva cadeia.

**Assim, esta Estratégia de Eficiência Colectiva apoia-se no planeamento e gestão de um destino turístico, centrado na temática do “turismo de natureza” e do “turismo de saúde e bem-estar”, partindo de uma abordagem sustentável ao uso dos recursos endógenos e assente num trabalho de envolvimento dos agentes locais.**

## Capítulo I - ESTRATÉGIA

O Turismo é uma actividade económica na qual os recursos naturais e construídos, os recursos humanos e culturais se assumem como a “matéria-prima”.

É uma actividade que exige ser planeada a longo prazo, estrategicamente, assegurando que o seu desenvolvimento e continuidade não tenham como consequência a delapidação dos recursos que a sustentam.

Quando desenvolvida de forma sustentável e inovadora, posiciona-se como factor de conservação dos recursos, incluindo do capital humano dos territórios.

A presente EEC - que assenta na valorização e exploração sustentada dos recursos singulares existentes nas Áreas Classificadas da Região Centro - assume estes recursos como factor de atracção de visitantes e **logo de crescimento dos fluxos turísticos, o que originará** desenvolvimento de um território que é de baixa densidade<sup>2</sup>.

Na actividade turística, planear é propor medidas de maximização das potencialidades e de aproveitamento das oportunidades que são proporcionadas pelo contexto mais alargado – nacional e internacional.

A actividade turística não é desenvolvida de forma isolada, ignorando a sua interacção com as demais actividades e recursos. É uma actividade com capacidade de alavancagem<sup>3</sup> de outros sectores sendo por isso uma das actividades económicas recomendável para regiões de baixa densidade. Contudo, a economia local só beneficiará desta capacidade indutora se for capaz de reter os benefícios gerados em si mesma, razão pela qual, o planeamento estratégico do Turismo se torna uma ferramenta indispensável, também, ao desenvolvimento da economia no seu todo.

**Atendendo à necessidade de interpretar a capacidade instalada e de resposta do território - que permite equacionar a reacção ao aumento da procura decorrente da actividade turística - a metodologia implementada colocou o enfoque na participação e na validação pelos agentes locais dos documentos produzidos.**

### 1.1 - Actores e protagonistas à partida

Perspectivando-se a valorização do património natural tendo, essencialmente, por base a promoção da actividade turística e atendendo à necessidade de garantir a apropriação da iniciativa pelos mais directos interessados, considerou-se indispensável o envolvimento dos agentes do território - quer públicos, quer privados.

Assim, desde o início as entidades públicas ou semi-públicas directamente envolvidas na promoção de destinos e produtos turísticos, quer no mercado interno (Entidade Regional de Turismo do Centro (ex-

---

<sup>2</sup> No documento “PROVERE - Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos - Das ideias à acção: Visão e Parcerias”, do Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais, os territórios de baixa densidade apresentam as seguintes características: escassez de actividades com características de base económica, e por conseguinte, com fraca capacidade de atracção de rendimentos exógenos; insuficiente dimensão da maioria dos seus centros urbanos, mesmo os mais importantes; reduzido leque de entidades com atribuições e competências de proximidade; reduzida eficácia na construção de parcerias; reduzido leque de oportunidades de emprego oferecidas; e, exiguidade dos mercados locais, o que limita as condições de valorização de mercado das respectivas produções.

<sup>3</sup> A visão para o Turismo em Portugal é uma visão estratégica ambiciosa, que transforme o sector “num dos motores de crescimento da economia nacional”. (PENT, 2007)

RTC) e Entidade Regional de Turismo da Serra da Estrela (ex-RTSE)), quer no mercado externo (ARPTC – Agência Regional de Promoção Turística do Centro de Portugal) foram chamadas a participar. A ARPTC contribuiu de forma decisiva para a formatação da EEC e cooperou na definição das prioridades no capítulo da diferenciação e da promoção.

Nesta linha de actuação, e para estabelecer e consolidar a estratégia, que se pretendia de âmbito regional, foram identificadas como actores-chave as entidades que agregam os agentes do território (ADXTUR, AAHP, NATURTEJO e os 6 Municípios do PNSE), no sentido de enquadrar e dar coerência territorial à iniciativa.

Como a EEC tinha por base a valorização do potencial existente em termos de infra-estruturação (de alojamento e de animação turística), a metodologia adoptada requereu a participação activa das entidades titulares de património, o que deu coerência e diferenciação ao produto turístico a constituir.

Considerando a existência de outras iniciativas PROVERE, protagonizadas por entidades com forte expressão no território e que agregam um leque significativo de agentes, foram estabelecidos mecanismos de interacção de forma a gerar sinergias e a evitar sobreposições, dando a conhecer a metodologia e a estratégia de acção:

- » à ADXTUR – Agência Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto,
- » à Associação das Aldeias Históricas de Portugal
- » e à NATURTEJO – Empresa de Turismo, EIM.

Esta actuação visou ampliar o resultado do trabalho desenvolvido, uma vez que estas entidades têm vias de comunicação eficazes e se encontram fortemente implantadas no território.

O leque de projectos (âncora e complementares) pretendido identificava de forma clara o tipo de agentes/promotores a envolver. Foram definidos os meios e os métodos mais adequados para veicular informação e assegurar a participação de agentes, directa e indirectamente, ligados ao alojamento, à animação turística, à formação profissional.

A elaboração desta EEC implicou a necessidade de integrar nas sessões de trabalho os municípios (responsáveis técnicos e decisores políticos).

#### **QUADRO I - Parceiros da Acção Preparatória BuY NATURE**

- » Adesgar
- » ADXTUR – Agência de Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto
- » Agência de Desenvolvimento Gardunha 21
- » ARPTC – Agência Regional de Promoção Turística do Centro
- » AAHP - Associação das Aldeias Históricas de Portugal
- » Associação Transumância e Natureza
- » Caima – Monte Galisteu
- » Casa da Cisterna
- » Casa da Senhora da Estrela
- » Conselho Directivo dos Baldios da Freguesia de Cortes do Meio
- » Go Outdoor
- » Grupo Ferpinta
- » Incentivos Outdoor
- » ICNB - Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade, I.P.
- » Lousitânea – Liga de Amigos da Serra da Lousã
- » Malcatur
- » Monfortur
- » Montes de Aventura
- » Museu do Pão
- » Naturaimbhotels
- » Naturtejo, EIM
- » Pinus Verde

- » Região Turismo do Centro
- » SerraAventura
- » SPEA - Sociedade Portuguesa para o Estudo das Aves
- » TransSerrano
- » Transcudânia
- » Turismo da Região da Serra da Estrela
- » Turistrela
- » Ytravel, Lda

#### **QUADRO II - Parceiros Acção Preparatória Serra da Estrela**

- » ABPG – Associação de Beneficência Popular
- » AECBP – Associação Empresarial da Covilhã, Castelo Branco e Penamacor
- » Associação Comercial da Guarda
- » Casas Senhora da Estrela
- » CEDIR – Centro de Diagnóstico e Raio X da Guarda
- » Guard’ar – Associação para a promoção de Ambiente e Saúde no concelho da Guarda
- » Hospital Sousa Martins
- » Imobiliária Manuel Brancal
- » IPG – Instituto Politécnico da Guarda
- » João de Gouveia Gomes, Unipessoal
- » Lena Hotéis e Turismo
- » MRG – Manuel Rodrigues Gouveia
- » Município da Covilhã
- » Município da Guarda
- » Município de Celorico da Beira
- » Município de Gouveia
- » Município de Manteigas
- » Município de Seia
- » NERGA – Associação Empresarial da Guarda
- » Organizações Escape Livre
- » Quinta de S. Cosme
- » Quinta dos Termos
- » SABE – Almeida Garret, Sociedade Agrícola da Beira
- » Turismo da Região da Serra da Estrela
- » UBI – Universidade da Beira Interior
- » Vivaventura Desportos da Natureza

### **1.2 - Actores e protagonistas na actualidade**

*Ver “Capítulo III – Âmbito e finalidades”, ponto “13 – Parceiros e importância económica das empresas aderentes”.*

## 2 - Estratégia

“Entende-se por *Estratégia de Eficiência Colectiva (EEC)* o conjunto coerente e estrategicamente justificado de iniciativas, integradas num Programa de Acção, que visem a inovação, a qualificação ou a modernização de um agregado de empresas com uma implantação espacial ...”<sup>4</sup>.

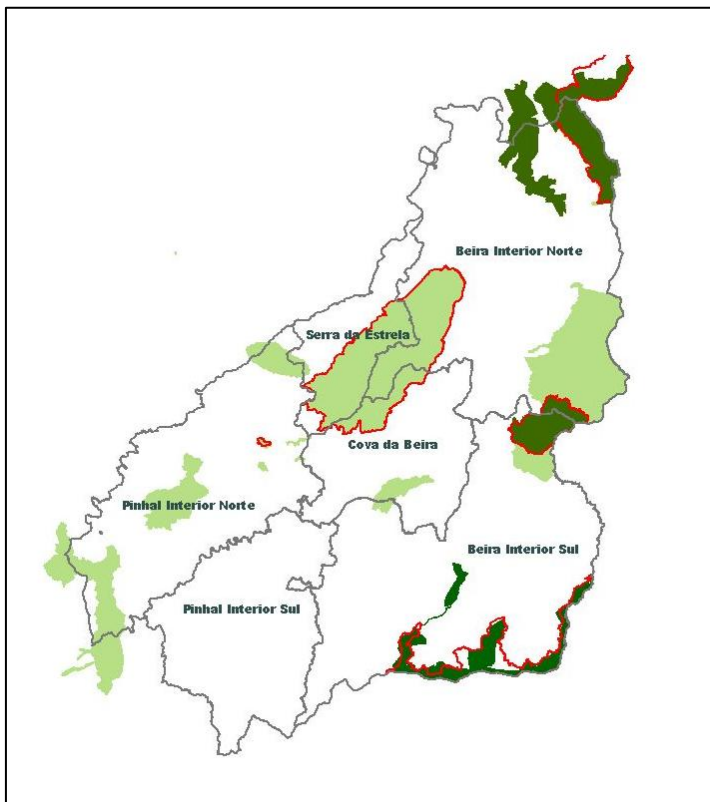
Aspectos essenciais da EEC:

- » o **foco territorial** alargado para dar competitividade internacional à iniciativa;
- » a especificidade do **foco temático** no âmbito mais genérico da actividade turística;
- » o entendimento do **património natural como activo do território** para o seu desenvolvimento sustentável;
- » o entendimento de que a **salvaguarda desse activo** é uma responsabilidade colectiva;
- » a **estruturação e funcionamento em rede**;
- » a **diferenciação** do produto a criar, pela sua **qualidade** e pelos seus factores de **inovação**.

### 2.1 - Foco territorial

No âmbito territorial da NUT II – Região Centro, esta iniciativa desenvolver-se-á nas seguintes NUT III (ver MAPA I):

- |                        |                         |
|------------------------|-------------------------|
| » Beira Interior Norte | » Beira Interior Sul    |
| » Cova da Beira        | » Pinhal Interior Norte |
| » Pinhal Interior Sul  | » Serra da Estrela      |



**MAPA I – Foco territorial (NUTs III e Áreas Classificadas abrangidas)**

Neste território são discriminadas positivamente as freguesias não integradas em centros urbanos de 20 mil ou mais habitantes, pois é nelas que deverão localizar-se os projectos âncora e aí serem exercidos os seus impactos mais relevantes.

<sup>4</sup> Retirado do discurso do Sr Secretário de Estado Adjunto da Indústria e da Inovação na sessão pública de lançamento dos Pólos de Competitividade e Tecnologia, em Aveiro.



## 2.2 - Foco temático

O foco temático da iniciativa está intimamente ligado com o **turismo de natureza** com o **desporto de natureza**, com o **turismo activo** no que diz respeito a todos os aspectos conceptuais e de objectivos que se encontram estabelecidos nas respectivas regulamentações (*ver ANEXO V*) e com **turismo de saúde e bem-estar**, nomeadamente através do **bioclimatismo**.

Torna-se evidente, no que respeita à Serra da Estrela, ser necessário **criar produtos alternativos em relação ao “turismo de neve”**, o qual tem sido a base de promoção turística deste território prosseguida pela Região de Turismo da Serra da Estrela e pela Turistela (concessionária da actividade turística nas suas cotas mais elevadas).

A este contexto não é estranho o facto do “Plano Estratégico Nacional de Turismo” ter estabelecido o “turismo de natureza” como **um dos 10 produtos turísticos estratégicos do País** e este como um **produto com contributo relevante para o desenvolvimento turístico da Região Centro**.

O foco cruza esta actividade turística com as “**Áreas Classificadas**” que correspondem ao conjunto das áreas protegidas que integram a Rede Nacional das Áreas Protegidas (Paisagem Protegida, Parques Naturais e Reserva Natural), os Sítios de Interesse Comunitário classificados no âmbito da Directiva Habitats e as Zonas de Protecção Especial classificados no âmbito da Directiva Aves.

A fruição destes espaços exige, da actividade turística, a implementação de um **modelo sustentável** dos recursos endógenos neles existentes.

### 2.3 - Património natural como activo

A extensão de território com estatuto de classificação (Áreas Classificadas) constitui um activo ambiental importante para desenvolver iniciativas, com carácter inovador e de excelência, que contribuam para a valorização económica dos recursos.

Pelo potencial dos recursos, mas também pela sua sensibilidade, as iniciativas a implementar devem assentar no conhecimento de conservação e gestão do património natural, permitindo criar cadeias de produção de valor através da actividade turística.

Identificam-se os recursos endógenos que terão um contributo determinante para a estruturação e para a diferenciação do produto turístico “turismo de natureza” no âmbito territorial da iniciativa

#### QUADRO III – Áreas Classificadas abrangidas

##### **Rede Nacional de Áreas Protegidas**

- » Paisagem Protegida da Serra do Açor
- » Parque Natural da Serra da Estrela
- » Parque Natural do Tejo Internacional
- » Parque Natural do Douro Internacional
- » Reserva Natural da Serra da Malcata

##### **Zonas de Protecção Especial (classificadas ao abrigo da Directiva Aves)**

- » Zona de Protecção Especial PTZPE0007 - Serra da Malcata
- » Zona de Protecção Especial PTZPE0042 - Tejo Internacional, Erges e Ponsul

##### **Sítios de Importância Comunitária (classificados ao abrigo da Directiva Habitats)**

- » Sítio de Importância Comunitária PTCON0004 - Malcata
- » Sítio de Importância Comunitária PTCON0014 - Serra da Estrela
- » Sítio de Importância Comunitária PTCON0016 – Cambarinho
- » Sítio de Importância Comunitária PTCON0027 - Carregal do Sal
- » Sítio de Importância Comunitária PTCON0028 - Serra da Gardunha
- » Sítio de Importância Comunitária PTCON0051 - Complexo do Açor
- » Sítio de Importância Comunitária PTCON0060 - Serra da Lousã
- » Sítio de Importância Comunitária PTCON0045 – Sicó-Alvaiázere

##### **Outras classificações**

- » GeoPark da Meseta Meridional

### 2.4 - Salvaguarda do activo

A salvaguarda do activo (Áreas Classificadas) perante a actividade central desta iniciativa (turismo de natureza), está assegurada:

- » pelos aspectos regulamentares inerentes às Áreas Protegidas (Plano de Ordenamento e respectivo regulamento);
- » pelos aspectos regulamentares inerentes às áreas da Rede Natura 2000 (Plano Sectorial da Rede Natura 2000);
- » e por todos os diplomas em vigor respeitantes à regulamentação do turismo de natureza, do desporto de natureza e da animação ambiental.

Neste enquadramento, o desenvolvimento de projectos susceptíveis se traduzirem na valorização económica do património natural, deve garantir o respeito pelos Planos de Ordenamento das Áreas Protegidas e pelo disposto no Plano Sectorial da Rede Natura 2000.

Também as “Cartas de desporto de natureza” são instrumentos decisivos para uma adequada gestão das Áreas Protegidas, no que respeita à compatibilização da prática do desporto de natureza com a salvaguarda do património natural.

*Ver também, o que a este respeito se encontra estabelecido no “ANEXO IV – Plano de Diferenciação pela Qualidade e Inovação” na sua “Vertente 8 – Responsabilidade ambiental e social dos agentes”.*

## **2.5 - Estruturação e funcionamento em rede**

Em resposta a um desafio organizacional, que se coloca a este território, estes projectos integram-se numa lógica de articulação em rede, em que o resultado final é superior à soma das partes, conduzindo a uma maior eficácia de coordenação e de processos, designadamente ao nível de promoção, de comunicação e de inovação.

De acordo com o cenário caracterizado no PENT (2007), a fragmentação da oferta, o elevado número de trabalhadores não qualificados e a actuação com grande nível de individualismo por parte das empresas do sector, condicionam a qualidade de serviço, o relacionamento com os operadores turísticos e um menor aproveitamento do canal internet.

Esse conjunto de redes permitirá estruturar e sustentar a actividade turística e a afirmação do destino/produtos/marca com carácter inovador e competitivo, nomeadamente pelo factor escala que cria.

Assim, o funcionamento em rede é garantido pelo conjunto dos projectos que constituem cada um dos **projectos âncora**.

Por outro lado os aspectos da estruturação do território e do foco temático são garantidos pela concepção e implementação dos **projectos complementares**.

### **2.5.1 – Projectos Âncora**

No contexto que vem sendo apresentado, são considerados como “projectos âncora” aqueles que, pelo seu conceito e objectivos se coadunam com a lógica da iniciativa e/ou pela sua dimensão contribuem decisivamente para o sucesso da EEC.

Atendendo à natureza da iniciativa, que decorre das especificidades do território e à sensibilidade natural das Áreas Classificadas, entende-se que os projectos a desenvolver nessas áreas serão de reduzida dimensão para minimizar os impactos dos mesmos sobre o território. Para obviar a uma perda de escala que o respeito por tal princípio pode originar, é claramente estabelecida a prioridade estratégica de funcionamento em rede para o conjunto das infra-estruturas a apoiar. Assim, o conceito de “projecto âncora” está estreitamente ligado ao modelo organizacional e de gestão global, estabelecendo-se como alvo dessa designação o conjunto das iniciativas da mesma tipologia, desde que seja previsível o funcionamento orgânico em rede.

Na sequência dos princípios enunciados, serão implementadas e dinamizadas os seguintes Projectos Âncora:

- » PA1 - Rede de Centros Informativos e de Centros Interpretativos do Património Natural
- » PA2 - Rede de Alojamentos Turismo de Natureza
- » PA3 - Rede de Infra-Estruturas para a Animação Turística
- » PA4 - Rede de Equipamentos e alojamentos de Turismo de Saúde e de Bem-estar (*Health & Wellness tourism*)

#### **2.5.1.1 - Rede de Centros Informativos e de Centros Interpretativos do Património Natural**

Os centros a seguir indicados, já existentes, pela sua distribuição geográfica, asseguram uma cobertura significativa do território, prestando, a quem visita, apoio e informação básicos. Prevê-se que os mesmos venham a integrar esta rede.

#### **QUADRO IV – Centros informativos e interpretativos já existentes**

- » Centro Interpretativo do Parque Natural da Serra da Estrela (PNSE)
- » Centro Interpretativo da Mata da Margaraça (PPSA)
- » Centro Interpretativo da Serra da Estrela (Município de Seia)
- » Centro Interpretativo do Sistema Espeleológico do Dueça (Município de Penela)
- » Centro Interpretativo do Rio Zêzere (Município de Belmonte)
- » Centro de Ciência Viva da Floresta (Moitas – Município de Proença-a-Nova)
  
- » Centro Informativo do PNSE, em Seia
- » Centro Informativo do PNSE, em Gouveia
- » Centro Informativo do PNSE, na Guarda
- » Centro Informativo do PNSE, em Manteigas
- » Centro Informativo da RNSM, em Penamacor

Encontra-se em montagem o:

- » Centro Interpretativo do PNTI, em Castelo Branco, pelo Município de Castelo Branco

#### **2.5.1.2 - Rede de Alojamentos Turismo de Natureza**

A proposta de alteração do quadro legal do alojamento “turismo de natureza”, em trâmite legislativo (*ver ANEXO VI*), criará um conjunto de novas oportunidades designadamente quanto à tipologia e localização dos empreendimentos de turismo da natureza.

Assim, foi identificado um conjunto de agentes com intenção de investir nesta tipologia de projectos.

O enquadramento que esta EEC desenhou permitiu-lhes a percepção das oportunidades, em função da distribuição das unidades existentes e das intenções de investimento, da procura e da oferta de produtos complementares, permitindo desta forma evitar a concentração territorial das unidades de alojamento e a colmatção de espaços “vazios”.

Aquando das sessões de divulgação, de promoção e dos workshops realizados, foram debatidos os critérios de diferenciação pela qualidade e inovação a imprimir às unidades existentes e às novas (*ver ANEXO IV - “Plano de diferenciação pela qualidade e inovação”*).

### 2.5.1.3 - Rede de Infra-Estruturas para a Animação Turística

Foi identificado um vasto conjunto de infra-estruturas que servem diversas modalidades de turismo de natureza que importa estruturar em rede.

*Ver “Capítulo II – Diagnóstico” ponto “10 – Competitividade territorial”.*

As características físicas e climáticas e empresariais do território permitem o desenvolvimento das modalidades que seguidamente se listam, as quais devem possuir as necessárias infra-estruturas.

#### **QUADRO V – Actividades e modalidades de turismo de natureza, desporto de natureza e animação ambiental passíveis de se realizarem no foco territorial**

- » Actividades de *teambuilding*
- » Balonismo
- » BTT (passeios de bicicleta, passeios de *segway* e com outros veículos não poluentes)
- » *Canyoning*
- » Canoagem
- » Escalada (Vias ou escolas de escalada, escalada desportiva, blocos, escalada clássica ou rocódromos)
- » Espeleologia
- » Esqui
- » Expedições fotográficas
- » Hipismo (passeios equestres ou em atrelagens de tracção animal)
- » Jogos populares
- » Observação de vida selvagem (*Birdwatching* e observação de mamíferos)
- » Orientação
- » *Paintball*, tiro com arco, besta, zarabatana, carabina de pressão de ar
- » Parapente e/ou asa-delta sem motor (locais de voo)
- » Paraquedismo
- » Passeios de barco
- » Pedestrianismo e montanhismo (Redes de percursos pedestres)
- » Percursos de acessibilidade universal
- » Percursos de obstáculos (rappel, slide e pontes)
- » Percursos interpretativos
- » Praias fluviais
- » *Rafting* e *hidrospeed*
- » Vela

### 2.5.1.4 - Rede de equipamentos e alojamentos de Turismo de Saúde e de Bem-estar (*Health & Wellness tourism*)

Este projecto pretende *melhorar a competitividade de um território que abrange os seis municípios que integram total ou parcialmente o Parque Natural da Serra da Estrela, através da dinamização de actividades de base económica (bens e serviços) que privilegiem o turismo de saúde e bem-estar (Health & Wellness tourism). A Zona de Montanha de tal território que é Área Classificada e reconhecida pelo todo nacional como um dos seus símbolos identitários, pretende afirmar-se entre as suas pares, Zonas de Montanha da Europa, com competências específicas no campo do bioclimatismo aproveitando as condições de excelência bioclimática que o território oferece.*

A valorização das Estâncias de Montanha das Penhas Douradas e Penhas da Saúde, é um primeiro passo, para em parceria com a cidade da Guarda que tem já no seu Hospital um Centro de Excelência em pneumologia, afirmar tais territórios como de excelência Bioclimática. A qualidade do ar puro de montanha que se constata acima dos mil metros de altitude, conforme atesta recente estudo elaborado pelo Centro Europeu Médico Bioclimático de Investigação e Ensino Universitário (CEMBREU), com sede em Briançon, nos Alpes Franceses, que tendo feito análises aos pólenes, químicos, humidade, temperatura e ventos da Guarda constatou que mesmo na pior época do ano o ar da Guarda é adequado para os tratamentos de alergias e outras doenças respiratórias.

Esta qualidade do ar de altitude, já teve num passado não muito distante, um papel relevante na cura de doenças do foro respiratório. Desse passado resultou importante património construído, como o Sanatório dos Ferroviários nas Penhas da Saúde (Covilhã) e os pavilhões Rainha Dona Amélia e D. António Lencastre no actual Parque de Saúde da Guarda que é urgente recuperar, para aí instalar respectivamente, alojamento turístico de elevada qualidade e como projecto complementar desta estratégia um Centro de Investigação e Inovação – Saúde/Ambiente, associado a Clínica Bioclimática. Estudos recentes apontam para que o ar puro de montanha pode ser de enorme valia nos tempos actuais, na medida em que uma permanência debaixo dos seus efeitos, clinicamente orientada, tem efeitos terapêuticos mais duradouros do que os dos mais recentes fármacos para as actuais doenças de foro respiratório, como as asma e diversas alergias.

A qualidade do “ar puro de altitude”, será o recurso específico do território que permitirá afirmar competências nesse Centro de Investigação e Inovação – Saúde/Ambiente para o estudo, investigação e tratamento de doenças do foro respiratório, sobretudo ao nível das alergias e das micobactérias, desdobrando-se por áreas científicas e tecnológicas complementares como a Epidemiologia (criação de um Observatório nacional, ou mesmo Europeu, das doenças respiratórias), a investigação básica (mecanismos da doença) e a investigação aplicada (técnicas de diagnóstico, vacinas e novos fármacos, com investimento nas áreas tecnológicas do futuro próximo: biologia molecular, engenharia genética, farmacogenética).

É conhecida a actual apetência para se criarem centros de excelência fora dos grandes centros urbanos. Exemplos bem conhecidos na área da Saúde são o CDC (Center for Disease Control), em Amory, perto de Atlanta, ou a Mayo Clinic, em Rochester, Minnesota, e Jacksonville, Florida (EUA).

Com a criação de um tal centro, estarão criadas condições para o surgimento de diversificadas actividades, relacionadas com o Bioclimatismo. Admite-se que numa 1ª fase surjam actividades relacionadas com a arquitectura bioclimática que deverão a prazo ter a ambição de criar neste território um cluster bioclimático.

**Em resumo, os projectos âncora com a perspectiva de rede correspondem a uma abordagem inovadora no contexto regional porque:**

- » garante integração e coerência entre foco temático, foco territorial e rede de parceiros;
- » garante abrangência territorial da iniciativa e do destino/produtos/marca;
- » garante um maior envolvimento dos agentes e uma maior articulação entre si;
- » garante a existência de uma cadeia de produção de valor;
- » garante uma criação de emprego sustentado e consequente impacto sócio-económico;
- » garante uma diversidade diferenciadora pelo conjunto de experiências que propicia.

## **2.5.2 - Projectos Complementares**

No sentido de concorrer para a eficiência pretendida foram propostos e desenvolvidos projectos/planos transversais que contribuem para a afirmação competitiva do território, numa perspectiva de coerência do foco temático:

- » PC1 - Projectos de Gestão de Espécies e Habitats
- » PC2 - Plano de Formação para Activos dos Promotores Envolvidos
- » PC3 - Plano de Comunicação e Marketing
- » PC4 - Plano de Animação
- » PC5 - Plano de Diferenciação pela Qualidade e Inovação
- » PC6 - Projectos complementares de bioclimatismo

### **2.5.2.1 - Projectos de Gestão de Espécies e Habitats**

No âmbito da conservação e gestão do património natural não é por qualquer constrangimento que não são apresentadas iniciativas a desenvolver pela autoridade nacional de conservação da natureza e da biodiversidade, o ICNB.

Trata-se de uma opção estratégica no quadro desta iniciativa e que visa, precisamente, evidenciar que a salvaguarda do activo “património natural” é uma responsabilidade de todos os agentes envolvidos, sendo que as respectivas iniciativas serão coordenadas por aquele Instituto.

Não estranhas a esta estratégia, foram identificadas intenções de investimento sob a forma de iniciativas:

- » estritamente privadas
  - » e de parcerias público privado,
- para um conjunto de projectos, que visam evidenciar o envolvimento dos agentes privados nas acções de gestão do principal activo da sua actividade e, simultaneamente, transformar a ritual de conservação em motivo de visitação e a sua divulgação como *marketing* do território.

*Ver “ANEXO IV – Plano de diferenciação pela qualidade e inovação” na sua “Vertente 10 – Todos pela biodiversidade”.*

### **2.5.2.2 - Plano de formação para activos dos promotores envolvidos**

*O “Plano de formação para activos dos promotores envolvidos” é apresentado como ANEXO I.*

### **2.5.2.3 - Plano de comunicação e marketing**

O “Plano Estratégico Nacional do Turismo” identifica:

- » a fragmentação da oferta
  - » e o pendor individualista dos agentes do sector
- como factores negativos que condicionam o desempenho do sector em Portugal.

A falta de cooperação entre os diversos *players* do mercado condiciona a existência de uma oferta integrada, como mostra por exemplo a impossibilidade de um turista efectuar reservas directamente através dos sites oficiais ou a inexistência de motores de busca nacionais para hotéis ou restaurantes, ao contrário do que acontece noutros países.

A abordagem estratégica do projecto “Recriar, revitalizar e atribuir densidade conceptual à " Marca Serra da Estrela" passa por afirmar no mercado a marca deste território Serra da Estrela, associando-a aos novos valores do ambiente não poluído e à saúde e bem-estar, assentes na qualidade incontornável do ar puro de altitude e da água, incluindo a termal, que brota da montanha e das suas falhas. A racionalidade empresarial com que se pretende gerir esse marketing territorial, impõe uma economia de meios e uma eficácia que passa por utilizar os produtos locais e os seus produtores, como embaixadores do território.

*Ver o “ANEXO II - Plano de comunicação e marketing”.*

#### **2.5.2.4 - Plano de animação**

A evolução da procura, relativamente aos produtos e às experiências, tem evoluído, destacando-se a tendência para um aumento da diversificação das experiências, que se reflecte naturalmente nas principais motivações de viagem. Neste contexto, é cada vez mais importante a oferta de um conjunto alargado de produtos que dê resposta a uma procura diversificada.

*Ver o “ANEXO III - Plano de animação”.*

#### **2.5.2.5 - Plano de diferenciação pela qualidade e inovação**

No capítulo das oportunidades e dos desafios (PENT), tendo em consideração que a evolução do sector a nível mundial possibilita um forte crescimento do sector do Turismo em Portugal, é apontada a necessidade de uma estratégia de actuação que permita responder à sofisticação da procura e das ofertas concorrenciais.

*Ver ponto seguinte.*

### **2.6 - Diferenciação pela qualidade e inovação**

*Ver o ANEXO IV - Plano de diferenciação pela qualidade e inovação”.*



### **3 - Coerência e sinergias da estratégia com as políticas públicas**

A EEC corresponde não apenas a um desafio nacional, mas ao desenvolvimento de uma visão de longo prazo de desenvolvimento regional, que enforma e perspectiva estratégias de curto e médio prazo.

Pela sua natureza abrangente, esta é uma estratégia de acção para políticas públicas e para a sociedade. Por este motivo deve, enquanto definição de estratégia, integrar e integrar-se nos documentos orientadores de âmbito nacional e regional. A sua concretização depende de todos os agentes – públicos e privados, tanto mais quanto depende não apenas de acções concretas, mas também da actuação individual.

#### **3.1 – Com a Estratégia Nacional de Conservação de Natureza**

A Opção 3 “Promover a valorização das áreas protegidas e assegurar a conservação do seu património natural, cultural e social” da Estratégia Nacional de Conservação da Natureza e da Biodiversidade (ENCNB) determina que se deverá prosseguir o Programa Nacional de Turismo da Natureza, com base na articulação entre as diversas entidades intervenientes, fomentando o envolvimento público e privado, para atingir uma oferta integrada de alojamento e de animação ambiental, sustentável, diversificada e qualificada.

#### **3.2 – Com o Plano Estratégico Nacional do Turismo**

*“Apesar de 21% do território nacional ser considerado área protegida, o Turismo de Natureza em Portugal apresenta claros défices infra-estruturais, de serviços, de experiência e know how e de capacidade competitiva das empresas que operam neste domínio.*

*O desafio para Portugal consiste em desenvolver uma oferta respeitando o ambiente. O objectivo é tornar o produto vendável turisticamente, mas sempre preservando as áreas protegidas”.*

#### **3.3 – Com o Programa Nacional de Turismo de Natureza**

O Plano Nacional de Turismo de Natureza (PNTN), implementado pela Resolução do Conselho de Ministros nº 112/98, defende que os *“espaços naturais surgem cada vez mais, no contexto internacional e nacional, como destinos turísticos em que a existência de valores naturais e culturais constituem atributos indissociáveis do turismo de natureza”*. Este mesmo Plano refere que pelo equilíbrio, traduzido nas paisagens, as Áreas Protegidas conferem e transmitem um sentido e a noção de “único” e de “identidade de espaço”, pelo que são locais privilegiados como novos destinos, determinantes para a *“consolidação da imagem de Portugal como um destino de qualidade, diferenciado e competitivo”*.

#### **3.4 – Com o Programa de Visitação e Comunicação da Rede Nacional de Áreas Protegidas**

O Programa de Visitação e Comunicação da Rede Nacional de Áreas protegidas (PVCARNAP) considera que no contexto de “construção e dinamização” de produtos de visita nas AP deverá assentar:

i) na protecção e conservação dos recursos naturais – paisagens e da biodiversidade;

- ii) criação de condições infra-estruturais e técnicas ajustadas às exigências de visitação com qualidade;
- iii) eliminação de constrangimentos para que os agentes possam comercializar e gerir produtos de visitação com maior valor acrescentado;
- iv) e dificuldades dos agentes privados.

### **3.5 – Com o Plano Nacional de Promoção da Acessibilidade**

O Plano Nacional de Promoção da Acessibilidade procede à ordenação e sistematização de um conjunto de medidas que pretende levar a cabo, visando a construção de uma rede global, coerente e homogénea em matéria de acessibilidades, susceptível de proporcionar às pessoas com mobilidade, ou dificuldades sensoriais, condições iguais às dos restantes cidadãos. Esta filosofia pretende ser aplicada no contexto de práticas turísticas ligadas ao turismo de natureza, desporto de natureza e turismo activo.

## **4 - Interacções internacionais, nacionais, regionais e locais**

### **4.1 – Interacções internacionais**

Pretende-se que o território e a marca obtenham projecção internacional, vertente que deverá ser implementada pela entidade regional (ARPTCP) que, em articulação com o “Turismo de Portugal”, será responsável pela promoção no mercado externo dos produtos turísticos a constituir.

Não foi negligenciado o posicionamento do território num contexto transfronteiriço.

Salienta-se, a este propósito, a participação da iniciativa BuY NATURE nos trabalhos do “MIT – Mobilidade, Inovação e Território” (Região Centro/Castilla-Léon) de articulação transfronteiriça, a aprofundar em função contactos já estabelecidos.

Também a linha de trabalho em desenvolvimento no âmbito da criação do Parque Transfronteiriço do Tejo Internacional, entre o ICNB e a Junta da Extremadura, perspectiva a gestão conjunta da actividade turística.

A inscrição do “GeoPark da Meseta Meridional” na rede de geoparques classificados pela UNESCO, fornece ao pólo do Tejo Internacional uma perspectiva de internacionalização ímpar no contexto nacional.

A zona de montanha da Serra da Estrela, pretende reforçar no Comité das Regiões da Europa os laços já existentes com as suas pares e em conjunto com Briançon nos Alpes Franceses, com quem a cidade da Guarda tem relações privilegiadas, valorizar o bioclimatismo nas zonas de montanha como um recurso singular, capaz de gerar desenvolvimento sustentado.

Finalmente, sublinha-se, uma vez mais, que no conjunto das Áreas Classificadas abrangidas se encontram aquelas que representam compromissos do Estado Português perante a União Europeia. Este contributo da Rede Natura 2000 afigura-se-nos como uma iniciativa ímpar à escala europeia.

### **4.2 – Interacções nacionais**

Saliente-se que a iniciativa envolve, à partida, uma entidade da Administração Central (Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade).

Envolve, também desde o início, entidades privadas de escala nacional (empresas e grupos económicos, directamente ou em parceria com outras entidades).

Para além desta participação de actores verifique-se a forma como a iniciativa se enquadra no âmbito de documentos de orientação estratégica para as políticas públicas (ver o anterior ponto 3).

Dado tratar-se duma iniciativa que significativamente trabalha a actividade turística, a sua identidade acomodar-se-á na estratégia promocional da marca “Portugal”.

### **4.3 – Interacções regionais**

Estas desenvolver-se-ão nas seguintes vertentes:

- » pública, pela articulação com as “Entidades Regionais de Turismo” recentemente estabelecidas ao nível do “Centro” e do pólo “Serra da Estrela”;
- » privada, pela articulação com as entidades responsáveis pela gestão das marcas territoriais:
  - “Aldeias Históricas” (Associação das Aldeias Históricas de Portugal);
  - “Aldeias do Xisto” (Agência de Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto);
  - “GeoPark da Meseta Meridional Ibérica” (NATURTEJO, EI);
- » privada, pela articulação com entidades empresariais de âmbito regional.

Por outro lado verifique-se a forma como, estrategicamente, se encontram concebidos o Plano de comunicação e marketing e o Plano de animação, ferramentas que permitirão dar um cunho regional à iniciativa.

### **4.4 – Interacções locais**

Estas interacções desenvolver-se-ão nas seguintes vertentes:

- » pública, pela articulação com 30 municípios abrangidos pelas 16 Áreas Classificadas;
- » privada, pela articulação com entidades empresariais cujo âmbito de actuação não ultrapassa a escala de um município.

## **5 - Posição concorrencial das empresas e factores-chave de sucesso.**

Várias análises desenvolvidas por entidades internacionais independentes, nomeadamente afectas ao actividade turística, são unânimes ao identificar dentro desta actividade económica o segmento do “turismo de natureza” como um dos que apresenta, para o curto e médio prazos, taxas de crescimento mais elevadas.

A tal não serão estranhos alguns pormenores manifestados por alguns dos agentes económicos parceiros desta iniciativa:

» no Tejo Internacional, as perspectivas de utilização dos recursos cinegéticos aparecem cada vez mais substituídos pela fruição passiva do património natural;

» na Serra da Estrela, o logótipo da entidade que disponibiliza o maior efectivo de quartos, utiliza a figura do Lobo-ibérico, espécie simbólica dos esforços de conservação neste território;

» também na Serra da Estrela, a entidade empresarial que detém a concessão da actividade turística nas cotas mais elevadas da serra, passou a disponibilizar aos seus clientes um conjunto diversificado de produtos turísticos que se inscrevem nas modalidades de turismo de natureza;

» verifique-se a taxa de ocupação das unidades de alojamento que mais directamente trabalham o produto turismo de natureza, a origem dos seus utentes, as solicitações que os mesmos apresentam, a taxa média de residência destes e segmentos sociais em que os mesmos se inscrevem;

» o número de praticantes de várias modalidades de turismo de natureza (ex: BTT, parapente, pedestrianismo e montanhismo, observação de vida selvagem) apresentam índices de crescimento notáveis ao longo desta década; para tal basta consultar as principais entidades que comercializam material específico (não o generalista) para estas actividades, para termos percepção de que o volume de negócios terá correspondência com a postura dos consumidores;

» note-se, também, na taxa de ocupação das unidades de alojamento de turismo de natureza e no nível de solicitações de informação e material informativo nos vários postos de informação das Áreas Protegidas.

O turismo de saúde e bem-estar que já apresenta também taxas de crescimento elevadas e maior crescimento terá com o crescente congestionamento das grandes urbes, será assegurado em conjunto com as termas da região e com os equipamentos SPA's e outros que oferecem tratamentos de rejuvenescimento que as unidades hoteleiras se dispõem a instalar, com programas que permitem a desintoxicação e o chamado *extreme fitness*. O “*extreme fitness*” deve ser traduzido, não como tratamento de emagrecimento anoréctico, mas antes como tratamento intensivo de forma a conseguir obter robustez, vigor ou boa condição física.

A oferta conjunta no mesmo território de um turismo de natureza, complementado com um turismo de saúde e bem-estar, é uma vantagem comparativa que necessariamente conduz a uma vantagem competitiva do território e irá contribuir para um crescimento sustentado dos fluxos turísticos.

Os factores-chave para o sucesso desta iniciativa identificam-se no “ANEXO IV - Plano de diferenciação pela qualidade e inovação”.

## Capítulo II - DIAGNÓSTICO

Consistência das actividades e das potencialidades de exploração de sinergias, em função do envolvimento das empresas e de outras entidades à EEC, nomeadamente ao nível da geração de externalidades, da produção de bens públicos e da obtenção dos resultados, que a parceria se propõe atingir.

### **6 – Metodologia adoptada**

No desenvolvimento da Acção Preparatória foi aplicada uma metodologia de trabalho que percorreu as seguintes fases:

#### **6.1 - Fase 1 – Diagnóstico**

##### **Reconhecimento do estado actual do território, com especial enfoque na actividade turística**

Construção de um quadro de referência (relatório), no qual se caracterizam de forma precisa todas as variáveis – procura, oferta e organização - e os agentes que interferem, directa ou indirectamente, no desenvolvimento da actividade turística.

Foi determinante integrar neste relatório as infra-estruturas – acessibilidade – e os recursos – humanos, hotelaria e restauração, património natural, etnográfico, cultural e construído.

Este documento constitui a base para o desenvolvimento do trabalho prospectivo – a elaboração e implementação da EEC para o Turismo de Natureza no território.

#### **6.2 - Fase 2 – Estratégia de Eficiência Colectiva**

##### **Fixação da estratégia de actuação da actividade turística e destino, para atingir as metas traçadas**

Nesta fase foram definidos:

- i) a visão;
- ii) a missão
- iii) os objectivos (gerais e específicos).

À imagem do ocorrido na primeira fase, a participação dos agentes locais constituiu um elemento fundamental para a sustentabilidade das propostas, permitindo que o grau de ambição da EEC faça jus à realidade do território, aos recursos financeiros e à conjuntura global.

#### **6.3 - Fase 3 – Desenvolvimento**

##### **Definição concreta das acções e projectos – Programa de Acção - que concretizarão a EEC.**

Esta fase é a mais “agarrada” ao território, porque as acções desenhadas para o destino dependem das suas especificidades. As acções inscritas no Programa de Acção têm em vista a concretização dos objectivos da EEC, ainda que condicionados pelas limitações técnicas, humanas e financeiras do território e potenciadas pelas qualificações, inovações e fontes de financiamento disponíveis.

Assim e uma vez que a fase de EEC se alicerçou na visão do destino em função do diagnóstico, construiu-se o Programa de Acção em função desse cenário.

Estipulou-se que os objectivos devem ser direccionados para a maximização das potencialidades turísticas de produtos, recursos e infra-estruturas existentes no território, bem como dirigidos à maximização da satisfação do turista e ao estabelecimento de um posicionamento de qualidade e excelência face à concorrência, pelo que as acções a desenvolver devem assumir as seguintes tipologias:

- » Projectos de infra-estruturação do alojamento
- » Projectos de infra-estruturação da animação turística
- » Projectos de formação divulgação e promoção
- » Projectos de conservação do património natural e do património cultural

Mais uma vez se realça a importância que a cooperação e articulação dos agentes locais, públicos e privados, assume para o sucesso da EEC, importância esta que aparece traduzida no Programa de Acção sob duas formas:

- » a definição de acções dirigidas e projectadas em função deles e
- » pela validação da EEC.

#### **6.4 - Fase 4 – Monitorização**

Esta fase iniciou-se aquando do processo de diagnóstico (fase 1), mas terá maior evidência com a implementação da EEC e com a execução do Programa de Acção, constituindo-se como garantia de que o resultado da EEC e do Programa de Acção corresponde ao esperado, isto é, que contribui para o desenvolvimento da actividade turística e para a competitividade do território, através da criação de vantagens competitivas.

Na monitorização, e tratando-se de espaços com elevada sensibilidade (ambiental, social e económica), considera-se essencial que se desenvolvam mecanismos de verificação periódica e que contemple os seguintes indicadores:

*Ver “Capítulo IV – Modelo de gestão e liderança” no seu ponto “21 – Modalidades de acompanhamento e avaliação da EEC”.*

## 7 - Base empresarial

O território em que se pretende implementar esta EEC tem fortes características de “baixa densidade” logo o palco ideal para o sector do Turismo de Natureza. Como referido no PENT, para a escala nacional, a cadeia de produção de valor apresenta uma organização deficiente, como consequência de factores relacionados com:

- » a pequena dimensão das empresas que operam no sector,
- » com a insuficiente acumulação de experiência, tecnologia e *know how*,
- » com a falta de regulamentação e/ou controle
- » e com as limitações para a estruturação de produtos ou experiências integrais.

Assim, importa analisar cada um destes factores para estruturar uma estratégia capaz de inverter a situação actual.

A tipologia de agentes privados que actuam no território é de natureza variada (empresário em nome individual, sociedades, grupos económicos), mas, como é referido no parágrafo anterior, as empresas que asseguram a dinamização do sector – empresas de animação, são estruturas de pequena dimensão. Contudo, o sector começa a reagir a este obstáculo e o surgimento de marcas territoriais, geridas por Agências (ADXTUR, AAHP e NATURTEJO), assume-se como um mecanismo de resposta de um conjunto largado e diversificado de agentes face às exigências do mercado.

Os requisitos de experiência, tecnologia e *know how* que o mercado internacional exige não se coaduna com as capacidades e o curriculum de empresas recentemente criadas, o que se traduz como insuficiente para acumular experiência, tecnologia e *know how* em grau suficiente, especialmente para competir no mercado internacional. Esta realidade não deverá constituir entrave, mas a sua identificação é vital para que seja contemplada na EEC e no PA.

Outro importante factor que afecta a competitividade do sector do Turismo de Natureza é a ausência, falta de aplicação ou inadequação de regulamentação das licenças para operar, o que dá origem a uma certa confusão e dificulta a implementação de padrões de qualidade na estruturação e prestação de serviços.

A falta de cooperação entre os diversos operadores e prestadores de serviços) é um obstáculo para a articulação e comercialização de ofertas integradas.

A elevada sazonalidade da actividade e a falta de vínculo laboral permanente impede a especialização dos recursos humanos, o que se traduz num *deficit* de recursos.

A Região Centro, na qual se integra o território alvo desta EEC, caracteriza-se por ter uma estrutura produtiva muito diversificada e territorialmente heterogénea, com sistemas produtivos variados e espacialmente bem demarcados, e com dinâmicas de criação de rendimento e de crescimento muito diferentes entre as sub-regiões.

O PIB *per capita* da Região (10.200 €) é inferior ao valor médio nacional (12.500 €), o mesmo acontecendo com a produtividade do trabalho (19.100 € e 22.500€, respectivamente). As sub-regiões em causa registam valores inferiores à média nacional nestes dois indicadores.



## 7.1 - Análise demográfica

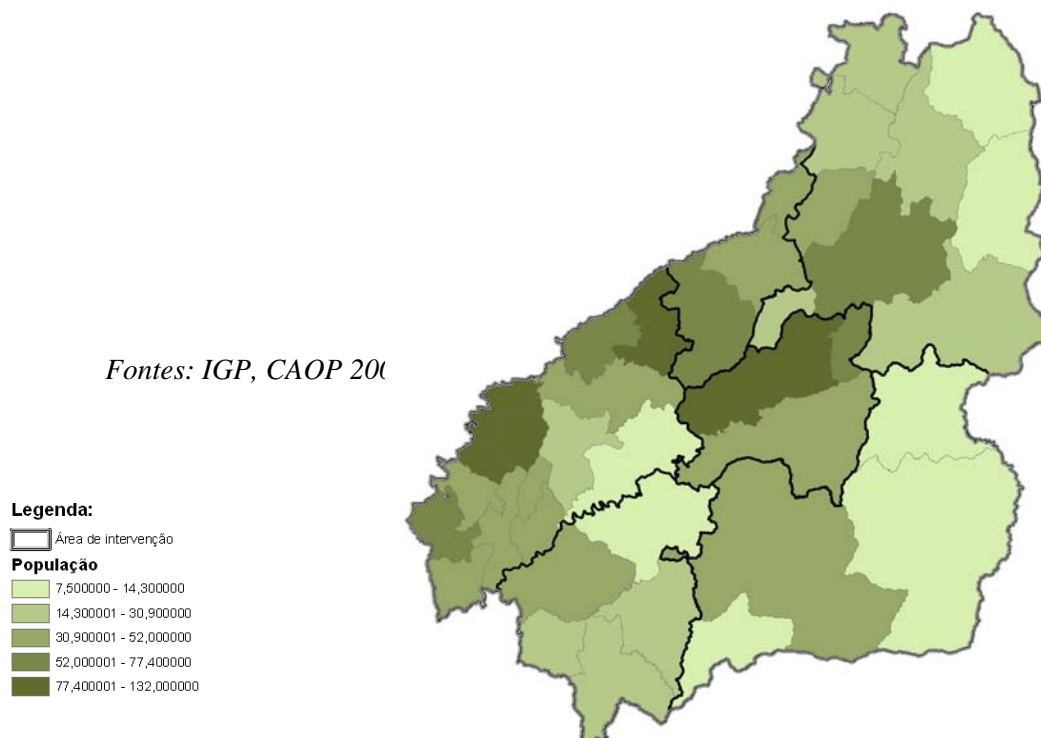
Pretende esta análise demográfica conhecer a população da área de intervenção do projecto BuY NATURE, entendido como um processo de desenvolvimento integrado e sustentável do território.

Os recursos humanos são um elemento fundamental em qualquer processo de desenvolvimento, dado que são os actores principais sobre os quais incidem todas as medidas que minimizam as fragilidades e potenciam as riquezas, na tentativa de criar atracção de iniciativas e criação de dinâmicas locais, com vista à efectiva melhoria da qualidade de vida.

*“A Região Centro dispõe de uma diversidade de recursos endógenos (naturais, culturais, patrimoniais, paisagísticos, gastronómicos, etc.) que, em grande parte, a diferenciam no contexto nacional e que, no seu conjunto, encerram um elevado potencial económico que é necessário valorizar.”* (PORC, CCDRC, 2007). Segundo os dados de 2006, do INE, a NUTS II do Centro tem uma área total de 28 198,5 km<sup>2</sup>, dividida em 100 concelhos, representando 30,62% do total nacional (92090,1 Km<sup>2</sup>), organizados em 12 NUTS III.

A área de intervenção do projecto **BuY NATURE** abrange 38 desses concelhos agrupados em 6 NUTS III, os quais representam 14 575 km<sup>2</sup>, ou seja, mais de 50% do total regional. Trata-se de uma extensa área que se caracteriza pela diminuição da sua população residente e pela existência de importantes áreas protegidas que importa valorizar.

**MAPA II – Densidade Populacional em 2006 nos municípios BuY NATURE**



### 7.1.1 - Densidade Populacional

Em termos concelhios verifica-se a existência de municípios com elevada área, como Castelo Branco (1438,2 Km<sup>2</sup>) e Idanha-a-Nova (1416,3 Km<sup>2</sup>), por oposição a concelhos de reduzida área como é o caso de Castanheira de Pêra (66,8 Km<sup>2</sup>).

**QUADRO VI – Área e densidade populacional dos concelhos do BuY NATURE (2006)**

<b>NUT III</b>	<b>Concelhos</b>	<b>Área (km<sup>2</sup>)</b>	<b>Densidade Pop. (Hab./Km<sup>2</sup>)</b>
<b>Beira Norte Interior</b>	Almeida	518	14,3
	Celorico da Beira	247,2	35,1
	Figueira de Castelo Rodrigo	508,6	13,2
	Guarda	712,1	62,2
	Manteigas	122	30,9
	Meda	286,1	20,6
	Pinhel	484,5	21,0
	Sabugal	822,7	16,7
	Trancoso	361,5	29,1
<b>Beira Interior Sul</b>	Castelo Branco	1438	37,9
	Idanha a Nova	1416	7,5
	Penamacor	563,8	10,5
	Vila Velha de Ródão	329,9	11,0
<b>Cova da Beira</b>	Belmonte	118,8	65,0
	Covilhã	555,6	95,3
	Fundão	700,1	44,5
<b>Pinhal Norte Interior</b>	Alvaiázere	160,5	49,5
	Ansião	176,2	77,4
	Arganil	332,8	39,0
	Castanheira de Pêra	66,78	49,7
	Figueiró dos Vinhos	173,4	40,1
	Góis	263,3	17,1
	Lousa	138,4	132,0
	Miranda do Corvo	126,4	107,8
	Oliveira do Hospital	234,5	92,9
	Pampilhosa da Serra	396,5	11,5
	Pedrogão Grande	128,7	32,3
	Penela	134,8	47,0
	Tábua	199,8	62,1
	Vila Nova de Poiares	84,45	88,3
<b>Pinhal Interior Sul</b>	Mação	400	18,5
	Oleiros	471,1	12,7
	Proença-a-nova	395,4	22,9
	Sertão	446,7	35,7
	Vila de Rei	191,5	16,5
<b>Serra da Estrela</b>	Fornos de Algodres	131,5	40,8
	Gouveia	300,6	52,0
	Seia	435,7	62,6

*Fonte: INE, Portugal, 2007 – Anuário da Região Centro 2006*

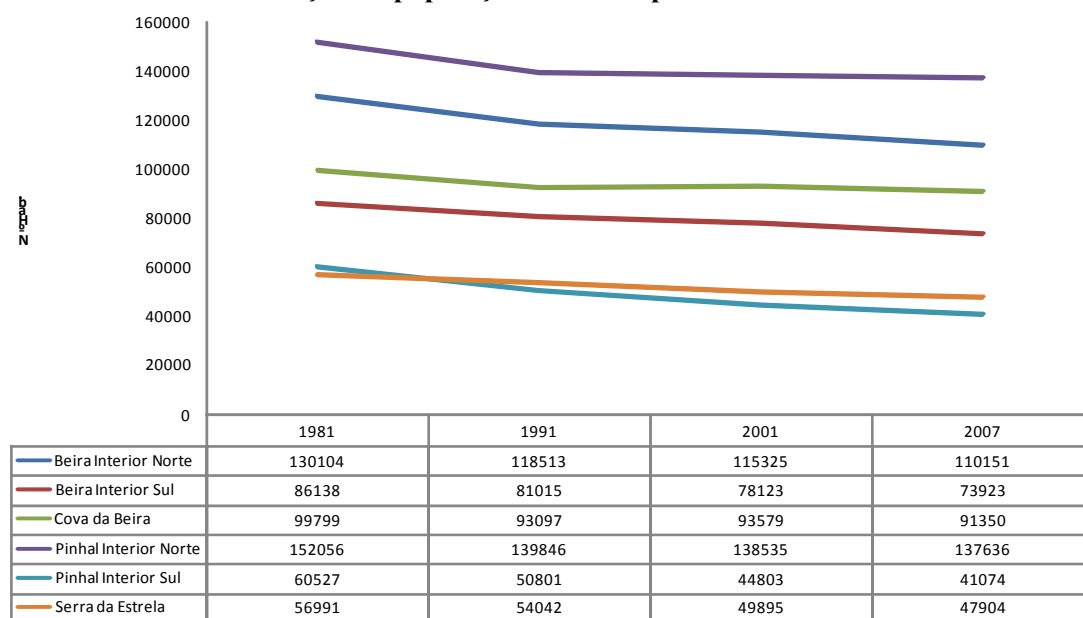
A Região Centro é marcada, por um lado, pela fractura entre o litoral urbanizado, industrializado e densamente povoado e o interior rural, pobre e em grave regressão demográfica e, por outro lado, faz a transição entre as duas grandes regiões metropolitanas, a norte e a sul, que polarizam e concentram recursos e actividades económicas, e que exercem uma pressão centrípeta sobre as suas estruturas económicas e demográficas. Este posicionamento geográfico, se constitui uma fonte de oportunidades e desafios impõe, igualmente, constrangimentos ao seu desenvolvimento. (cf. “Competitividade Territorial e a Coesão Económica e Social, Vol. 3, Região Centro)

A densidade populacional reflecte a intensidade do povoamento expressa pela relação entre o número de habitantes e a superfície do território (habitualmente número de habitantes por quilómetro quadrado). Em média, os concelhos da área de intervenção do BuY Nature têm uma densidade populacional de 43 hab./km<sup>2</sup>. Trata-se de uma densidade relativamente baixa quando comparada com os valores de Portugal (115,1 Hab./Km<sup>2</sup>) e da NUTS II do Centro (84,6 Hab./Km<sup>2</sup>). Ao nível concelhio é de referir a Lousã, que apresenta a maior densidade populacional (132 Hab./Km<sup>2</sup>), por oposição a Idanha-a-Nova que apresenta o valor mais baixo (7,5 Hab./Km<sup>2</sup>).

### 7.1.2 - Evolução da População Residente

Analizando os dados dos três últimos momentos censitários oficiais (1981, 1991 e 2001) e dos últimos dados estatísticos disponíveis, constata-se que, á semelhança da generalidade do País, este conjunto de NUTS tem vindo a perder população residente ao longo das últimas décadas.

**GRÁFICO I – Evolução da população residente por NUTS III entre 1981 e 2007**



*Fontes: INE, Recenseamento Geral da População e da Habitação, 1981, 1991, 2001; Estatísticas Demográficas 2007*

Entre 1981 e 2007 os concelhos que integram o projecto **BuY NATURE** perderam um total de 83 577 habitantes. As NUTS III da Beira Interior Norte e do Pinhal Interior Sul foram as áreas mais afectadas pelo esvaziamento populacional, causado em parte pelo aumento da importância relativa dos espaços urbanos, à qual tem correspondido um declínio, mais ou menos generalizado, das áreas rurais. Tal declínio tem sido factor de desvitalização social, económica e cultural e mesmo ambiental.

### 3. Variação da População por Grupo Etário

**QUADRO VII – Variação % dos grupos etários entre 1991 e 2001 nas NUTS III**

NUTS III	Grupos Etários			
	0-14 anos	15-24 anos	25-64 anos	65 ou + anos
<b>Beira Interior Norte</b>	-25,5 %	-9 %	0,1 %	13,9 %
<b>Beira Interior Sul</b>	-23 %	-12,2 %	-2,1 %	10,2 %
<b>Cova da Beira</b>	-22,5 %	-7,8 %	4,6 %	19,2 %
<b>Pinhal Interior Norte</b>	-18,5 %	-9 %	4 %	9,1 %
<b>Pinhal Interior Sul</b>	-31,5 %	-16 %	-14,5 %	7,1 %
<b>Serra da Estrela</b>	-33,5 %	-13,6 %	-3,6 %	11,6 %

*Fonte: INE, Recenseamento Geral da População e da Habitação, 1991, 2001*

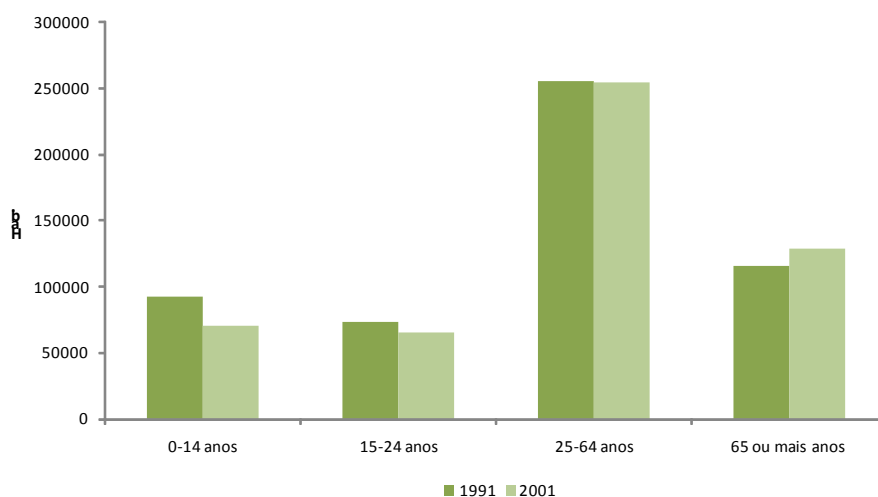
Considerando que as crianças são o grupo etário com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos; o grupo dos jovens refere-se às idades compreendidas entre 15 e os 24 anos; o grupo dos adultos considera as faixas etárias dos 25 aos 64 anos e o grupo dos idosos refere-se à população com 65 e mais anos, rapidamente se constata o envelhecimento geral da população.

Os grupos etários das crianças e dos jovens têm uma variação negativa ao longo da década, reflectindo assim a fraca natalidade e o aumento da esperança média de vida em resultado da redução da mortalidade. Por outro lado verifica-se uma variação positiva da população adulta e idosa, reforçando assim a ideia de um duplo envelhecimento da estrutura da população, quer nas classes mais jovens que não são repostas, quer nas classes mais velhas que aumentam cada vez mais.

A Serra da Estrela foi NUTS III que perdeu mais crianças (-33,5%) e jovens (-13,6%), seguindo-se o Pinhal Interior Sul e a Beira Interior Norte. O aumento do grupo etário dos idosos ocorreu em todas as NUTS III, mas com particular destaque na Cova da Beira e na Beira Interior Sul.

Face a este panorama de duplo envelhecimento e de incapacidade de reposição de gerações, adivinham-se graves dificuldades em conter o progressivo esvaziamento das regiões rurais do interior. Este progressivo envelhecimento populacional tem consequências negativas para a região dado que contribui para a redução da mão-de-obra activa, para a diminuição do espírito empreendedor, e aumenta o valor dos encargos para a construção de lares, pagamentos de reformas, assistência médica e medicamentosa.

**GRÁFICO II - Variação dos grupos etários entre 1991 e 2001 na área do BuY NATURE**

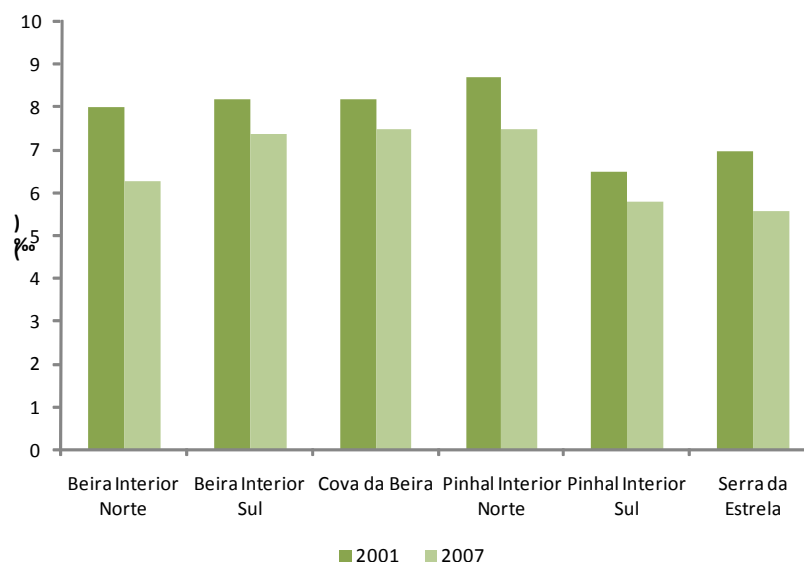


*Fonte: INE, Recenseamento Geral da População e da Habitação, 1991, 2001*

#### 7.1.4 - Evolução da Taxa Bruta de Natalidade

A taxa bruta de natalidade corresponde ao número de nados vivos por cada mil habitantes, relativamente á população residente. Esta taxa expressa a intensidade com a qual a natalidade actua sobre uma determinada população, sendo fortemente influenciada pela estrutura da população, quanto à idade e ao sexo.

**GRÁFICO III – Evolução da taxa bruta de natalidade por NUTS III (2001 e 2007)**



*Fonte: INE, Portugal, 2007 – Anuário da Região Centro 2006*

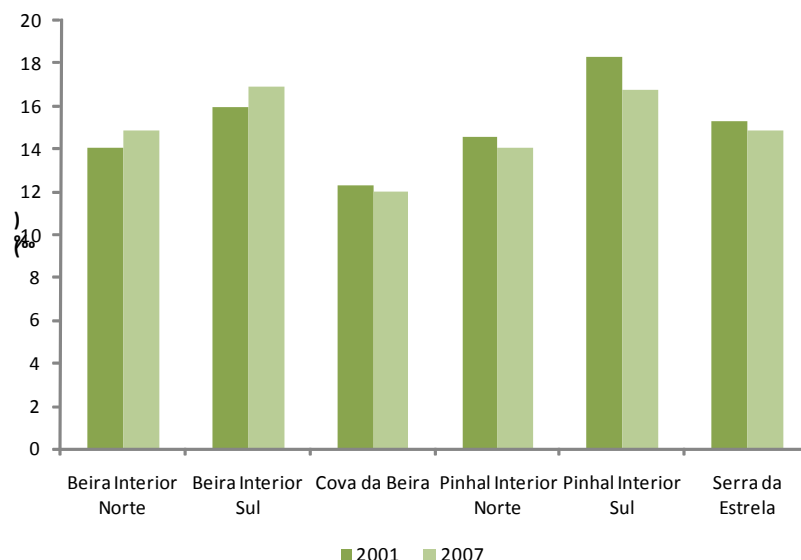
Pela análise do gráfico constata-se a diminuição da taxa bruta de natalidade de 2001 para 2006, em todas as NUTS III consideradas na análise, reflectindo assim o baixo número de nascimentos por cada 1000

habitantes. Em 2001 as taxas situavam-se próximo dos 8 nascimentos por cada mil habitantes e em 2006 verificou-se um decréscimo.

### 7.1.5 - Evolução da Taxa Bruta de Mortalidade

A taxa bruta de mortalidade sintetiza o número total de óbitos, por mil habitantes, na população residente em determinado espaço geográfico. Esta taxa permite analisar a intensidade com a qual a mortalidade actua sobre uma determinada população, sendo influenciada pela estrutura da população quanto à idade e ao sexo. As taxas com valores elevados podem estar associadas a baixas condições socioeconómicas e/ou reflectir a elevada proporção de pessoas idosas na população total.

**GRÁFICO IV – Evolução da taxa bruta de mortalidade por NUTS III (2001 e 2007)**



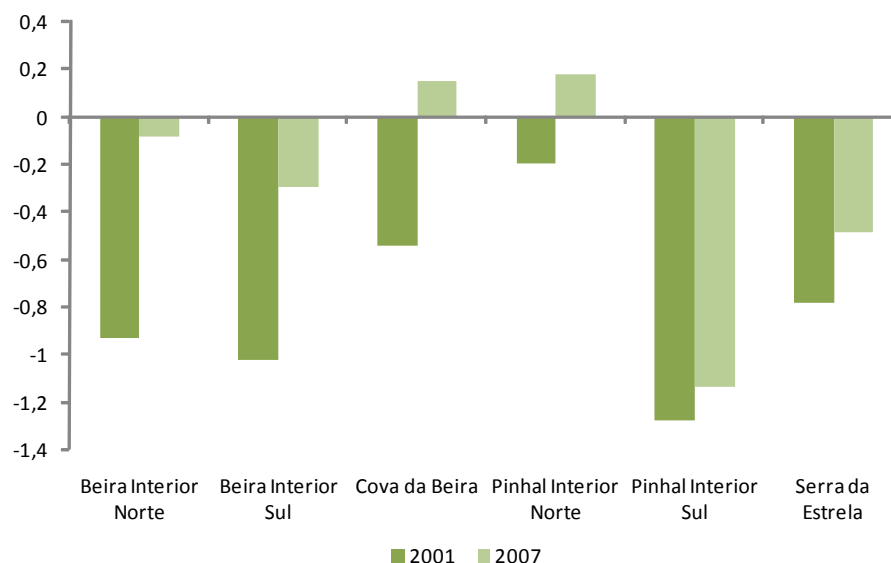
*Fonte: INE, Portugal, 2007 – Anuário da Região Centro 2006*

A taxa bruta de mortalidade nas NUTS III do **BuY NATURE** situa-se acima dos valores da Região Centro (11,6 ‰ e 11,3‰, para 2001 e 2006, respectivamente) e de Portugal (10,2 ‰ e 9,8‰, para 2001 e 2007, respectivamente). As NUTS III da Beira Interior Norte e Sul registaram um aumento da taxa bruta de mortalidade de 2001 para 2006, verificando-se assim um aumento do número de óbitos. Nas restantes NUTS III verificou-se um decréscimo da taxa bruta de mortalidade, no mesmo período de análise, podendo ser causado pelo acesso à prestação de cuidados médicos e pelo aumento da esperança média de vida.

### 7.1.6 - Evolução da Taxa de Crescimento Efectivo

A taxa de crescimento efectivo traduz o acréscimo populacional durante um certo período de tempo, no presente caso entre 2001 e 2006. Este indicador permite contabilizar os indivíduos que nascem e que morrem, que entram e que saem nesta área no período de análise.

**GRÁFICO V – Evolução da taxa de crescimento efectivo por NUTS III entre 2001 e 2007**



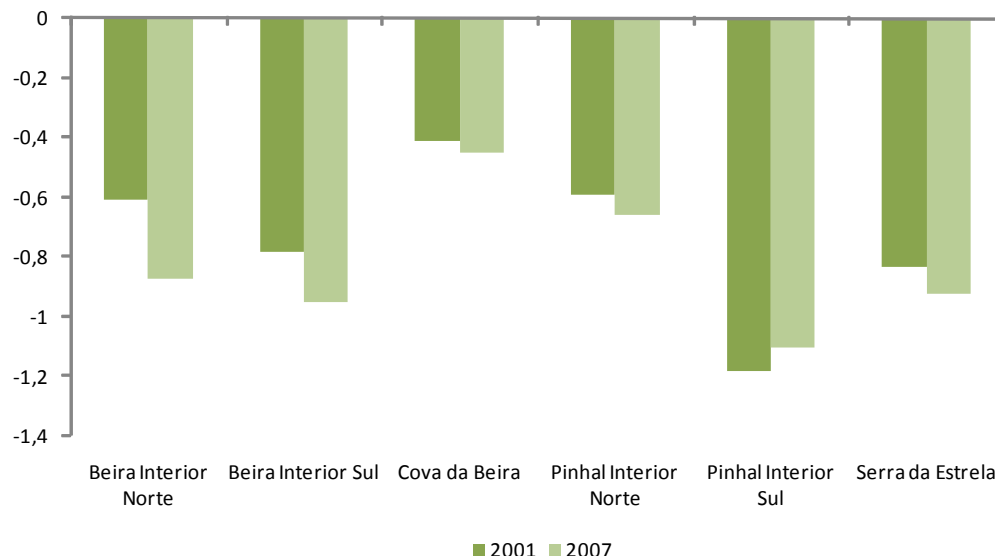
*Fonte: INE, Portugal, 2007 – Anuário da Região Centro 2006*

A taxa de crescimento efectivo, verifica-se negativa na maioria das NUTS III, excepto nas NUTS III da Cova da Beira (0,15%) e do Pinhal Interior Norte (0,18), que registaram um crescimento positivo, superior ao valor da Região Centro (0% para 2006) e inferior ao valor para Portugal (0,17%).

Por oposição a NUTS III do Pinhal Interior Sul apresenta os valores negativos mais elevados para os dois períodos de análise, constatando-se assim o fraco acréscimo de população residente quer pela via natural (nascimentos) quer pela via imigratória.

### 7.1.7 - Evolução da Taxa de Crescimento Natural

**GRÁFICO VI – Evolução da taxa de crescimento natural por NUTS III ( 2001 e 2006)**



*Fonte: INE, Portugal, 2007 – Anuário da Região Centro 2006*

A taxa de crescimento natural expressa o nº de indivíduos a mais ou a menos por cada 1000 habitantes, num determinado período. Esta taxa verifica-se negativa em todas as NUTS III, reflectindo assim o desacelaramento da evolução da população.

A NUTS III do Pinhal Interior Sul é a unidade territorial com a taxa de crescimento natural negativa mais elevada, próximo de -1,2% em ambos os períodos de análise. A NUTS III da Cova da Beira revela a taxa negativa menos elevada das NUTS III (-0,45% em 2006), mas ainda assim, cerca do dobro do valor da Região Centro (-0,29%).

De referir que tanto as taxas de crescimento natural das NUTS III como da NUTS II apresentam valores claramente mais elevados que o valor de referencia para Portugal em 2006: -0,01%.

A tendência generalizada no País é a de um crescimento natural negativo, no entanto, nas regiões do interior, essa tendência é mais marcada, tornando estas áreas cada vez mais despovoadas, descritas por diversos autores como territórios de baixa densidade, entendidas como áreas de densidades populacionais inferiores à média da região e do País, numa diminuição progressiva da população nas últimas décadas, com índices de envelhecimento em crescimento acentuado.



### 7.1.8 - Evolução do Índice de Envelhecimento

**QUADRO VIII – Evolução dos índices de dependência total, dependência de jovens, dependência de idoso e de envelhecimento entre 2001 e 2006**

Unidade Territorial	Índices							
	Dependência Total		Dependência Jovens		Dependência de Idosos		Envelhecimento	
	2001	2006	2001	2006	2001	2006	2001	2006
Beira Interior Norte	62,9	59,6	21,5	19,0	41,4	40,7	192,8	214,3
Beira Interior Sul	66,0	64,4	19,8	19,2	46,2	45,3	233,6	235,9
Cova da Beira	54,4	53,5	21,2	19,2	33,2	34,4	156,6	179,3
Pinhal Interior Norte	61,3	59,7	22,9	21,4	38,5	38,3	168,3	179,5
Pinhal Interior Sul	73,3	70,2	20,3	18,0	53,0	52,2	261,2	289,7
Serra da Estrela	58,1	53,6	20,9	17,2	37,3	36,4	178,7	211,2
Região Centro	52,8	52,4	22,6	21,4	30,2	31	133,7	144,8
Portugal	48	48,7	23,5	22,8	24,5	25,9	104,2	113,6

*Fonte: INE, Portugal, 2007 – Anuário da Região Centro 2006*

Da análise do quadro 3 destaca-se o aumento significativo do índice de envelhecimento, entendido como a relação existente entre o número de idosos e o de jovens, definido habitualmente como a rácio entre o número de idosos (população com 65 e mais anos) e o de jovens (população com menos de 15 anos), por cada 100 indivíduos. Sempre que este índice apresenta valores elevados indicam que a transição demográfica se encontra numa etapa avançada.

O valor mais elevado deste índice refere-se ao Pinhal Interior Sul com 289.7%, (existiam assim aproximadamente 290 idosos para cada 100 jovens). Trata-se de um valor preocupante, uma vez que é o dobro do valor de Portugal, situado nos 113.6%.

Qualquer uma das NUTS que integra a área do **BuY NATURE** registou um crescimento significativo do índice de envelhecimento o qual é sempre superior ao valor registado na NUTS II da Região Centro e na NUTS I de Portugal.

### 7.1.9 - Evolução do Índice de Dependência de Idosos

O índice de dependência de idosos refere-se ao quociente entre a população idosa (65 e mais anos) e a população em idade activa (dos 15 aos 64 anos). O valor de referência para este indicador a nível nacional aumentou de 2001 para 2006, respectivamente de 24,5% para 25,9%, tal como na NUTS II da Região Centro que aumentou de 30,2% para 31%. Esta tendência é acompanhada apenas pela NUTS III da Cova da Beira, dado que nas restantes NUTS a dependência de idosos tem diminuído de 2001 para 2007, apesar de continuar a registar valores em muito superiores á região.

### 7.1.10 - Evolução do Índice de Dependência de Jovens

O índice de dependência de jovens reflecte a relação entre o número de jovens e a população em idades activa. Este índice tem registado uma ligeira diminuição em todas as NUTS III, bem como na Região Centro e em Portugal.

A evolução destes dois indicadores encontra explicação na evolução da distribuição da população residente por grupos etários já que o grupo etário referente à população activa se manteve praticamente inalterado no período em análise, tendo a população jovem perdido importância e a população idosa ganho peso, situação que conduz a um duplo envelhecimento.

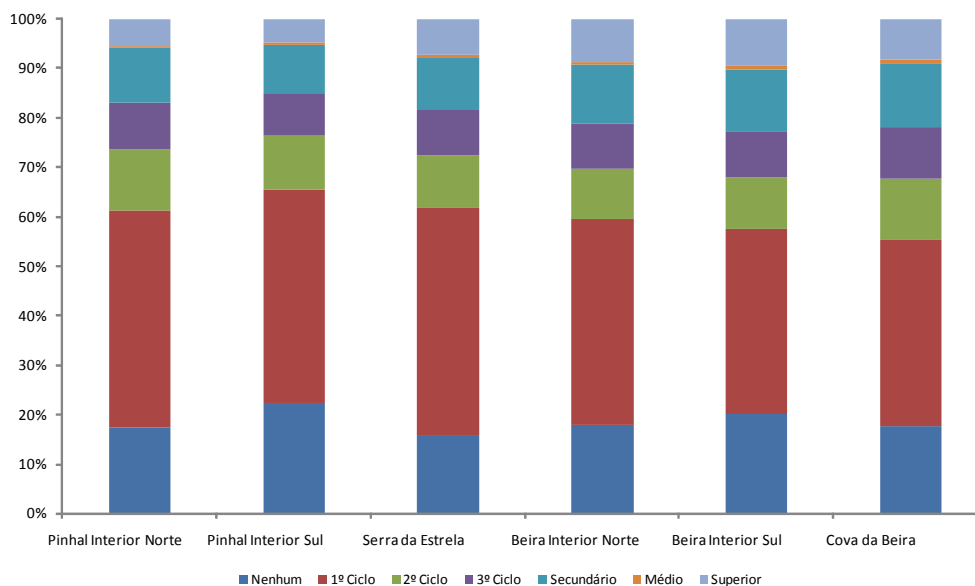
### 7.1.11 - Evolução do Índice de Dependência Total

O índice de dependência total, relaciona a população das faixas etárias dependentes (ou seja que não produzem riqueza, nomeadamente os idosos e as crianças e jovens não activos) com a população activa. Este índice verificou uma ligeira diminuição no período em análise (2001 a 2006) em qualquer das NUTS III em análise. De salientar que o valor registado nas NUTS III é claramente superior ao valor registado para a Região Centro (52,4%) e para Portugal (48,7%). A título de exemplo refira-se o valor da NUTS III do Pinhal Interior Sul: 70,2%, ou seja, existem 70 dependentes por cada 100 activos.

### 7.1.12 - Grau de Escolaridade

O grau de escolaridade tem um importante papel nos processos de desenvolvimento regional, pelo que se analisa o nível de ensino atingido na área de intervenção.

**GRÁFICO VII – Nível de ensino atingido por NUTS III em 2001**



*Fonte: INE, Recenseamento Geral da População e da Habitação, 1991, 2001*

Pela análise do gráfico, percebe-se que ainda existe uma elevada percentagem de população sem qualquer qualificação académica. Este facto é particularmente evidente nas NUTS III do Pinhal Interior Sul e na Beira Interior Sul atingindo valores próximos dos 20%.

A maior parte da população residente na área de intervenção tem uma qualificação académica baixa, equivalente ao primeiro ciclo do ensino básico. De referir que o ensino básico compreende três ciclos: 1º Ciclo (1º, 2º, 3º e 4º Anos) correspondente ao antigo ensino primário; 2º Ciclo (5º e 6º Anos) correspondente ao antigo ensino preparatório e o 3º Ciclo (7º, 8º e 9º Anos). Em média, 40% da população residente das NUTS III da área de intervenção, possui o 1º ciclo do ensino básico completo, ou seja, o ensino primário. Em média, cerca de 10% da população de cada NUTS concluiu o 2º ciclo, ou seja, o equivalente ao ensino preparatório. Situação idêntica para o percentagem de população com o 3º ciclo completo, ou seja, com o 9º ano, correspondente ao antigo ensino obrigatório.

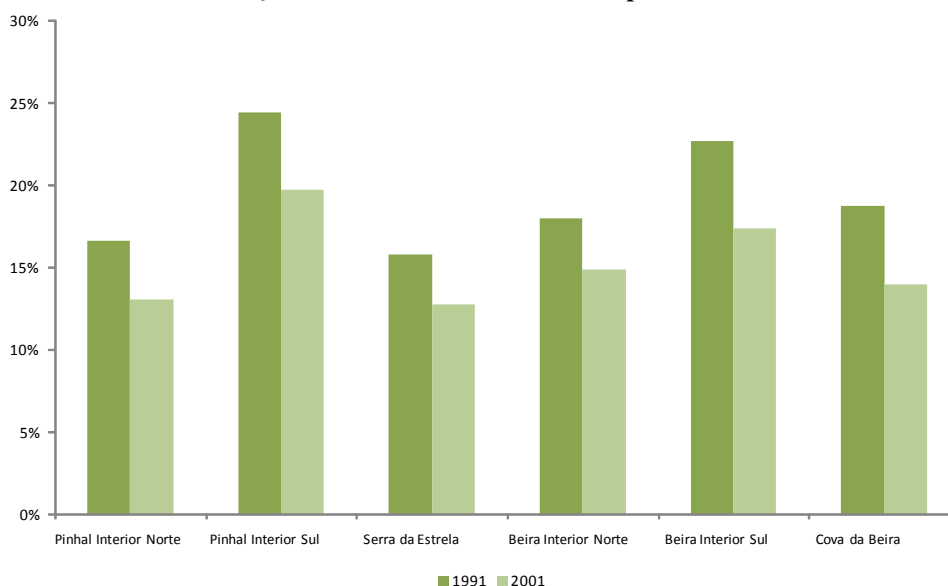
Analisando a percentagem de população com o ensino secundário completo (o antigo 12º ano de escolaridade), constata-se que esse nível de qualificação académica foi obtido por cerca de 15% da população residente em cada uma das NUTS integrantes do **BuY NATURE**.

A população com qualificações de ensino médio, entendido como o actual ensino politécnico com qualificações académicas ao nível do bacharelato, tem uma expressão insignificante no cômputo geral.

Os residentes com um nível de qualificação equivalente ao ensino superior, representam entre 5 a 10% do total de população residente de cada NUTS III. De salientar que a NUTS III com maior percentagem de licenciados são a Beira Interior Norte e Sul por oposição ao Pinhal Interior Sul.

### 7.1.13 - Evolução da Taxa de Analfabetismo

**GRÁFICO VIII – Evolução da taxa de analfabetismo por NUTS III entre 1991 e 2001**



*Fonte: INE, Recenseamento Geral da População e da Habitação, 1991, 2001*

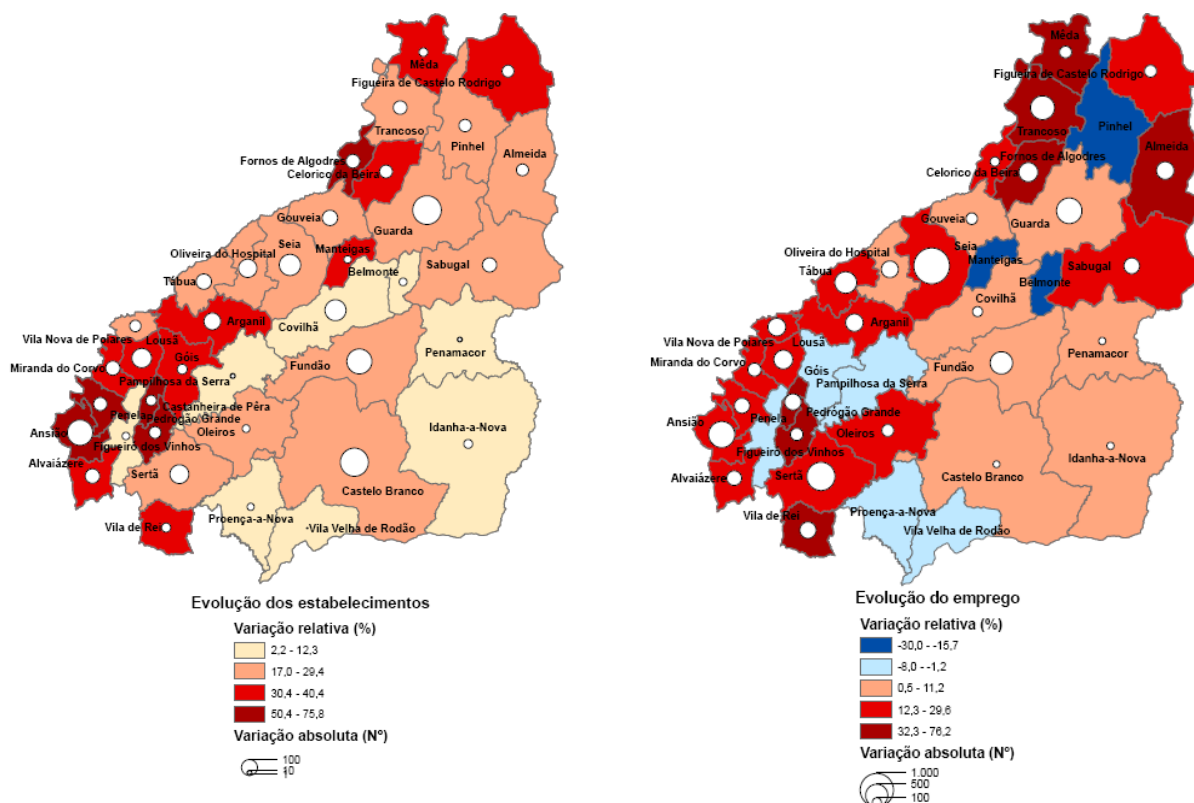
Analisando a evolução da taxa de analfabetismo, verifica-se uma diminuição significativa em todas as NUTS III, ou seja, diminuiu o número de habitantes que não sabem ler nem escrever, conforme a tendência geral de Portugal que reduziu a sua taxa de 11.01% (em 1991) para 9.03% em 2001. A mesma tendência verificou-se na região Centro que tinha uma taxa de analfabetismo de 13.98% em 1991 e de 10.91% em 2001.

Ao nível das NUTS III, em ambos os momentos de referência, os valores mais baixos registam-se na Serra da Estrela e os mais elevados no Pinhal Interior Sul. De referir que o valor médio da taxa de analfabetismo, em 2001, na área de intervenção é de 15.3%, sendo consideravelmente superior ao valores registados na Região Centro e em Portugal.

## 7.2 - Dinâmicas empresariais e de emprego

A análise dos elementos, constantes dos Quadros de Pessoal, relativamente à **evolução dos estabelecimentos e do emprego**, entre 2000 e 2006, pode concluir-se que na totalidade dos concelhos registou-se uma evolução positiva do número de estabelecimentos; com a excepção dos três concelhos de Pinhel, Manteigas e Belmonte, que tiveram decréscimos a superiores a 15%, e de Góis, Pampilhosa da Serra, Figueiró dos Vinhos, Proença-a-Nova e Vila Velha de Ródão, que registaram valores negativos inferiores a 8%, todos os outros tiveram um acréscimo de pessoal ao serviço.

**FIGURA I - Evolução dos estabelecimentos e do emprego no território (2000-2006)**

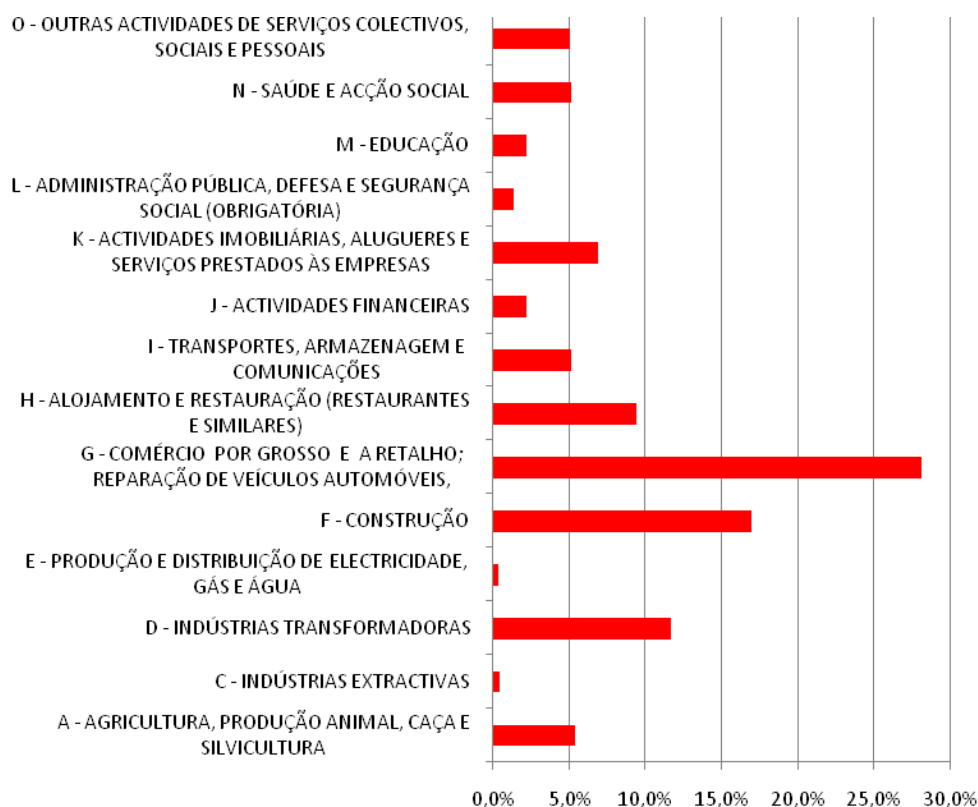


*Fonte: Quadros de Pessoal, GEP/MTSS*

A FIGURA I retrata de forma clara a concentração dos estabelecimentos e, consequentemente, do pessoal ao serviço, nos concelhos da Guarda, Covilhã e Castelo Branco, dois dos quais são sede de distrito. Esta análise torna evidente a necessidade de integrar estas cidades de média dimensão numa estratégia que visa o desenvolvimento do território, enquanto recursos de massa crítica, de locais de concentração de conhecimento e fonte de inovação.

O GRÁFICO IX e a FIGURA II retratam uma concentração espacial nos municípios de Guarda, Covilhã e Castelo Branco, dos estabelecimentos e do pessoal ao serviço e uma concentração dos estabelecimentos nas actividades de “comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis”, de “construção” e de “indústrias transformadoras”, logo seguida da actividade “alojamento e restauração (restaurantes e similares)”.

**GRÁFICO IX - Estabelecimentos por ramo de actividade, no foco territorial (2006)**

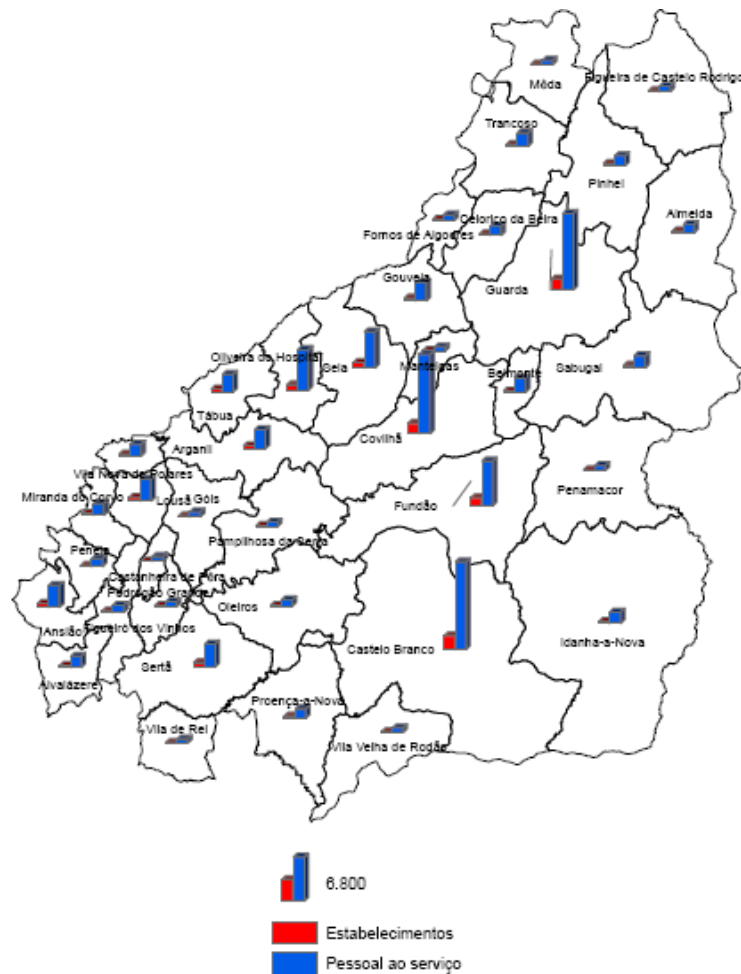


A primeira constatação - concentração espacial dos estabelecimentos - potencia o despovoamento das áreas territoriais adjacentes e, face ao decréscimo que a actividade “agricultura, produção animal, caça e silvicultura” tem sofrido, constrói um contexto de perda de valores e de identidades.

Este cenário surge pela dinâmica resultante da localização, destas cidades de média dimensão, na proximidade das principais vias de comunicação que servem este território – A25 e A23. Este efeito, das vias de comunicação, é notório no crescimento que se tem verificado no concelho do Fundão.

Quando se efectua uma análise mais aprofundada da dinâmica empresarial, através dos indicadores demográficos das empresas e por NUT III, contrapondo a realidade deste território com o todo continental, configura-se um cenário de semelhança.

**FIGURA II - Número de estabelecimentos e pessoal ao serviço (2006)**



*Fonte: Quadros de Pessoal, GEP/MTSS*

Assim, no QUADRO IX verifica-se, pela negativa, um leve desfasamento na **criação de empresas** (indústria transformadora, construção e serviços) e, pela positiva, a **taxa de mortalidade** é menor e uma maior percentagem de continuidade, após dois anos.

**QUADRO IX - Indicadores demográficos das empresas por NUTS III (2005 e 2006)**

	Taxa de natalidade	Taxa de natalidade na indústria transformadora	Taxa de natalidade no sector da construção	Taxa de natalidade no sector dos serviços	Taxa de mortalidade	Taxa de sobrevivência (a dois anos)	Número médio de pessoal ao serviço nos nascimentos de empresas
	%						
	2006				2005 (Po)	2006	
<b>Continente</b>	<b>15,75</b>	<b>7,74</b>	<b>13,24</b>	<b>17,07</b>	<b>15,64</b>	<b>58,33</b>	<b>1,34</b>
<b>Centro</b>	<b>14,31</b>	<b>6,85</b>	<b>10,51</b>	<b>16,10</b>	<b>13,85</b>	<b>61,38</b>	<b>1,31</b>
Pinhal Interior Norte	13,32	7,05	8,09	15,87	12,98	64,51	1,35
Pinhal Interior Sul	11,57	5,90	9,14	13,35	12,67	59,45	1,27
Serra da Estrela	13,30	7,98	9,07	14,93	12,12	65,75	1,25
Beira Interior Norte	14,06	7,41	8,87	15,93	12,82	64,00	1,32
Beira Interior Sul	13,20	6,91	8,71	14,63	12,28	63,23	1,26
Cova da Beira	14,48	8,48	11,56	15,62	14,03	62,30	1,35

© INE, Portugal, 2008, Anuários Estatísticos Regionais 2007. Informação disponível até 30 de Setembro de 2008.

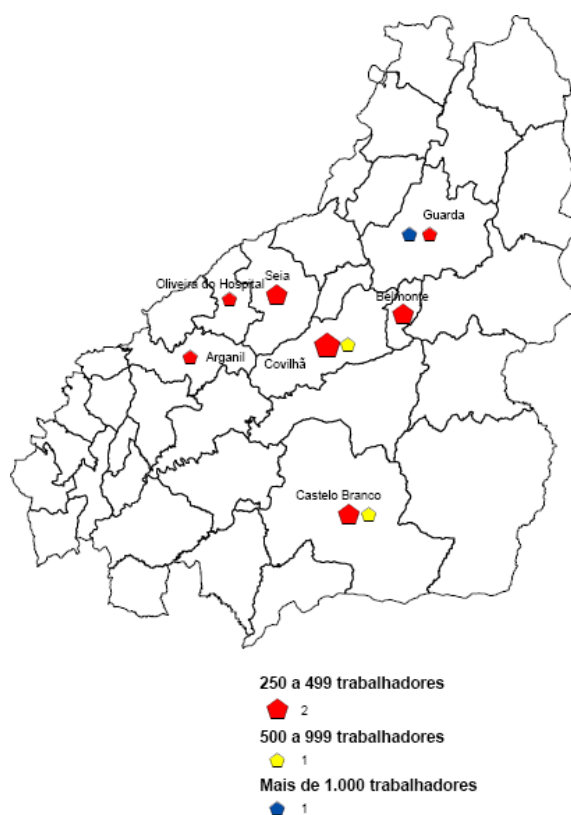
Fonte: INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas.

Este cenário evidencia as dificuldades estruturais e conjunturais que inibem a emergência da iniciativa empresarial privada.

Esta realidade constitui um desafio que passa por diminuir as taxas de mortalidade e de sobrevivência, revela um território com reduzida dinâmica, carente de instrumentos que alavanquem as capacidades endógenas, que promovam a capacitação dos agentes e das suas.

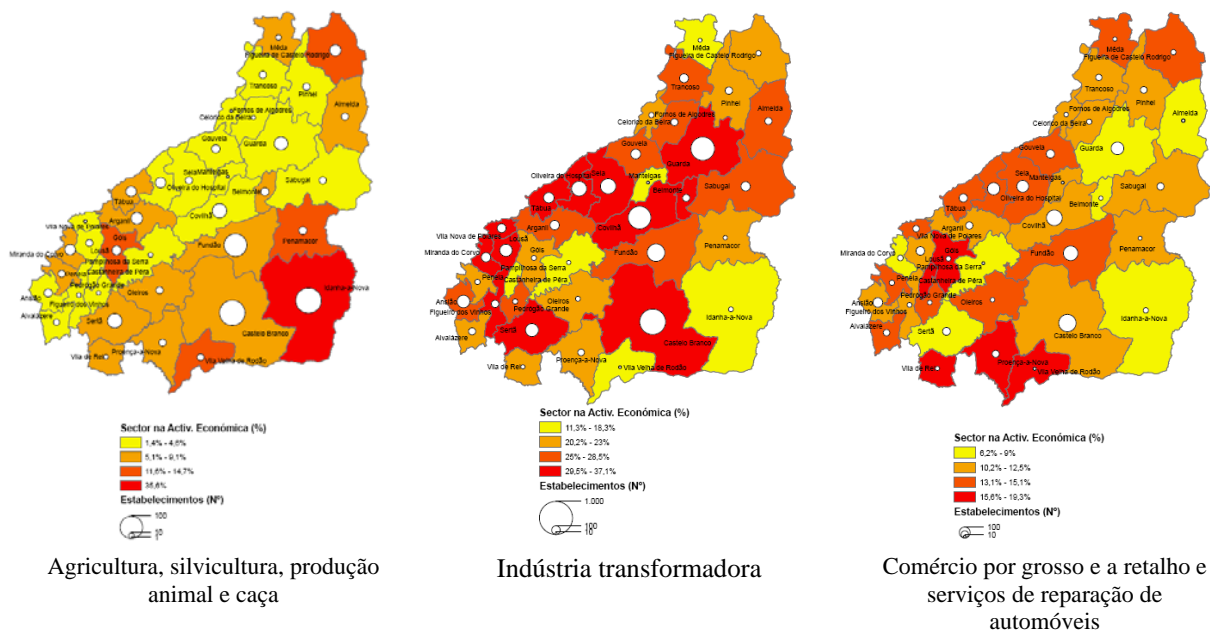


**FIGURA III - Localização das empresas com mais de 250 trabalhadores no território (2006)**



*Fonte: Quadros de Pessoal, GEP/MTSS*

**FIGURA IV - Localização das actividades económicas, por concelho (2006)**



A localização das actividades económicas, neste território, tem um comportamento algo semelhante ao quadro anteriormente estabelecido. Contudo, para as actividades associadas ao sector primário, pela estreita ligação que têm às potencialidades endógenas, verifica-se uma maior concentração na parte Sul, com destaque para o concelho de Idanha-a-Nova.

Nas restantes actividades (indústria transformadora e comércio por grosso e a retalho e serviços de reparação de automóveis), mantém-se a tendência de concentração ao longo do eixo Guarda-Fundão-Castelo Branco.

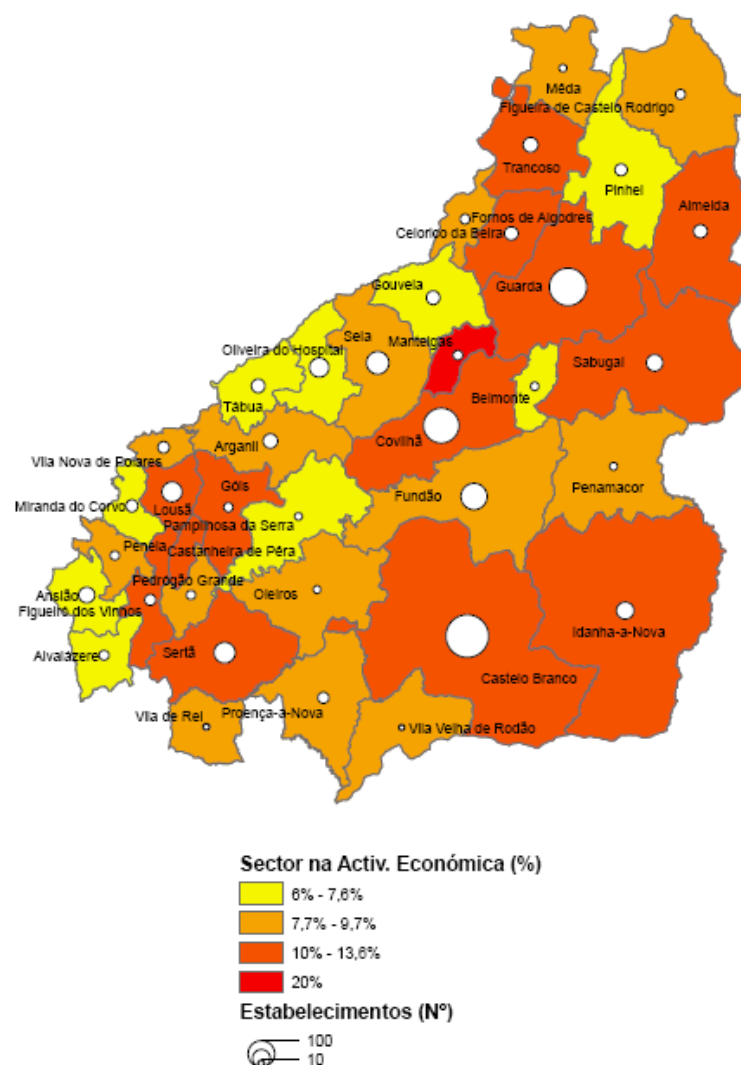
Como é referido no texto do Programa Operacional do Centro, o sector do Turismo, encontra-se ainda pouco desenvolvido na Região Centro, face ao potencial paisagístico e patrimonial existente, representando o “alojamento e restauração” apenas 12,6% do VAB gerado por este sector a nível nacional.

No que respeita à oferta turística, a Região Centro dispõe de 23% dos estabelecimentos hoteleiros existentes a nível nacional e de 20% da capacidade de alojamento instalada.

Quanto ao tipo de estabelecimentos hoteleiros, uma grande maioria são pensões (56,4%), 32% são hotéis, havendo ainda 244 unidades de turismo em espaço rural (TER), o equivalente a 26,2% do total a nível nacional, tendo as unidades de TER registado um crescimento de 12% ao ano em média desde a segunda metade da década de 90.

Em termos de procura turística, a Região apresenta uma taxa mais baixa de dormidas em estabelecimentos por 100 habitantes (130,9) que a registada no Continente (275,6), registando igualmente taxas de ocupação por cama baixas comparativamente à média nacional, e uma correlativa maior procura interna (71%, contra 59% a nível nacional) e menor procura por parte de estrangeiros (29%, contra 41% a nível nacional). A maior oferta e a maior procura em termos turísticos regista-se nas sub-regiões do Baixo Mondego e do Baixo Vouga, exteriores ao território alvo.

**FIGURA V - Localização do alojamento e restauração, por concelho (2006)**



*Fonte: Quadros de Pessoal, GEP/MTSS*

A FIGURA V relativa à localização das unidades de alojamento e restauração no território, embora apresente uma maior dispersão destas unidades pelo território, continua a vincar a importância do referido eixo. Ainda resultante da sua análise pode-se referir que os municípios fronteiriços apresentam uma maior escassez de alojamento e restauração. Este retrato torna evidente que para além dos recursos endógenos (paisagem, património natural - fauna e flora - e cultural) a capacidade de iniciativa é reduzida, o que coloca em causa valorização destes recursos.

A **densidade do tecido empresarial** deste território apresenta, em relação ao valor do território continental (11,7 empresas/Km<sup>2</sup>) e da Região Centro (8,4 empresas/Km<sup>2</sup>), uma grande variação entre as sub-regiões (Cova da Beira com 5,7 empresas/Km<sup>2</sup> e Pinhal Interior Sul e Beira Interior Sul com 1,8 empresas/Km<sup>2</sup>). Esta discrepância aumenta se analisarmos tendo por base os concelhos, neste caso o

município da Lousã (12 empresas/Km<sup>2</sup>) apresenta valores superiores aos registados a nível continental; no extremo oposto surge o concelho de Idanha-a-Nova com 0,5 empresas/Km<sup>2</sup>.

A percentagem de **micro-empresas** é superior ao verificado na Região Centro e no continente, o que traduz o papel destas empresas e a importância de integrar esta característica na definição da Estratégia de Eficiência Colectiva.

Relativamente às **pequenas e médias empresas**, com a excepção do município de Oliveira do Hospital, o território tem percentagens inferiores ao continente. O número de pessoas ao serviço é, regra geral, inferior a 3 funcionários, verificando-se também neste parâmetro um distanciamento considerável para o registo continental (3,4).

Os registos referentes ao “**volume de negócios por empresa**” e o “indicador de concentração do volume de negócio das 4 maiores” apresentam relações inversas com o verificado a nível continental, sendo menor no primeiro e maior no segundo. Esta realidade traduz uma estrutura empresarial assente nas empresas de pequenas dimensões e com pequeno volume de negócios.

**QUADRO X - Indicadores das empresas por município (2006)**  
(referidos os municípios com indicadores mais extremos)

	Densidade de empresas (nº/km <sup>2</sup> )	Proporção de micro-empresas (%)	Proporção de pequenas e médias empresas (%)	Pessoal ao serviço por empresa (nº)	Volume de negócios por empresa (milhares de Euros)	Indicador de concentração do volume de negócios das 4 maiores empresas (%)
<b>Continente</b>	<b>11,7</b>	<b>95,5</b>	<b>4,5</b>	<b>3,4</b>	<b>305,4</b>	<b>5,9</b>
<b>Centro</b>	<b>8,4</b>	<b>95,8</b>	<b>4,1</b>	<b>2,9</b>	<b>213,8</b>	<b>4,1</b>
<b>Pinhal Interior Norte</b>	<b>4,8</b>	<b>96,2</b>	<b>3,8</b>	<b>2,7</b>	<b>146,2</b>	<b>9,8</b>
Lousã	12,0	96,6	3,4	2,4	155,9	34,9
Miranda do Corvo	9,8	97,4	2,6	1,9	79,9	12,1
Oliveira do Hospital	7,8	93,8	6,2	3,7	163,9	13,3
Pampilhosa da Serra	0,7	97,2	2,8	2,2	156,6	51,4
Penela	4,0	95,9	4,1	3,0	159,6	40,7
Vila Nova de Poiares	10,0	95,8	4,2	2,8	259,7	55,4
<b>Pinhal Interior Sul</b>	<b>1,8</b>	<b>96,2</b>	<b>3,8</b>	<b>2,6</b>	<b>143,8</b>	<b>10,7</b>
<b>Serra da Estrela</b>	<b>4,2</b>	<b>95,7</b>	<b>4,3</b>	<b>2,7</b>	<b>131,2</b>	<b>23,8</b>
<b>Beira Interior Norte</b>	<b>2,3</b>	<b>96,8</b>	<b>3,2</b>	<b>2,4</b>	<b>140,3</b>	<b>12,8</b>
Almeida	1,1	96,7	3,3	2,2	111,4	25,0
Celorico da Beira	2,4	96,1	3,9	2,6	109,4	23,6
Fig. Castelo Rodrigo	0,8	98,1	1,9	2,1	95,3	27,2
<b>Beira Interior Sul</b>	<b>1,8</b>	<b>96,9</b>	<b>3,1</b>	<b>2,5</b>	<b>131,0</b>	<b>13,3</b>
Idanha-a-Nova	0,5	98,9	1,1	2,0	74,6	25,8
Vila Velha de Ródão	0,7	97,0	3,0	3,3	431,7	84,9
<b>Cova da Beira</b>	<b>5,7</b>	<b>96,3</b>	<b>3,6</b>	<b>3,0</b>	<b>138,8</b>	<b>11,1</b>
Belmonte	5,4	95,5	4,2	3,8	174,5	37,5
Covilhã	8,2	96,5	3,4	3,0	137,5	19,2

No que concerne ao peso do **VAB dos sectores de alta e média-alta tecnologia e em actividades TIC** (QUADRO XI) as NUT III deste território apresentam percentagens muito reduzidas, com destaque para a Serra da Estrela (0,4%) e para o Pinhal Interior Sul (0,2%), quer em relação ao continente (12,5%), quer em relação à região Centro (9,7%).

Estes indicadores revelam um território com défice tecnológico e de inovação. Em paralelo com o referido, este espaço geográfico tem elevada percentagem de **concentração do VAB**, chegando a atingir os 18% (Beira Interior Norte), o que configura um contexto de relativa fragilidade perante eventuais tomadas de decisão unilaterais.

**QUADRO XI - Indicadores das empresas por NUTS III (2006)**

Unit: %

	Proporção de VAB em sectores de alta e média-alta tecnologia	Proporção de VAB em actividades TIC (tecnologias de informação e comunicação)	Indicador de concentração do VAB das 4 maiores empresas	Indicador de concentração do volume de negócios dos municípios
<b>Continente</b>	<b>12,5</b>	<b>7,5</b>	<b>5,1</b>	<b>63,3</b>
<b>Centro</b>	<b>9,7</b>	<b>1,8</b>	<b>3,4</b>	<b>48,0</b>
Pinhal Interior Norte	3,5	0,5	7,8	28,9
Pinhal Interior Sul	2,2	0,2	9,3	27,3
Serra da Estrela	0,4	0,8	16,9	35,7
Beira Interior Norte	8,0	3,7	12,1	46,6
Beira Interior Sul	6,3	0,5	18,3	53,6
Cova da Beira	1,0	0,5	17,1	24,3

© INE, Portugal, 2008, *Anuários Estatísticos Regionais 2007. Informação disponível até 30 de Setembro de 2008; Fonte: INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas.*

A avaliação do valor acrescentado bruto nas empresas permite perceber que a actividade com maior volume é a “alojamento e restauração” o que resulta de unidades de pequena dimensão, sem expressão no capítulo do emprego, uma vez que apresentava 6.193 postos de trabalho em 2006.

**QUADRO XII - Valor acrescentado bruto nas empresas por NUTS III da sede (segundo a CAE-Rev.2.1, 2006)**

Unidade: milhares de euros

	Total	B	C	D	E	F	G	H	I	K	M	N	O
<b>Continente</b>	<b>74 877 097</b>	<b>145 917</b>	...	<b>18 371 647</b>	...	<b>8 413 470</b>	<b>15 580 292</b>	<b>2 812 419</b>	<b>8 940 548</b>	<b>11 141 579</b>	<b>629 868</b>	<b>3 223 923</b>	<b>1 766 666</b>
<b>Centro</b>	<b>11 976 398</b>	<b>56 200</b>	<b>137 018</b>	<b>4 459 475</b>	<b>223 900</b>	<b>1 715 660</b>	<b>2 454 968</b>	<b>407 971</b>	<b>732 967</b>	<b>967 378</b>	<b>96 019</b>	<b>544 885</b>	<b>179 958</b>
Pinhal Interior Norte	435 299	...	...	147 606	...	...	89 442	12 251	26 591	23 201	...	8 953	5 979
Pinhal Interior Sul	103 722	...	...	...	...	16 690	23 313	5 827	...	...	...	1 245	4 539
Serra da Estrela	107 355	...	...	30 109	...	...	26 208	6 844	5 869	6 477	2 045	2 718	735
Beira Interior Norte	287 990	...	3 803	62 518	17 651	49 521	71 153	14 066	36 320	19 066	...	8 998	2 770
Beira Interior Sul	235 107	...	268	80 104	13 438	...	38 293	12 574	12 699	26 483	...	9 184	2 753
Cova da Beira	302 478	...	10 344	...	...	...	62 425	14 249	...	...	...	25 488	4 984

© INE, Portugal, 2008, *Anuários Estatísticos Regionais 2007. Informação disponível até 30 de Setembro de 2008.*

Fonte: INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas.

Numa análise mais aprofundada da **evolução do emprego**, por ramo de actividade, podemos perceber que a “produção e distribuição de electricidade, gás e água” e as “actividades financeiras” apresentam valores negativos, só superadas pela “indústria transformadora” (-23,3%) que registou uma evolução negativa muito elevada. Se a estes registos associarmos a variação das “actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas” (60,4%), do “alojamento e restauração” (29,4%), de “outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais” (154,4%) e das actividades ligadas à educação e à administração pública, podemos constatar que se verificou, neste período, a terciarização do território.

**QUADRO XIII - Evolução do emprego por ramo de actividade no território (entre 2000 e 2006)**

Ramos de Actividade	2000		2006		Variação 00 -06	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A - Agricultura, produção animal, caça e silvicultura	3.152	3,2	3.286	3,0	134	4,3
B - Pesca	4	0,0	5	0,0	1	25,0
C - Indústrias Extractivas	671	0,7	725	0,7	54	8,0
D - Indústrias Transformadoras	39.685	40,0	30.429	28,2	-9.256	-23,3
E - Produção e distribuição de electricidade, gás e água	699	0,7	610	0,6	-89	-12,7
F - Construção	14.315	14,4	16.780	15,6	2.465	17,2
G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis	17.104	17,2	19.252	17,8	2.148	12,6
H - Alojamento e restauração	4.785	4,8	6.193	5,7	1.408	29,4
I - Transportes, armazenagem e comunicações	3.893	3,9	4.963	4,6	1.070	27,5
J - Actividades Financeiras	2.059	2,1	1.948	1,8	-111	-5,4
K - Actividades Imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas	2.946	3,0	4.724	4,4	1.778	60,4
L - Administração Pública, defesa e segurança social	234	0,2	1.612	1,5	1.378	588,9
M - Educação	1.612	1,6	3.029	2,8	1.417	87,9
N - Saúde e acção social	6.615	6,7	10.557	9,8	3.942	59,6
O - Outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais.	1.490	1,5	3.790	3,5	2.300	154,4
Total	99.264	100,0	107.903	100,0	8.639	8,7

Fonte: Quadros de Pessoal, GEP/MTSS

Foram estas actividades, citadas em último caso, que asseguraram o emprego, o que atesta a grande importância do sector terciário e a dependência da estrutura empregadora da administração pública (administrativo e social).

## 8 - Capacidades/competências de I&DT

No enquadramento desta iniciativa PROVERE, a componente I&DT é determinante enquanto elementos diferenciador, de qualidade e de excelência, concorrendo para se alcançar os objectivos traçados.

O sistema científico e tecnológico, na região Centro e segundo o Programa Operacional do Centro 2007-2013, caracteriza-se por uma baixa intensidade em tecnologia e inovação, o que constitui um forte constrangimento ao crescimento económico e à melhoria da competitividade da região.

Por outro lado, em 2003 as despesas em I&D na Região Centro representam 0,69% do PIB (0,8% a nível nacional) e 17% das despesas de I&D efectuadas a nível nacional.

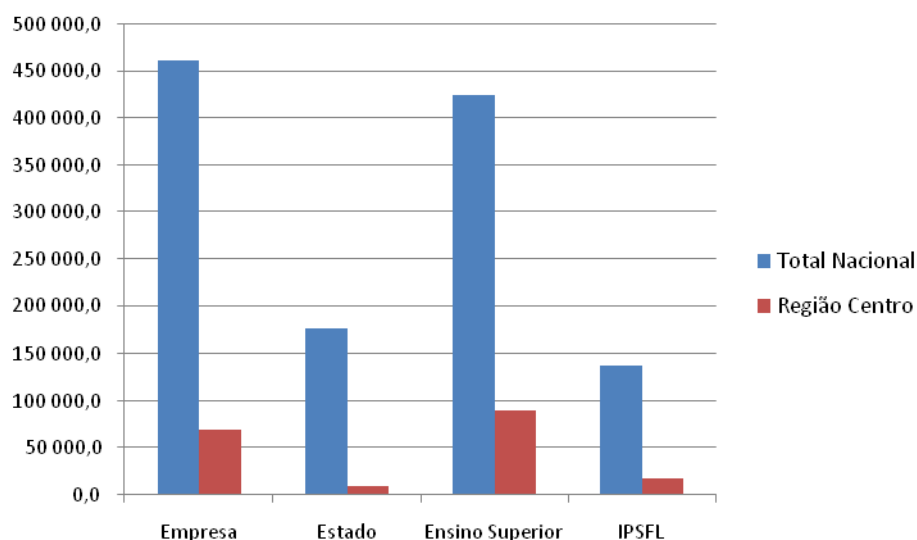
Neste território, como na maioria dos casos em Portugal, o Estado continua a ser o maior investidor, através dos laboratórios e das Instituições de Ensino Superior, que no conjunto perfizeram 57% do total das despesas de I&D efectuadas a nível regional, com uma taxa de investimento superior à média nacional (55%).

Esta situação tem subjacente um tecido empresarial, maioritariamente, constituído por pequenas empresas, muitas familiares, sem massa crítica e sem recursos - humanos e financeiros - suficientes para apostar na inovação. O perfil de especialização regional, que assenta nos factores “recursos naturais” e “baixo custo de mão-de-obra” reforça a opção por um investimento reduzido em acções de I&D.

No que concerne à despesa de I&D, na região Centro, as instituições de ensino superior têm um volume superior aos restante – empresas, estado e IPSFL.

Ao nível dos recursos humanos envolvidos em actividades de I&D, na região, o peso do estado, através dos laboratórios e das universidades, é significativamente superior. Contudo, salienta-se a importância das

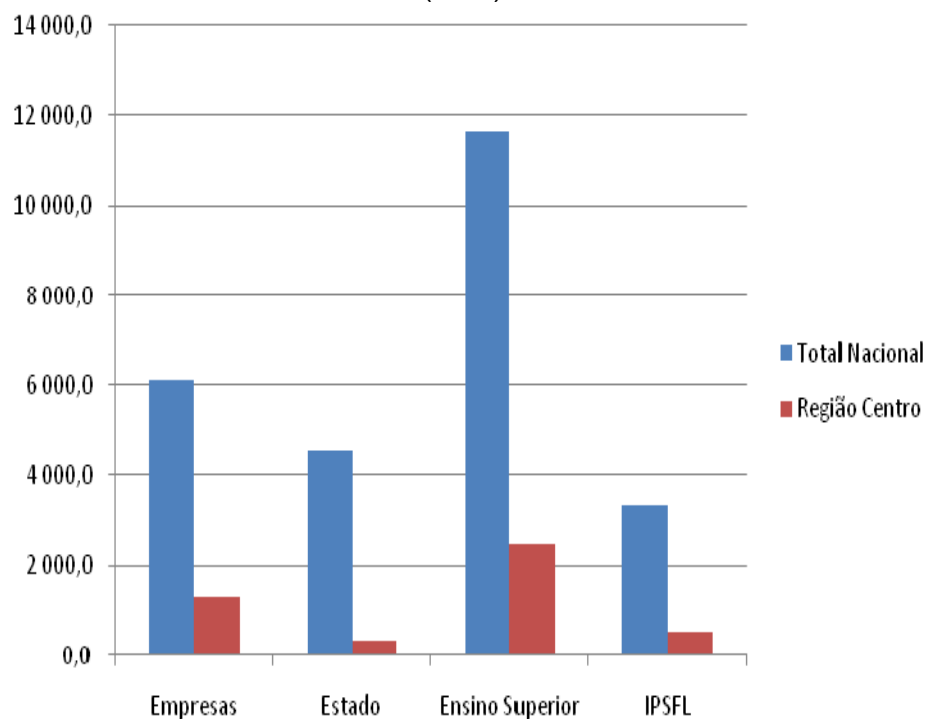
**GRÁFICO X - Relação da despesa em I&D, a preços correntes, por sector de execução (2005)**



Fonte: *Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional*, 2005

empresas e das instituições privadas sem fins lucrativos, que apresentam uma relação favorável, na região Centro, ao cenário nacional.

**GRÁFICO XI - Relação dos recursos humanos em actividades de I&D por sector de execução  
(2005)**



Fonte: *Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional*, 2005

No que respeita a oferta de serviços tecnológicos o território alvo desta iniciativa dispõe de um conjunto significativo de instituições de ensino superior e de unidades de investigação; para além das instituições localizadas no território, existem outras que se localizam na proximidade e que, há décadas trabalham sobre o território **BuY NATURE**. Estas unidades abarcam domínios da ciência e da tecnologia, com destaque para algumas áreas de excelência, como a saúde e as ciências da vida, a biotecnologia, a informática e as telecomunicações.

Neste território está localizada a **universidade** pública na Covilhã e os **politécnicos** estatais na Guarda, em Castelo Branco e as delegações do politécnico em Oliveira do Hospital. Nas cidades próximas estão localizadas as universidades de Aveiro e de Coimbra, os politécnicos de Viseu e de Coimbra, todos com elevada experiência e com inúmeros trabalhos realizados, cujo foco temático e territorial são coincidentes com os desta iniciativa PROVERE.

Relativamente aos **centros tecnológicos**, e atendendo aos focos temáticos e territoriais em causa, cabe destacar a existência do CITEVE (Centro Tecnológico dos Têxteis e Vestuário), com uma delegação na Covilhã.



Considerando os objectivos desta iniciativa e as **unidades de investigação** existentes, no território ou na proximidade, referenciam-se, pela sua adequação à especialização produtiva, a PT Inovação em Aveiro (telecomunicações); CBE (Centro de Biomassa para a Energia) em Miranda do Corvo; RAIZ (indústrias da floresta e do papel) em Aveiro; IBILI (Instituto Biomédico de Investigação da Luz e Imagem) em Coimbra.

No que respeita a **incubadoras e centros de transferência de tecnologia**, neste espaço geográfico existem duas unidades de interface C&T ligadas às universidades de Coimbra e de Aveiro, o Instituto Pedro Nunes e o GrupUnave, três incubadoras localizadas em Coimbra, Aveiro e Covilhã.

O balanço entre a oferta e a procura de serviços tecnológicos, do território, pode concluir-se que os centros de I&D não encontram, por parte das empresas, uma pressão para alargar a oportunidade de disponibilização regional de serviços tecnológicos, ao mesmo tempo que a incorporação tecnológica na produção regional fica aquém do potencial existente.

A presença de alguns fabricantes de electrónica e de várias PME na área do software para sistemas avançados de informação, comunicações e Internet, bem como de instituições de I&D nas Universidades de Coimbra e de Aveiro, associados à localização, nesta última cidade, de um dos pólos de maior intensidade tecnológica do País no domínio das telecomunicações, centrado na PT-Inovação, constituem factores de vantagem comparativa da Região Centro para o desenvolvimento do sector das TIC.

## 10 - Competitividade territorial

O crescimento projectado para o Turismo de Natureza (7% ao ano) não limitará à mera experiência de contemplação da paisagem. A oportunidade consiste em aproveitar o património natural para desenvolver experiências gratificantes, que façam do visitante um protagonista activo e não mero observador. No foco territorial desta EEC, os requisitos para o constituir como destino de Turismo de Natureza e de Saúde e Bem-estar passam por factores básicos, imprescindíveis para estar no mercado e factores chave para ter êxito.

O PENT (2007) identifica esses factores imprescindíveis, entre os quais a diversidade de recursos naturais e a existência de Áreas Classificadas. O território tem percentagem significativa de área classificada integrada na Rede Nacional de Áreas Protegidas e/ou na Rede Natura 2000, o que atesta o valor e o **reconhecimento nacional e internacional do património natural existente** (fauna, flora e habitats).

As **boas acessibilidades** são apontadas como elemento essencial à existência de um destino. Neste capítulo destaca-se o papel da A1, da A23 e da A25 e a sua relação quer com os aeroportos de Porto e Lisboa, quer a sua relação privilegiada com a Espanha, via E80.

A **diversificada morfologia do território** e a natureza das actividades económicas presentes, muito centradas nos sectores primário (agricultura e floresta) e terciário, para além das Áreas Classificadas, constituem uma envolvimento que assegura uma qualidade paisagística única, de grande valor cénico.

*“Os factores chave são aqueles que representam um valor acrescentado aos factores básicos, que reforçam as vantagens comparativas e sobre os quais se constroem as vantagens competitivas e que permitem ter êxito”.* Este texto extraído do PENT reforça a necessidade e oportunidade desta EEC, ou seja, é este o mecanismo para dotar o território de uma oferta ampla e variada de actividades que podem ser desenvolvidas, rotas e circuitos para percorrer, empresas operadoras especializadas, guias, potenciadas com base numa articulação em rede de agentes (modelo organizacional).

**QUADRO XIV – Factores chave para o desenvolvimento do Turismo de Natureza e as potencialidades do território (segundo o PENT)**

Factor	TN <i>soft</i>	TN <i>hard</i>	Potencialidade do território		
			Elevado	Satisfatório	Baixo
Paisagens naturais únicas e com forte atractividade			↗		
Flora e fauna abundante e diversa				↔	
Adequadas infra-estruturas de acolhimento, sinalização e				↔	
Ampla e variada oferta de rotas e itinerários adaptada a diversas				↔	
Boa relação preço / qualidade				↔	
Bom grau de tecnologia, know how e experiência na gestão de					↘
Bom funcionamento de prestadores de serviços de apoio				↔	
Eficaz cobertura de seguros					↘
Eficaz funcionamento dos serviços de resgate e serviços médicos de				↔	
Excelentes guias e monitores, com domínio de idiomas					↘
Alojamento integrado na envolvente natural				↔	
Sistema de certificação de espaços naturais			↗		
Sistema de certificação das empresas				↔	

Factor chave, imprescindível



Factor importante, mas não imprescindível



A análise efectuada ao território (situação base) e às suas potencialidades permitiu obter o diagnóstico que seguidamente se apresenta.

#### **QUADRO XV - Infra-estruturas de animação turística existentes, por actividade ou modalidade**

##### **BTT**

- » Grande Rota das Aldeias Históricas (com 540 Km)
- » Grande Rota do Xisto (inclui a inovação dos Centros de BTT) (cerca de 400 km)
- » Grande Rota do Zêzere (cerca de 400 km)
- » Bikepark na Torre
- » Pistas de downhill – Serra da Lousã, no Coentral (Castanheira de Pêra)
- » (brevemente em Gondramaz, Miranda do Corvo)

##### **Cannyoning**

- » Ribeira de Pêra (Góis)
- » Ribeira das Quelhas (Castanheira de Pêra)

##### **Canoagem**

- » Rio Zêzere (RiverBook em preparação);
- » Águas Bravas no Rio Ceira
- » Águas Bravas no Rio Alva

**Escalada** (Vias de escalada ou escolas de escalada, escalada desportiva, blocos, escalada clássica ou rocódromos)

- » Barragem de Santa Luzia (Pampilhosa a Serra)
- » Barragem do Caldeirão (Guarda)
- » Barroca (Fundão)
- » Cântaro Magro (Manteigas)
- » Fragas de S. Simão (Figueiró dos Vinhos)
- » Fragas do Cercal (Figueiró dos Vinhos)
- » Janeiro de Cima (Fundão)
- » Pego da Rainha (Mação)
- » Penedos de Góis (Góis)
- » Penha Garcia (Idanha-a-Nova)
- » Serra das Talhadas (Vila Velha de Ródão)

##### **Espeleologia**

- » Centro de Interpretação do Sistema Espeleológico do Dueça (CISED) em Penela

##### **Esqui**

- » Estância de ski da Torre (única a nível nacional)
- » SkiPark, em Manteigas

##### **Observação de vida selvagem (Birdwatching e observação de mamíferos)**

- » Birdwatching no PNTI, Castelo Branco
- » Birdwatching no PNTI, (Alares e Segura) Idanha-a-Nova
- » Birdwatching nas Portas do Ródão, Vila Velha de Ródão
- » Observação de mamíferos no Parque Natural do Tejo Internacional
- » Observação de mamíferos na Serra da Lousã

##### **Orientação**

- » Mapa para percursos pedestres e BTT no concelho de Penela

**Parapente e/ou asa-delta sem motor (locais de voo)**

- » Lousã
- » Varanda dos Carqueijais
- » Meimoa
- » Arganil
- » Seia
- » Covilhã
- » Linhares da Beira (local de referência a nível mundial)
- » Manteigas (local de referência a nível mundial)

**Paraquedismo**

- » Centro de paraquedismo das Moitas, em Proença-a-Nova

**Pedestrianismo e montanhismo (Redes de percursos pedestres)**

- » Área de Paisagem Protegida da Serra do Açor
- » Parque Natural da Serra da Estrela
- » Reserva Natural da Serra da Malcata
- » Geopark da Meseta Meridional
- » Caminhos do Xisto – Aldeias do Xisto - (alguns ainda em construção)
- » Municípios com percursos, rotas, trilhos ou redes de percursos já estabelecidos: Alvaiázere; Ansião; Arganil (CX); Castanheira de Pêra (3 PP); Castelo Branco; Celorico da Beira (4 PR); Covilhã; Figueira de Castelo Rodrigo (1 PR); Figueiró dos Vinhos; Fundão (1 PR); Góis (1 PP); Gouveia; Guarda; Idanha-a-Nova (4 PR e 2 GR); Lousã (8 PP); Mangualde (5 PR); Manteigas; Miranda do Corvo (1 PR); Oliveira do Hospital (4 PP); Pedrógão Grande; Penamacor; Penedono (1 PR); Penela (1 PP); Proença-a-Nova (7 PR); Sabugal; Seia; Sertão; Vila de Rei; Vila Velha de Ródão (1 PR);
- » Existem 5 guias de percursos editados: Serra da Lousã (QUERCUS); Serra do Açor (QUERCUS); Serra da Estrela (ICNB); Maciço de Sicó (QUERCUS); Tejo Internacional (QUERCUS).

**Percursos de acessibilidade universal**

- » Aldeia do Xisto – Gondramaz (Miranda do Corvo)
- » Vale do Rossim (PNSE)

**Praias fluviais**

- » Rede de Praias Fluviais do Pinhal Interior (inclui um de 21 Infra-estruturas balneares de referência a nível nacional).

Foram identificados 7 pólos para as actividades de turismo de natureza, com potenciais distintos e cada um associado a uma ou várias Áreas Classificadas.

**QUADRO XVI – Pólos de actividade turismo de natureza no foco territorial**

- » Rio Águeda e Vale do Côa
- » Serra da Estrela
- » Serra da Gardunha
- » Serra da Lousã e Serra do Açor
- » Serra da Malcata
- » Serra de Sicó e Serra de Alvaiázere
- » Tejo Internacional e GeoPark

## QUADRO XVII – Relevância nacional do território em termos de prática das diversas modalidades de turismo de natureza

Actividades de turismo de natureza regulamentadas pelo Decreto Regulamentar n° 18/99, de 27 de Agosto	Relevância nacional do território em termos de prática das diversas modalidades de turismo de natureza															
	Actual								Potencial							
Pólos de actividade Turismo de Natureza	RA e VCoa	SE	SG	SL e SA	SM	SS e SA	TI e GP	Global actual	RA e VCoa	SE	SG	SL e SA	SM	SS e SA	TI e GP	Global potencia
Asa delta sem motor					NA		NA						NA		NA	
Balonismo		NA	NA	NA	NA	NA	NA			NA	NA	NA	NA	NA	NA	
Bicicleta todo-o-terreno (BTT)																
Canyoning	NA	NA	NA		NA	NA	NA		NA	NA	NA		NA	NA	NA	
Canoagem			NA		NA	NA					NA		NA	NA		
Escalada					NA								NA			
Espeleologia	NA	NA	NA	NA	NA		NA		NA	NA	NA	NA			NA	
Hidrospeed	NA		NA	NA	NA	NA	NA		NA		NA	NA	NA	NA	NA	
Hipismo				NA		NA	NA							NA	NA	
Mergulho	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Montanhismo							NA								NA	
Orientação							NA								NA	
Parapente					NA		NA						NA		NA	
Pedestrianismo																
Rafting	NA		NA	NA	NA	NA	NA		NA		NA	NA	NA	NA	NA	
Rapel					NA								NA			
Remo	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Surf	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Vela	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Windsurf	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Outros desportos e actividades de lazer cuja prática não se mostre nociva para a conservação da natureza:																
Birdwatching			NA	NA		NA					NA	NA		NA		
Corridas de aventura																
Observação de geo-sítios classificados	NA	NA		NA	NA	NA			NA	NA		NA	NA	NA		
Observação de mamíferos	NA	NA	NA			NA			NA	NA	NA			NA		
Esqui e esqui de fundo	NA		NA	NA	NA	NA	NA		NA		NA	NA	NA	NA	NA	
Snowboard	NA		NA	NA	NA	NA	NA		NA		NA	NA	NA	NA	NA	

Perspectiva por pólo



RA e VCoa = Rio Águeda e Vale do Côa  
 SE = Serra da Estrela  
 SG = Serra da Gardunha  
 SL e SA = Serra da Lousã e Serra do Açor  
 SM = Serra da Malcata  
 SS e SA = Serra de Sícó e Serra de Alvaizere  
 TI e GP = Tejo Internacional e GeoPark

Relevância	
Elevada	
Mediana	
Residual	
NA	Não aplicável

## QUADRO XVIII – Relevância do território em termos de prática das diversas modalidades de turismo de natureza

Actividades de turismo de natureza regulamentadas pelo Decreto Regulamentar nº 18/99, de 27 de Agosto	Relevância do território em termos de prática das diversas modalidades de turismo de natureza					
	Actual				Potencial	
	Nacional	Ibérica	Europeia		Nacional	Ibérica
Asa delta sem motor						
Balonismo						
Bicicleta todo-o-terreno (BTT)						
Canyoning						
Canoagem						
Escalada						
Espeleologia						
Hidrospeed						
Hipismo						
Mergulho	NA	NA	NA		NA	NA
Montanhismo						
Orientação						
Parapente						
Pedestrianismo						
Rafting						
Rapel						
Remo	NA	NA	NA		NA	NA
Surf	NA	NA	NA		NA	NA
Vela	NA	NA	NA		NA	NA
Windsurf	NA	NA	NA		NA	NA
Outros desportos e actividades de lazer cuja prática não se mostre nociva para a conservação da natureza:						
Birdwatching						
Corridas de aventura						
Observação de geo-sítios classificados						
Observação de mamíferos						
Esqui e esqui de fundo						
Snowboard						

Relevância	
Elevada	
Mediana	
Residual	
NA	Não aplicável

Na actualidade a prática do turismo de natureza, do desporto de natureza e do turismo activo, já encontra **3 pólos relevantes para as diversas modalidades** dentro do âmbito territorial desta EEC, quer em termos do n.º de infra-estruturas de animação turística, quer do n.º de empresas de animação, quer do n.º de utentes, que já assumem um papel preponderante, mesmo no contexto nacional:

- » Serra da Estrela
- » Serra da Lousã e Serra do Açor
- » Tejo Internacional e GeoPark

No contexto actual o pólo com menor relevância é o da Serra da Malcata.

Pode ser identificado, desde já, um conjunto de modalidades que se destacam como importantes no contexto nacional:

- » BTT
- » Montanhismo
- » Pedestrianismo
- » Escalada
- » Parapente
- » Observação de geo-sítios classificados

- » Observação de mamíferos
- » *Snowboard*

- » Esqui e esqui de fundo

Em função desta iniciativa, nomeadamente decorrente dos seus aspectos de infra-estruturação e de organização, um outro conjunto de modalidades poderá assumir-se como relevantes no contexto nacional:

- » Asa-delta sem motor
- » *Birdwatching*

- » Orientação
- » Corridas de aventura

## **11 - Amplitude das actividades**

Esta iniciativa integra um conjunto alargado e diversificado de promotores, como se identifica no ponto “13 – Parceiros e importância económica das empresas aderentes” que se articulam no contexto das suas competências e capacidades para construir um território competitivo, na certeza que o resultado final será superior à soma das partes.

O desenvolvimento, sobretudo em territórios de baixa densidade, tem de assentar nos quatro vectores da sustentabilidade: social, ambiental, institucional e económico. Muita embora dependa de oportunidades e de alavancas, que poderão vir do exterior, estes territórios devem ser capazes de se reinventar e de liderarem um processo dinâmico de desenvolvimento que assegure, em primeira instância, a melhoria das condições de vida das suas comunidades.

Ao longo do processo de desenvolvimento os objectivos fixados passam por:

- » criar cadeias de produção de valor,
- » tornar sustentável o tecido empresarial, dotando-o com capacidade de regeneração e de inovação,
- » garantir o envolvimento dos agentes nas tomadas de decisão,
- » implementar uma cultura de trabalho em rede
- » e valorizar os recursos, construindo uma imagem positiva do território.

Contudo, existem obstáculos a essa concretização que podemos agregar em bloqueios de ordem:

- » económica (escassez de recursos na óptica do mercado),
- » institucional (modelo organizacional sinuoso),
- » culturais (forte apetência para a desmobilização e a saída)
- » e sociais (envelhecimento populacional).

O PROVERE tem como meta viabilizar o “*aproveitamento das potencialidades existentes*” através da “*(re)organização dos processos produtivos, pela diferenciação ou criação de novos produtos e melhoria da sua qualidade e por uma organização mais eficiente das empresas, num contexto de combinação virtuosa entre os recursos externos às zonas frágeis e a valorização dos seus recursos endógenos*”<sup>5</sup>.

Para este efeito é determinante a articulação, formal e informal, dos agentes públicos e privados.

O modelo de articulação, em rede, consiste numa estrutura organizacional integrada por agentes comprometidos com o desenvolvimento do turismo de natureza e do bioclimatismo, de cuja eficácia para melhor corresponder à procura do mercado e sinergias há-de resultar uma maior competitividade do território.

A rede tem como objectivos, para além de funcionar como um fórum de debate e definição de políticas, planear o desenvolvimento sustentado da actividade, superar os desafios e a competição inerentes à actividade turística, servir como canal de articulação permanente e evitar a dispersão de esforços, promovendo o desenvolvimento do sector no âmbito de uma filosofia integradora de recursos e de produtos. Este tipo de estruturas deve fazer apelo a economias de escala, rentabilizando o trabalho desenvolvido.

---

<sup>5</sup> PROVERE - PROGRAMAS DE VALORIZAÇÃO ECONÓMICA DE RECURSOS ENDÓGENOS - Das ideias à acção: Visão e Parcerias, do DEPARTAMENTO DE PROSPECTIVA E PLANEAMENTO E RELAÇÕES INTERNACIONAIS, Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.



As economias de aglomeração representam ganhos de produtividade específicos de um conjunto de empresas relacionadas, funcionando a articulação em rede como um factor de aproximação, potenciando os investimentos comuns, a partilha de custos fixos, mas também a redução dos custos de interacção espacial. Esta “aglomeração” viabiliza os ganhos da especialização resultantes da valorização das vantagens comparativas. A natureza destas economias depende, antes de mais, do nível de desenvolvimento tecnológico, mas também dos factores que possam modificar as vantagens comparativas de diversas localizações.

A presente estratégia foi esboçada, debatida e estruturada pelo conjunto alargado de agentes, tendo como “foco” as áreas classificadas e, conseqüentemente, a conservação da natureza numa perspectiva de competitividade, projectando-se no turismo o motor do desenvolvimento territorial.

As características sócio-económicas e ambientais deste território, para além de assegurarem o sustento desta EEC, requerem um modelo de intervenção que:

- » assegure a revitalização de infra-estruturas existentes, desenvolvendo novas valências e funcionamento articulado com outras estruturas e em sintonia com o mercado;
- » potencie agentes, através de modelos e conteúdos de formação adequada e dirigida para o desempenho de qualidade e excelência;
- » potencie o retorno económico das actividades, através de uma identificação das oportunidades, da definição de investimentos necessários e da implementação de critérios de “certificação” que promovam a qualidade e a excelência.

A intenção de contribuir para a competitividade deste território implicou que se atribuisse especial atenção à análise do mercado, procurando conhecer, à escala regional, nacional e internacional, a oferta e a procura. O resultado dessa leitura reforçou a importância e a oportunidade do “turismo de natureza”.

Este encontra-se estreitamente relacionado com o tema da “visitação às Áreas Protegidas” dado que configura uma **nova atitude do visitante** em termos de fruição do património natural.

Refira-se, a título de exemplo, que a prática do *birdwatching* (turismo ornitológico) é uma prática muito popular nos países anglo-saxónicos e escandinavos, geralmente associada a classes sociais com elevado poder de compra. Estima-se que a nível mundial existem cerca de 80 milhões de observadores de aves. O Parque Natural do Tejo Internacional evidencia-se, pelos valores avifaunísticos presentes, como um pólo de excelência para esta actividade na Região Centro.

Algumas modalidades de desporto de natureza adquiriram na última década uma dimensão muito significativa em termos do número de praticantes. O foco territorial desta iniciativa possui **alguns dos mais importantes pólos dessas actividades no contexto nacional** (ver “Capítulo II – Diagnóstico” no seu ponto “10 – Competitividade territorial”).

Acresce, ao conjunto das Áreas Classificadas, um conjunto de outras iniciativas sujeitas a outros padrões de organização, mas que se evidenciam na prática como vectores determinantes e como complemento na afirmação do produto criar. Referem-se os casos da GeoPark da Meseta Meridional e da Rede das Aldeias do Xisto, pela forma como estes destinos, os seus produtos e respectivas marcas **já incorporam comercialmente a componente do património natural**.

O potencial que este território encerra, pela complementaridade de negócios resultantes do potencial existente - património natural, património cultural, saber-fazer e etnográfico -, deverá, através da implementação desta EEC, contribuir para:

- » fomentar a criação de emprego;
- » atrair e fixar a população em idade activa;
- » diversificar a economia;
- » aumentar e melhorar as respostas na área social e da saúde.

**Em síntese a presente EEC, com o foco temático no “turismo de natureza” e na saúde e bem estar, assenta numa partilha de interesses e de responsabilidades, por um conjunto vasto e diverso de agentes, que assumem a concretização de acções individuais e acções de carácter colectivo, tendo como objectivo elevar a competitividade do território, através de produtos e serviços de qualidade e com critérios diferenciadores.**

## 12 - Grau de abrangência territorial

O foco territorial estabelecido no “Capítulo I – Estratégia”, no ponto “2.1 – Foco territorial” envolve:

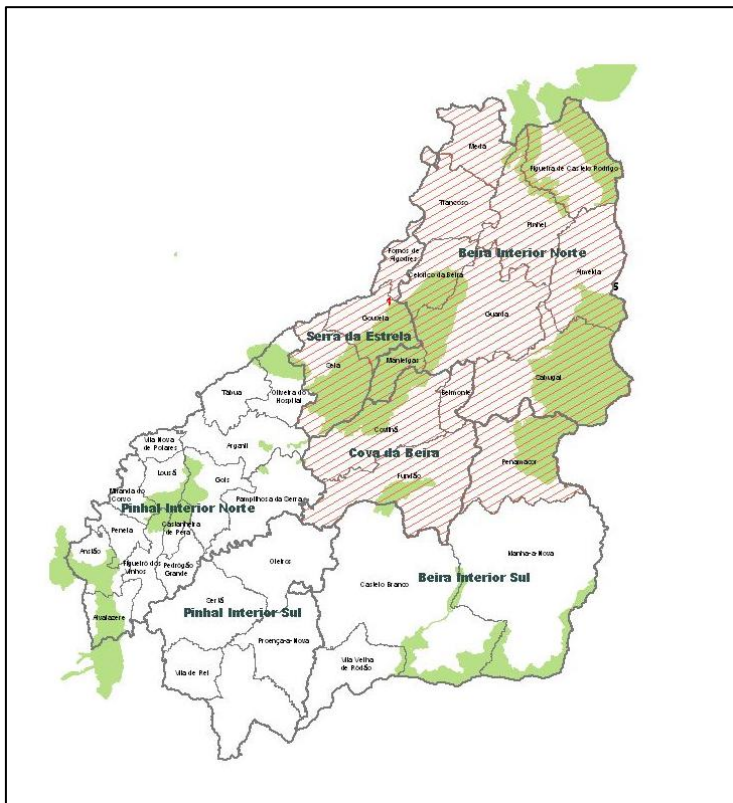
- » **38** municípios, dos quais **30** são abrangidos por Áreas Classificadas;
- » coincide, em termos genéricos, com a delimitação dos **territórios de baixa densidade** na Região Centro;
- » coincide também com a actual organização departamental do ICNB, englobando um conjunto de áreas classificadas de características muito semelhantes, genericamente todas correspondentes a **zonas de montanha**;

Estas zonas de montanha - praticamente coincidentes com os territórios de baixa densidade - apresentam elevada taxa de envelhecimento, escassez de massa crítica, debilidade do tecido produtivo e económico, com fortes condicionantes naturais ao seu desenvolvimento, e escassez dos vectores sócio-económicos que permitam alavancar estratégias de desenvolvimento. Porém, a coincidência destes factores com o potencial do mesmo território para a prática do “turismo de natureza” permite perspectivar uma iniciativa baseada na “**valorização do património natural**” com benefícios mútuos para as comunidades locais e para uma estratégia de conservação da natureza.

Acréscita que o “PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo” **identifica a Região Centro como um território onde o produto “turismo de natureza” pode dar um contributo relevante para o desenvolvimento turístico.**

Mais relevante ainda é o facto de o PENT identificar a **“Serra da Estrela” como um dos seis pólos de desenvolvimento turístico a nível nacional**. Ora, este pólo abrange parte das mais importantes Áreas Classificadas deste território:

### MAPA III – Âmbito territorial do Pólo de Desenvolvimento Turístico da Serra da Estrela



- Parque Natural da Serra da Estrela (integralmente)
- Parque Natural do Douro Internacional (parcialmente)
- Reserva Natural da Serra da Malcata (integralmente)
- Zona de Protecção Especial PTZPE0007 - Serra da Malcata
- Sítio de Importância Comunitária PTCON0004 – Malcata (integralmente)
- Sítio de Importância Comunitária PTCON0014 - Serra da Estrela (integralmente)
- Sítio de Importância Comunitária PTCON0028 - Serra da Gardunha (parcialmente) (ver Mapa.2)

### **13 - Parceiros e importância económica das empresas aderentes**

O Programa de Acção que corporiza a EEC traduz o envolvimento e o compromisso entre agentes públicos e privados numa perspectiva de complementaridade e de eficiência colectiva.

Assim, desde o início que se procurou identificar as intenções de investimento com maior interacção e transversalidade, objectivando construir uma teia de projectos co-relacionados e interdependentes, com ganhos diversos e exponenciais.

O trabalho desenvolvido ao longo da Acção Preparatória fundamentou-se em estruturas (redes) formais e informais de relacionamento, comunicação/informação e interesses, que tornou mais frutuoso o resultado final.

Assim, com a adopção de mecanismos exigentes de selectividade procurou-se, em simultâneo com a fixação de segmentos empresariais tradicionais e com a promoção do empreendedorismo local, provocar a emergência de projectos resultantes de actuações integradas, assentes numa cultura de parceria e aproveitadoras/geradoras de sinergias.

Os agentes envolvidos nesta EEC espelham a diversidade existente no território, quer quanto:

- » à natureza;
- » às áreas de actuação;
- » à dimensão empresarial, em volume de negócios e de investimentos;
- » à quantidade e qualificação dos recursos humanos que os compõem;
- » à dimensão de intervenção territorial; e
- » ao grau de responsabilidade.

Assim, face à natureza do foco temático, a diversidade de agentes e de investimentos assegura um leque alargado de tipologias de intervenção, que balizadas pelos princípios desta EEC, garantem a estruturação da oferta diferenciada, de bens e serviços, capaz de responder a procura distintas e com isso conquistar um mercado mais abrangente.

### **QUADRO XIX - Lista dos parceiros do consórcio**

ABPG – Associação de Beneficência Popular de Gouveia Abrigo da Passarela, Lda. Abrigos da Neve - Turismo e Construções, Lda. Ackiel Pierre Hellegouarc'h ADM ESTRELA - Associação de Desenvolvimento e Melhoramentos ADXTUR – Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto Agência Gardunha 21 Almeiviagens, Lda. Ana Isabel Martinho de Carvalho Cerqueira - Casa das Obras - Turismo de Saúde Ana Isabel Roque Dos Santos Ferraz (Hotel Rural - Quinta do Ribeiro) Ana Margarida Fazenda Ana Patrícia Gonçalves Marques Santiago Correia Martins António Ferreira Machado António Marques Oliveira AQUAVIVA Estrela Hotel Associação de Artesãos da Serra da Estrela Associação de Caçadores e Pescadores de Cativelos
---

Associação de Desenvolvimento Local Regadio  
Associação de Estudos de Alto Tejo  
Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda  
Associação Transumância e Natureza  
BTT Gardunha  
Carlos Alberto Antunes Nabais  
Carlos Alberto Melo Gonçalves (promotor de entidade a constituir)  
Casa do Rossio  
Casas da Senhora da Estrela - Turismo Rural ,Lda.  
Casas do Cruzeiro, Turismo e Imobiliária, Lda.  
CEAP- Companhia de Empreendimentos Agro-Pecuários, Lda.  
CEDIR - Centro Diagnóstico Raio X da Guarda, Lda.  
Celulose Beira Industrial, Celbi, SA  
Centro de Ciência Viva de Proença-a-Nova  
Ciclonatur Desportos, Lda  
CIEBI - Centro de Inovação Empresarial da Beira Interior (BIC Beira Interior)  
Citrodora, Lda.  
Controlled Sport Portugal  
Domingos José Leitão  
Eco Estrela Turismo de Natureza - Quinta de Goliares  
EDP Energias de Portugal, SA  
Egicos - Comércio, Serviços e Publicidade, Lda.  
Emotiontur, Investimentos e Turismo SA.  
Empresa a constituir (Casa Soito do Frade) de Nádía Maria da Costa Pereira Romano / Rafaela da Costa Pereira  
Empresa a constituir de José Luís Almeida / Pedro Tavares / Jorge Leão  
Empresa a constituir de Paulo Caetano  
Empresa a constituir de Paulo José Mendes Gonçalves  
Empresa a constituir por Alberto Manuel Toscano Pessoa  
Empresa a constituir por António Eugénio Alves Martins e Maria Manuela Caldeira de Proença (Casas do Bragal)  
Empresa a constituir por Daniel Fernandez Perez  
Empresa a constituir por Dr. Luís Tadeu  
Empresa a constituir por Ana Paula  
ENATUR - Empresa Nacional de Turismo, SA  
Entidade Turismo da Serra da Estrela  
Francisco Reino  
FTM – Fundão Turismo EM  
Fundatur, SA.  
Gardunha Viva - Associação Montanhismo do Fundão  
Good Mood, Lda  
Guarda Digital - Associação Digital para a Sociedade de Informação  
Guard'ar - Associação para Promoção do Ambiente e Saúde no Concelho da Guarda  
Idanhanatura, Empreendimentos Hoteleiros, Lda  
Imoestrela - Sociedade de Investimentos da Serra da Estrela, SA  
Incentivos Outdoor lda  
Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade, I.P.  
Investimentos Futuros de Seia, Lda.  
J. Tomé, Unipessoal  
João Correia Pinto  
João de Gouveia Gomes, Unipessoal  
João Gerales  
Joaquim Barata  
José Antunes Neves Bártole, Unipessoal  
Junta de Freguesia de Valhelhas  
Lourenço  
Lousitânea – Liga de Amigos da Serra da Lousã  
Luís Jordão Nogueira de Lemos

Luísa Maria Carreiro Folgado Serejo  
Malcatur, Empreendimentos Turísticos, Lda.  
Manuel Quintela Gonçalves - Quinta das Laiginhas-Turismo Rural, Lda  
Manuel Rodrigues Gouveia SA  
Maria Conceição Jesus Gonçalves  
Montanhas e Rios, turismo, Lda.  
Montes D' Aventura - Animação Turística e Ambiental da Serra da Louzan, Lda.  
Moura Salvado, Projectos e Gestão Imobiliária, Lda.  
Município da Covilhã  
Município da Guarda  
Município da Lousã  
Município de Castelo Branco  
Município de Celorico da Beira  
Município de Idanha-a-Nova  
Município de Manteigas  
Município de Oleiros  
Município de Penamacor – Câmara Municipal de Penamacor  
Município de Proença-a-Nova  
Município de Seia  
Município de Vila Velha de Ródão  
Município do Fundão  
Naturtejo – EIM  
NERGA - Núcleo Empresarial da Região da Guarda  
Pedro Miguel Cardoso de Oliveira  
PEN\_MAGOR  
Pinus Verde  
PPP entre o Município de Gouveia e associados privados em empresa a constituir  
Proençatur - EM  
QUERCUS A.N.C.N –Associação Nacional de Conservação da Natureza  
Quinta da Caramuja, Lda.  
Quinta das Meadas – Turismo e Agricultura Biológica Lda.  
Quinta de S. Cosme - Sociedade Agro Industrial, Unipessoal, Lda.  
Quinta dos Sapinhos - Luís Arnaldo Vasco Fernandes  
Quinta Picos do Couto - Sociedade Agrícola e Comercial, Lda.  
Rustiventur - Organização de Eventos e Turismo, Lda  
Rute Aguiar Fernandes Martins  
SABERES E SABORES COM TEMPO - ACTIVIDADES NA NATUREZA, LDA.  
Semear Concórdia  
Severina Maria da Silva  
Sociedade Agrícola Mónica & Walgode, Lda.  
Sociedade Portuguesa para o Estudo das Aves  
Sociedade Termal Unhais da Serra, SA (H2OTEL & AQUADOME)  
Soito da Lapa Turismo de Aldeia, Lda  
Transcudânia - Associação de Valorização do Património Histórico e Natural do Concelho do Sabugal  
Trilhos & Lagoas Lda  
Trutalcôa - Truticultura do Alto Côa, Lda.  
Universidade de Aveiro  
Vivaventura, Lda  
Zília Maria de Serpa Barata de Tovar

## **QUADRO XX - Classificação dos promotores por tipo**

Administração central	1
Administração local	16
Outras entidades públicas	2
Agências	3
Associações	17
Turismo (alojamento e imobiliário)	31
Turismo (EAT e Agências viagens)	9
Turismo (restauração e produtos)	4
Empresas individuais	29
Entidades de I&DT	4
Outras empresas	6
	<b>122</b>

A relação, em termos absolutos, entre promotores públicos e privados é de 19 para 103, isto é, apenas 16% dos promotores são entidades públicas.

Quanto à origem/sede dos promotores, verifica-se que estão representados 18 dos 38 municípios do foco territorial. Contudo, existem entidades gestoras de marcas territoriais, agências e associações que são promotoras de projectos que, no seu conjunto, cobrem a totalidade do território.

## **QUADRO XXI – Municípios de sede dos promotores**

Belmonte	1
Castelo Branco	8
Celorico da Beira	3
Covilhã	5
Figueira de Castelo Rodrigo	2
Fundão	8
Góis	1
Gouveia	11
Guarda	16
Idanha-a-Nova	8
Lousã	4
Manteigas	2
Oleiros	2
Penamacor	5
Proença-a-Nova	5
Sabugal	5
Seia	12
Vila Velha de Ródão	3

Para além dos 19 municípios referidos existem promotores originários ou com sede em outros 10 municípios exteriores ao foco territorial.

**QUADRO XXII – Municípios de sede dos promotores, exteriores ao foco territorial**

Aveiro	1
Carregal do Sal	3
Cascais	1
Coimbra	1
Figueira da Foz	1
Lisboa	7
Maia	1
Oeiras	1
Tábua	1
Viseu	1
Não identificado	3

No que respeita à importância económica das empresas aderentes, destacamos os seguintes aspectos:

No consórcio encontram-se representados alguns dos mais importantes grupos económicos que operam no foco territorial no que concerne à actividade turística na componente alojamento:

- » Grupo IMB
- » ENATUR
- » Casas do Cruzeiro / Quinta do Crestelo

A quase totalidade das empresas de animação turística do foco territorial.

As duas principais agências gestoras de marcas territoriais – ADXTUR e NATURTEJO – que agregam um número muito significativo de agentes dos respectivos territórios.

Salienta-se, também, um grupo de novos investidores que aderiu aos princípios base da iniciativa (turismo de natureza e turismo de saúde e bem estar) com intenções e investimento muito significativos.

Não menos importante é o facto de aqueles que podem ser qualificados como projectos de excelência e de referência no âmbito nacional, ter integrado esta iniciativa:

- » H2OTEL & AQUADOME
- » Casas da senhora da Estrela
- » Soito da Lapa, Turismo de Aldeia, Lda



## 14 - Consistência das iniciativas e das sinergias colectivas promovidas

### QUADRO XXIII - Critérios para verificação da articulação dos projectos apresentados com a EEC (Projectos Âncora e Projectos Complementares”)

	<b>Tipologia</b>	<b>aceitável</b>	<b>forte</b>	<b>muito forte</b>
<b>PA1- Rede de centros informativos e interpretativos do património natural</b>	Edificado (recuperação, reconversão, construção); Conteúdos (requalificação ou instalação de novos equipamentos)	Alinha parcialmente com a lógica de rede	Alinha com a lógica da rede + Tema principal é o património natural	Alinha com a lógica da rede + Tema principal é o património natural + Promotor tem actividade ou outro projecto concordante com a EEC
<b>PA 2 - Rede de alojamentos de turismo de natureza</b>	Edificado (recuperação, reconversão, construção)	Unidades localizadas dentro das Áreas Classificadas mas que correspondam a novas construções OU Unidades localizadas fora das Áreas Classificadas mas que correspondam a novas construções	Unidades localizadas fora das Áreas Classificadas resultantes de intervenções de recuperação ou ampliação de edificado pré-existente OU Unidades localizadas dentro das ACs correspondentes a novas construções, até um máximo de 25 quartos	Unidades localizadas dentro das Áreas Classificadas + Unidades resultantes de intervenções de recuperação ou ampliação de edificado pré-existente
<b>PA 3 - Rede de infra-estruturas de animação turística</b>	Infra-estruturas	Alinha parcialmente com a lógica de rede	Alinha com a lógica da rede	Alinha com a lógica da rede + As actividades a desenvolver inscrevem-se nas actividades ou modalidades de turismo de natureza
<b>PA 4 - Rede de equipamentos e alojamentos de turismo de saúde e bem estar</b>	Edificado (recuperação, reconversão, construção); Conteúdos (requalificação ou instalação de novos equipamentos)	Alinha parcialmente com a lógica de rede	Alinha com a lógica da rede	Alinha com a lógica da rede + Dá contributo decisivo para implementação da rede
<b>PC 1 - Projectos de gestão de espécies e habitats</b>	Intervenção em habitats; Infra-estruturas de apoio à conservação de espécies	Contribui para a gestão e conservação de espécies ou habitats prioritários	Contribui de forma significativa para a gestão e conservação de espécies ou habitats prioritários OU Contribui para a sensibilização dos visitantes ou utentes	É um projecto de gestão e conservação de espécies ou habitats prioritários OU Contribui decisivamente para a conservação de espécies ou habitats prioritários
<b>PC 2 - Plano de comunicação e marketing</b>	Iniciativas imateriais	Alinha parcialmente com a lógica do plano	Alinha com a lógica do plano + Dá um contributo passivo à implementação do plano	Integra as acções do plano + Dá contributo decisivo para a identidade do destino/marca
<b>PC 3 - Plano de formação</b>	Iniciativas de formação	Alinha parcialmente com a lógica do plano	Alinha com a lógica do plano + Dá um contributo passivo à implementação do plano	Integra as acções do plano + Dá contributo decisivo para a identidade do destino/marca
<b>PC 4 - Plano de animação</b>	Iniciativas imateriais; Equipamentos para prática de actividades e modalidades de turismo de natureza	Alinha parcialmente com a lógica do plano	Alinha com a lógica do plano + Dá um contributo passivo à implementação do plano	Integra as acções do plano + Dá contributo decisivo para a identidade do destino/marca
<b>PC 5 - Plano de diferenciação pela qualidade e inovação</b>	Iniciativas que contribuam para a operacionalização das 10 vertentes do plano	Alinha, pelo menos, com 3 das 10 vertentes do plano	Contribui de forma significativa para pelo menos 6 das 10 vertentes do plano	Contribui de forma significativa em mais de 6 das 10 vertentes do plano
<b>PC 6 - Projectos complementares de bioclimatismo</b>	Edificado (recuperação, reconversão, construção); Conteúdos (requalificação ou novos equipamentos); Infra-estruturas públicas complementares	Complementa, minimamente, o projecto global do bioclimatismo	Contribui decisivamente para um projecto territorial no domínio do bioclimatismo	Equipamento ou alojamento de bioclimatismo

Ver “Programa de Acção” no que concerne aos campos respeitantes à articulação de cada projecto com os critérios estabelecidos no quadro anterior.

*Ver “ANEXO IV – Plano de diferenciação pela qualidade e inovação”, na sua “Vertente 5 – Organização no território”.*

## 15 - Modalidades de vigilância e inteligência competitiva a implementar

A vigilância e inteligência competitiva são, no contexto da EEC do BuY NATURE, atribuições da Estrutura de Apoio Técnico e da Comissão de Acompanhamento, para assessorar as tomadas de decisão do Gestor e da Comissão de Coordenação Estratégica. Estas funções são determinantes na implementação e desenvolvimento da EEC e na avaliação e monitorização da execução do Programa de Acção.

A inteligência competitiva é aqui entendida como o conjunto de acções e de afectação de recursos para a obtenção e gestão de informação, sobre ambiente negocial em que esta EEC se integra, essencial para entender, interpretar, avaliar e tomar decisões. Este processo assegura, através da agregação de valor à informação e do crescimento organizacional, o nível de conhecimento necessário para os agentes e empresas decidirem, em termos estratégicos e/ou operacionais, perante o ambiente.

Este processo tem as seguintes componentes:

- i) identificar as necessidades de informação;
- ii) recolha de informação;
- iii) análise das informações recolhidas;
- iv) disseminação da informação; e
- v) avaliação.

Assim, a Estrutura de Apoio Técnico, que tem a atribuição de preparar e apresentar um modelo de vigilância e inteligência competitiva, definirá:

- » com maior rigor o ambiente sobre o qual se vai focalizar/identificar os mercados emissores e receptores, a tipologia de agentes, os produtos e o(s) tipo(s) de turista(s);
- » conceber, testar, validar e implementar procedimentos de recolha, análise e disseminação da informação – com recursos a TIC avançadas;
- » identificação e selecção de potenciais parceiros, do mercado nacional e internacional – hipóteses de parceria(s);
- » planificação, preparação e realização de sessões de trabalho (workshop, fórum, visitas), vocacionadas para o envolvimento dos agentes e as suas organizações com parceiros homólogos operantes noutros mercados.

Estas acções, para além de apoiarem as tomadas de decisão dos órgãos de coordenação desta EEC, permitirão valorizar o trabalho em rede, aumentando o volume e a qualidade da informação disponível.

A área temática, a diversidade de agentes, o quadro de iniciativas/projectos e o volume financeiro inscrito no Programa de Acção, em paralelo com os objectivos de diferenciação pela qualidade e as especificidades do PROVERE, requerem um trabalho de grande rigor no planeamento, na programação e no acompanhamento da execução.

Assim, será concebido e implementado um sistema que garanta o acompanhamento dos progressos realizados para atingir os objectivos específicos do **BuY NATURE**, designadamente no que respeita à realização dos objectivos fixados para os projectos âncora e para os projectos complementares.

## 16 - Valor económico e projecção espacial dos resultados finais

O Programa de Acção da iniciativa **BuY NATURE** conta com **122 parceiros** (ver anterior ponto “13 - Parceiros e importância económica das empresas aderentes”) e com **171 projectos** (ver “Programa de Acção”).

Estes distribuem-se pelos projectos âncora (143 projectos) e pelos projectos complementares (28 projectos). Saliente-se, contudo, que os PC2, PC3 e PC4 que em Programa de Acção apenas apresentam um único projecto cada, integram outros projectos.

**QUADRO XXIV – Número de projectos por projectos âncora e complementares**

Projectos Âncora e Complementares	Nº projectos	%
PA1	15	8,8
PA2	70	40,9
PA3	45	26,3
PA4	13	7,6
PC1	8	4,7
PC2	1	0,6
PC3	1	0,6
PC4	1	0,6
PC5	2	1,2
PC6	6	3,5
PC	9	5,3
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100,0</b>

O investimento total associado ao BuY NATURE e distribuído por projecto âncora ou complementar e por entidades públicas e privadas é seguidamente apresentado.

**QUADRO XXV – Investimento da iniciativa BuY NATURE**

Projectos Âncora e Complementares	Privado	Público	Total	%
PA1	2.535.580,00 €	4.747.735,40 €	7.283.315,40 €	2,3%
PA2	77.371.411,77 €	4.047.400,00 €	81.418.811,77 €	25,7%
PA3	22.837.090,50 €	30.883.600,00 €	53.720.690,50 €	16,9%
PA4	87.782.450,32 €	14.200.000,00 €	101.982.450,32 €	32,2%
PC1	1.791.500,00 €	600.000,00 €	2.391.500,00 €	0,8%
PC2	4.700.000,00 €	0,00 €	4.700.000,00 €	1,5%
PC3	2.162.789,34 €	0,00 €	2.162.789,34 €	0,7%
PC4	4.700.000,00 €	0,00 €	4.700.000,00 €	1,5%
PC5	117.500,00 €	0,00 €	117.500,00 €	0,0%
PC6	23.641.500,00 €	0,00 €	23.641.500,00 €	7,5%
PC	35.031.400,00 €	0,00 €	35.031.400,00 €	11,0%
<b>Total</b>	<b>262.671.221,93 €</b>	<b>54.478.735,40 €</b>	<b>317.149.957,32 €</b>	<b>100,0%</b>

Infere-se do QUADRO XXI a relação entre o número de projectos âncora e complementares:

» Projectos âncora	<b>140</b>
» Projectos complementares	<b>31</b>

Infere-se, também, do QUADRO XXII a relação entre investimento em projectos âncora e complementares:

» Projectos âncora	<b>230.205.267,99 €</b>
» Projectos complementares	<b>86.944.689,34 €</b>
» Projectos âncora	<b>72,6%</b>
» Projectos complementares	<b>27,4%</b>

Infere-se, também, do QUADRO WWW a relação entre investimento público e privado:

» Investimento público	<b>82,8%</b>
» Investimento privado	<b>17,2%</b>

**QUADRO XXVI – Relação entre número de projectos e o investimento associado**

<b>Projectos Âncora e Complementares</b>	<b>% do número de projectos</b>	<b>% do investimento total</b>
PA2	40,9%	25,7%
PA3	26,3%	16,9%
PA1	8,8%	2,3%
PA4	5,8%	27,7%
PC	5,3%	11,0%
PC6	5,3%	11,9%
PC1	4,7%	0,8%
PC5	1,2%	0,0%
PC2	0,6%	1,5%
PC3	0,6%	0,7%
PC4	0,6%	1,5%

## Capítulo IV – MODELO DE GESTÃO E DE LIDERANÇA

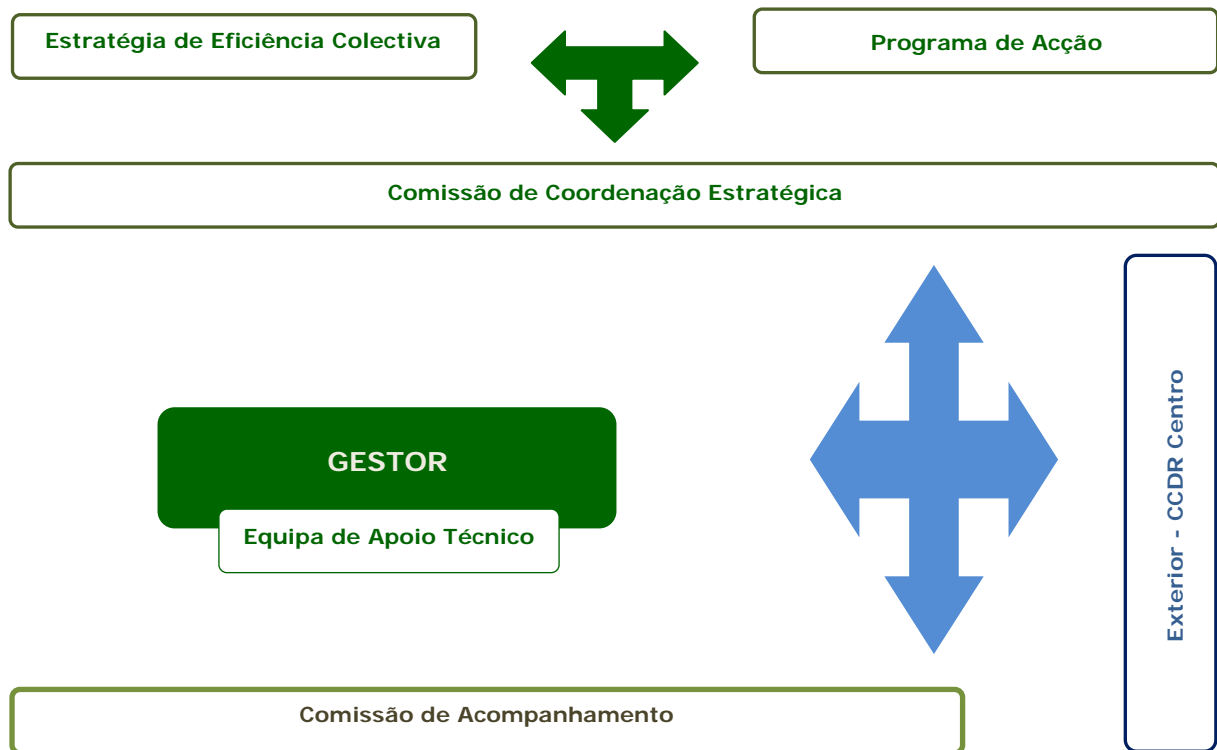
### 17 - Identificação, funcionamento e organização da entidade líder da parceria

#### Órgãos de governação

Os órgãos de governação do **BuY NATURE** integram-se numa das seguintes categorias, de acordo com a natureza das funções que exercem:

- a) Comissão de Coordenação Estratégica;
- b) Gestor;
- c) Comissão de Acompanhamento.

FIGURA VI – Órgãos de governação e sua articulação



#### COMISSÃO DE COORDENAÇÃO ESTRATÉGICA

1 — As funções de coordenação estratégica do **BuY NATURE** incumbem à Comissão de Coordenação Estratégica.

2 — A Comissão de Coordenação Estratégica tem a seguinte composição:

- a) Um representante do ICNB;
- b) Um representante da Região de Turismo do Centro;
- c) Um representante da Agência Regional de Promoção do Turismo do Centro;
- d) Um representante do Pólo de Turismo da Serra da Estrela;

- e) Um representante da NATURTEJO;
- f) Um representante da ADXTUR;
- g) Um representante da AAHP;
- h) Um representante de 2 Municípios do pólo da Serra da Estrela;
- i) Um representante da Agência Gardunha 21.

**Competências da Comissão de Coordenação Estratégica:**

- a) Assegurar a coordenação estratégica, a coerência e a complementaridade do Programa de Acção com a Estratégia de Eficiência Colectiva do **BuY NATURE**, no contexto do QREN, mais especificamente no quadro do PROVERE;
- b) Assegurar a coordenação estratégica do **BuY NATURE** com os instrumentos estratégicos de planeamento, designadamente a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável, o Plano Nacional de Acção para o Crescimento e Emprego (Estratégia de Lisboa), o Plano Nacional de Emprego, o Plano Estratégico Nacional do Turismo, a Estratégia Nacional de Conservação da Natureza e da Biodiversidade, o Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território;
- c) Estabelecer orientações gerais relativas à coordenação estratégica referidas nas alíneas a) e b), em conformidade com as orientações emitidas nesta matéria pela CCDR Centro;
- d) Apreciar as propostas de revisão e reprogramação do **BuY NATURE**;
- e) Aprovar o Plano Anual de Actividades e o Relatório Anual de Actividades do **BuY NATURE**.

**GESTOR**

1 — O Gestor é proposto pela entidade líder do consórcio e os Coordenadores-adjuntos propostos, respectivamente, pelo Município da Guarda e pela NATURTEJO. Todos estes elementos são aprovados por maioria na Comissão de Coordenação Estratégica.

2 — A Estrutura de Apoio Técnico será composta por 3 técnicos com competências nas áreas de turismo, conservação da natureza e comunicação.

3 — Os elementos referidos nos pontos 1 e 2 têm a natureza de estrutura de missão.

**Competências do Gestor:**

1 — São competências do Gestor:

- a) Definir as orientações técnicas, administrativas e financeiras relativas às candidaturas a financiamento, ao processo de apreciação das candidaturas e ao acompanhamento da execução das operações financiadas;

- b) Apresentar às entidades responsáveis a aprovação das candidaturas a financiamento, no âmbito de cada tipologia de investimentos susceptíveis de financiamento e considerada no Programa de Acção do **BuY NATURE**;
- c) Elaborar uma proposta, sobre as candidaturas a financiar no quadro do **BuY NATURE**, tendo em conta as condições de admissibilidade e o mérito adequado à percepção do apoio financeiro, nos termos da regulamentação aplicável;
- d) Garantir o acesso à informação para assegurar o cumprimento dos normativos aplicáveis, designadamente nos domínios da concorrência, da contratação pública, do ambiente e da igualdade de oportunidades;
- e) Assegurar a elaboração e execução do plano de comunicação do **BuY NATURE** e garantir o cumprimento dos requisitos em matéria de informação e publicidade estabelecidos nos normativos comunitários e nacionais;
- f) Assegurar que as avaliações do **BuY NATURE** sejam realizadas em conformidade com as disposições comunitárias e com as orientações nacionais aplicáveis;
- g) Apresentar à da CCDR Centro propostas de revisão e de reprogramação do **BuY NATURE**;
- h) Orientar os trabalhos da Comissão de Acompanhamento e fornecer-lhe os documentos necessários para assegurar o acompanhamento, sob o ponto de vista qualitativo, da execução do **BuY NATURE**, em função dos seus objectivos específicos;
- i) Implementar um dispositivo informático que permita registar e manter actualizados os planos de financiamento do **BuY NATURE**, a informação física e financeira dos projectos aprovados, incluindo a despesa elegível e os pagamentos efectuados aos beneficiários bem como a informação necessária ao processo de tomada de decisão e ao acompanhamento;
- j) Divulgar e publicitar as oportunidades criadas e os benefícios a obter com o **BuY NATURE**, de acordo com o plano de comunicação estabelecido, destinado ao público em geral e, particularmente, às comunidades locais, às organizações, associações, agências e outras instituições.

### **Estrutura de Apoio Técnico**

- 1 — A Estrutura de Apoio Técnico tem como missão prestar apoio técnico ao Gestor e Coordenadores-adjuntos.
- 2 — A Estrutura de Apoio Técnico é composta por uma equipa de 3 técnicos.
- 3 — O exercício das funções de controlo interno, que previna e detecte irregularidades, é assegurado pela Estrutura de Apoio Técnico do Gestor.
- 4 — Para além do referido nos números anteriores, cabe a esta Estrutura, para implementar um processo dinâmico na concretização do Programa de Acção, a realização das seguintes actividades:
  - a) Assessorar o Gestor na promoção, dinamização e coordenação da iniciativa;
  - b) Apoiar os promotores na construção das candidaturas;
  - c) Coordenar e dinamizar o Plano Anual de Actividades.



- d) Coordenar e dinamizar os planos transversais – plano de comunicação e marketing, plano de formação, plano de animação, plano de diferenciação pela qualidade e inovação.

#### **COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO**

A Comissão de Acompanhamento é o órgão de acompanhamento do **BuY NATURE**, assegurando a participação dos parceiros económicos e sociais e das entidades institucionais especialmente interessadas em razão da matéria.

Constitui objectivo do acompanhamento, relativamente à execução do **BuY NATURE**, assegurar que sejam efectuadas avaliações cuidadosas e sistemáticas a fim de verificar o bom funcionamento do sistema de análise, gestão e controlo, de forma a dar garantias de que o Programa de Acção, e as eventuais alterações, se mantêm coerentes com a Estratégia de Eficiência Colectiva aprovada.

#### **Composição** da Comissão de Acompanhamento

1 — A Comissão de Acompanhamento é composta pelo Gestor, que preside, e pelos seguintes membros:

- a) Um representante da CCDR Centro;
- b) Um representante do Turismo Portugal;
- c) Um representante dos Municípios abrangidos;
- d) Um representante das Instituições de Ensino Superior da Região.
- e) Um representante dos agentes económicos na área do alojamento;
- f) Um representante dos agentes económicos na área da animação.

Os elementos a que se referem as alíneas d) a f) serão eleitos entre os promotores ou por convite da Comissão de Coordenação Estratégica.

#### **Competência** da Comissão de Acompanhamento:

1 — Compete à Comissão de Acompanhamento o exercício das seguintes competências:

- a) Acompanhar os progressos realizados para atingir os objectivos específicos do **BuY NATURE**, designadamente no que respeita à realização dos objectivos fixados para os projectos âncora, para os projectos complementares, bem como à avaliação intercalar, com base nos documentos apresentados pelo Gestor;
- b) Elaborar e aprovar o regulamento interno de forma a monitorar, os indicadores mais relevantes e a contribuir para a melhoria da implementação das várias medidas;
- c) Emitir parecer, com base no acompanhamento efectuado, sobre a eficácia do funcionamento do sistema de coordenação e dinamização e, consequentemente, dar garantias do funcionamento dos restantes órgãos, no que respeita aos objectivos e processos inscritos na Estratégia de Eficiência Colectiva e no Programa de Acção.

2 — As funções de acompanhamento do **BuY NATURE** são exercidas com base numa norma a estabelecer de acordo com o disposto na regulamentação nacional e comunitária aplicável e em manuais de acompanhamento.

## 18 – Forma jurídica

O artigo 5º do Enquadramento das Estratégias de Eficiência Colectiva refere que as Estratégias de Valorização Económica de Base Territorial para serem classificados como PROVERE terão de ser promovidas por um consórcio de instituições de base regional ou local, nomeadamente empresas, associações empresariais, municípios, instituições de ensino e de I&DT, agências de desenvolvimento regional, associações de desenvolvimento local e outras instituições relevantes.

De forma a cumprir o disposto no Enquadramento das Estratégias de Eficiência Colectiva:

» foi proposta a constituição do consórcio externo, denominado “**BuY NATURE**” nos termos do nº 2 do artigo 5 do Decreto-Lei n.º 231/81, de 28 de Julho, não se pretendendo constituir uma sociedade ou qualquer outra entidade dotada de personalidade jurídica;

» foi constituído o Consórcio “**BuY NATURE**”, nos termos do disposto na alínea a) do nº 1 do artigo 5º do Decreto-Lei n.º 231/81, de 28 de Julho, não se pretendendo constituir uma sociedade ou qualquer outra entidade dotada de personalidade;

» este Consórcio tem como objecto, nos termos da alínea b), do artigo 2º, do Decreto-Lei nº231/81, de 28 de Julho, congregar os interesses e meios e concertar as actividades e capacidades complementares das consorciadas com vista à execução da iniciativa **BuY NATURE**.

A liderança deste Consórcio foi assumida pelo ICNB, traduzindo a vontade expressa dos promotores, públicos e privados, envolvidos no Consórcio.

O Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade, I.P.<sup>6</sup> tem como missão “*acompanhar e assegurar a execução das políticas de conservação da natureza e da biodiversidade e a gestão das áreas*

---

<sup>6</sup> Decreto-Lei nº 136/2007, de 27 de Abril, Artigo 1º Natureza

1—O Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade, I. P., abreviadamente designado por ICNB, I. P., é um instituto público integrado na administração indirecta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira; 2—O ICNB, I. P., prossegue atribuições do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional, sob superintendência e tutela do respectivo ministro.

Artigo 2º Jurisdição territorial e sede

1—O ICNB, I. P., é um organismo central com jurisdição sobre todo o território nacional; 2—O ICNB, I. P., tem sede em Lisboa e serviços locais nos territórios das áreas protegidas, podendo criar delegações, agências e outros estabelecimentos, nos termos da lei, sempre que tanto se mostre necessário à prossecução das suas atribuições.

Artigo 3º Missão e atribuições

1—O ICNB, I. P., tem por missão propor, acompanhar e assegurar a execução das políticas de conservação da natureza e da biodiversidade e a gestão das áreas protegidas, visando a valorização e o reconhecimento público do património natural; 2—São atribuições do ICNB, I. P.: a) Exercer as funções de autoridade nacional para a conservação da natureza e da biodiversidade; b) Assegurar a preservação da conservação da natureza e da biodiversidade e a gestão sustentável de espécies e habitats naturais da flora e da fauna selvagens, promovendo a elaboração e implementação de planos, programas e acções, nomeadamente nos domínios da inventariação, da monitorização, da fiscalização e dos sistemas de informação; c) Propor a criação de áreas classificadas, terrestres e marinhas, e assegurar a gestão das que são de interesse nacional e colaborar na gestão das que são de âmbito regional ou local, nomeadamente através da elaboração, avaliação e revisão de planos de ordenamento e de gestão das áreas protegidas e da orla costeira; d) Promover a articulação e a integração dos objectivos de conservação e de utilização sustentável dos recursos naturais na política de ordenamento do território e nas diferentes políticas sectoriais, visando a valorização económica e social do património natural como factor estruturante de diferentes sectores da actividade económica, designadamente através de parcerias, com especial incidência no turismo de natureza; e) Promover a aplicação da Estratégia Nacional da Conservação da Natureza e da Biodiversidade (ENCNB) e a concepção e gestão do Programa Nacional de Conservação da Natureza; f) Promover e desenvolver a informação, visitação, educação e sensibilização das populações, dos agentes e das organizações na área da conservação da natureza e da biodiversidade, com vista a criar uma consciência colectiva da importância dos valores naturais; g) Assegurar, em cooperação com as entidades competentes, o acompanhamento das questões, a transposição e o cumprimento do direito internacional e comunitário em matéria de conservação da natureza e da biodiversidade.

Artigo 5º Presidente

1—Sem prejuízo das competências que lhe forem conferidas por lei, ou que nele sejam delegadas ou subdelegadas, compete ao presidente: a) Proceder, em casos devidamente fundamentados e com observância dos respectivos regimes legais, a expropriações e à tomada de posse administrativa dos bens móveis e imóveis essenciais para a prossecução das suas atribuições; b) Executar as medidas constantes dos respectivos instrumentos de gestão e assegurar o cumprimento das normas legais e regulamentares em vigor; c) Representar as áreas protegidas de interesse nacional; d) Dirigir os serviços e o pessoal com os quais as áreas protegidas de interesse nacional sejam dotadas; e) Decidir da elaboração periódica de relatórios científicos e culturais sobre o estado das áreas protegidas; f) Autorizar actos ou actividades condicionados nas áreas protegidas de interesse nacional, tendo em atenção o plano de ordenamento e o respectivo regulamento; g) Proceder ao processamento das contra-ordenações e à aplicação das respectivas coimas e sanções acessórias, nos termos legais; h) Ordenar o embargo e a demolição de obras, bem como fazer cessar outras acções realizadas em violação das normas legais e regulamentares em vigor, nos termos legais; i) Exercer as demais

*protegidas, visando a valorização e o reconhecimento público do património natural*”, com um quadro de atribuições, das quais se destacam:

- i) assegurar a preservação da conservação da natureza e da biodiversidade e a gestão sustentável de espécies e habitats naturais da flora e da fauna selvagens, promovendo a elaboração e implementação de planos, programas e acções;
- ii) promover a articulação e a integração dos objectivos de conservação e de utilização sustentável dos recursos naturais na política de ordenamento do território e nas diferentes políticas sectoriais, visando a valorização económica e social do património natural como factor estruturante de diferentes sectores da actividade económica, designadamente através de parcerias, com especial incidência no turismo de natureza;
- iii) promover e desenvolver a informação, visitação, educação e sensibilização das populações, dos agentes e das organizações na área da conservação da natureza e da biodiversidade, com vista a criar uma consciência colectiva da importância dos valores naturais;

desenvolveu um trabalho de articulação e de estabelecimento de parcerias que se traduziu na apresentação da candidatura, para desenvolver a Acção Preparatória para a elaboração desta “Estratégia de Eficiência Colectiva e Programa de Acção”.

Nessa primeira fase, o desafio lançado pelo ICNB agregou em torno da iniciativa “**BuY NATURE**” o conjunto de agentes referido no ponto “1.1 – Actores e protagonistas à partida” do “Capítulo I – Estratégia”.

A esta fase inicial seguiu-se o desenvolvimento do trabalho previsto, no quadro das Acções Preparatórias, que culminou com a convergência com a candidatura protagonizada pelo Município da Guarda.

---

competências atribuídas às comissões directivas das áreas protegidas de interesse nacional, às respectivas comissões instaladoras ou directores, pelos diplomas que criam ou reclassificam essas áreas protegidas, pelos respectivos diplomas regulamentares e planos especiais de ordenamento; j) Assegurar a gestão das áreas que integram a Rede Natura 2000, nos termos do respectivo regime jurídico, bem como as demais áreas classificadas ao abrigo de convenções e acordos internacionais, nomeadamente por via da elaboração e execução de instrumentos de gestão específicos; l) Assegurar o cumprimento dos objectivos das directivas Aves e Habitats, em todo o território nacional e em particular nas áreas protegidas e na Rede Natura 2000; m) Assegurar a gestão do processo de inventariação e monitorização permanente dos valores naturais de interesse para a conservação da natureza e da biodiversidade e elaborar, regulamentar e gerir o cadastro nacional dos valores naturais classificados; n) Criar e gerir uma rede de vigilância, acompanhamento e monitorização dos valores naturais inventariados como de interesse para a conservação da natureza e da biodiversidade; o) Propor a regulamentação do acesso e exploração dos recursos genéticos da flora e da fauna autóctone; p) Fixar os preços pela prestação de serviços de conservação da natureza e da biodiversidade; q) Assegurar a gestão da marca nacional de conservação da natureza e da biodiversidade, bem como identificar e analisar tendências, oportunidades, canais de distribuição e de comercialização e certificar e promover entidades, produtos e actividades relevantes para a conservação da natureza e da biodiversidade e desenvolver acções no âmbito da informação e promoção desta, bem como apoiar o posicionamento internacional de Portugal neste âmbito; r) Promover e desenvolver a informação, visitação e sensibilização dos cidadãos para as actividades de conservação da natureza e da biodiversidade; s) Fiscalizar o cumprimento da legislação em vigor relativa à conservação da natureza e da biodiversidade; t) Assegurar a representação técnica internacional do Estado Português no plano comunitário e internacional no que toca à conservação da natureza e da biodiversidade.

A Portaria nº 530/2007, de 30 de Abril estabelece que para a prossecução das suas atribuições, o Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade, I. P. (ICNB, I. P.), estrutura-se por departamentos e unidades, nos quais se integra o Departamento de Gestão de Áreas Classificadas—Centro e Alto Alentejo, que abrange as protegidas: Parque Natural da Serra da Estrela; Parque Natural do Tejo Internacional; Parque Natural da Serra de São Mamede; Reserva Natural da Serra da Malcata; Área de Paisagem Protegida da Serra do Açor.

## 19 – Recursos financeiros associados

Como é referido nos documentos que enquadram o PROVERE, a candidatura que visa o reconhecimento formal será avaliada com base num conjunto de critérios que visam garantir, entre outros aspectos, que a estrutura de custos lhe confere credibilidade na implementação global e coerente do Programa.

Para além da Comissão de Coordenação Estratégica e da Comissão de Acompanhamento, existem duas figuras – o Gestor e a Estrutura de Apoio Técnico – para as quais a entidade líder do consórcio assume, em parceria com o Município de Fronteira, a contrapartida nacional para o financiamento da estrutura, de acordo com o ponto 13 do Aviso para apresentação de candidaturas, de 21 de Outubro de 2008.

No QUADRO XXIV inscrevem-se as rubricas, os valores unitários, as quantidades, as metodologias de cálculo e a despesa estimada para o funcionamento num ano cruzeiro, de acordo com o artigo 10º designadamente: equipamento administrativo e informático; contratação de recursos humanos; estudos e assistência técnica; actividades de animação e coordenação da rede.

**QUADRO XXVII – Estrutura de custos da estrutura de governação**

RUBRICAS	Processo de Cálculo			Despesa Estimada	
	Valor Unitário	Quantidades	Metodologia de Cálculo	Total	%
<b>I. Despesas com pessoal</b>					
<b>1.1 Remunerações</b>					
1.1.1 Coordenador da Estrutura de Coordenação	3.000,00 €	12		36.000,00 €	18,0%
<b>1.1.2 Pessoal Técnico</b>					
1.1.2.1 Técnico Superior (Turismo)	1.500,00 €	14	vencimento equiparado à função pública (téc. superior)	21.000,00 €	10,5%
1.1.2.2 Técnico Superior (Conservação da Natureza)	1.500,00 €	14	vencimento equiparado à função pública (téc. superior)	21.000,00 €	10,5%
1.1.2.3 Técnico Superior (Comunicação)	1.500,00 €	14	vencimento equiparado à função pública (téc. superior)	21.000,00 €	10,5%
<b>1.2 Abonos variáveis ou eventuais</b>					
<b>1.2.1 Ajudas de Custo</b>					
1.2.1.1 Ajuda de custo diária - técnico do ICNB	50,00 €	110		5.500,00 €	
<b>Sub-Total</b>				<b>104.500,00 €</b>	<b>52,2%</b>
<b>II. Aquisição de Bens e Serviços</b>					
<b>2.1. Aquisição de serviços</b>					
2.1.1 Aluguer de instalações	200,00 €	10	aluguer diário de sala (€25/hora) * 8 horas/dia	2.400,00 €	1,2%
2.1.2 Aquisição de material informático			aquisição de equip. Informático a)	6.720,00 €	3,4%
2.1.4 Funcionamento (comunicações e consumíveis)	400,00 €	12	encargos mensal * nº de meses	5.760,00 €	2,9%
2.1.5 Aluguer de viatura (Transportes)	600,00 €	12	aluguer e combustível b)	24.320,00 €	12,2%
2.1.6 Representações	100,00 €	24	valor para uma diária completa * nº de diárias	2.880,00 €	1,4%
<b>2.1.7 Estudos, pareceres, projectos e consultadoria</b>					
2.1.7.1 Aquis. de serviços de consultoria - certificação	280,00 €	35	€200/dia/consultor e €80/dia/técnico superior	11.760,00 €	5,9%
2.1.7.2 Aquis. de serviços - comunicação e marketing	280,00 €	55	€200/dia/consultor e €80/dia/técnico superior	18.480,00 €	9,2%
2.1.7.3 Aquis. de serviços - formação	280,00 €	30	€150/dia/consultor e €80/dia/técnico superior	10.080,00 €	5,0%
2.1.8 Publicidade	6.000,00 €		concepção e edição de material de divulgação	7.200,00 €	3,6%
2.1.9 Trabalhos especializados	5.000,00 €		concepção de conteúdos divulgativos	6.000,00 €	3,0%
<b>Sub-Total</b>				<b>95.600,00 €</b>	<b>47,8%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>200.100,00 €</b>	

**Nota:** a) o montante total desta rubrica reporta-se à aquisição de 3 computadores portáteis (€ 1500+ IVA/cada), uma impressora (€500+IVA) e uma máquina digital (€600+IVA); b) Aluguer de viatura €600\*12 meses+4000Km\*2800lt combust\*€1)\*2 viaturas/mês.

O QUADRO XXV apresenta, para um ano cruzeiro, com um encargo total previsto de € 200.100,00, o montante de co-financiamento, com uma taxa de 75% e a distribuição estabelecida entre os parceiros.

**QUADRO XXVIII – Co-financiamento e distribuição da contrapartida nacional**

Co-financiamento Programa Operacional (anual) - 75%	150.075,00 €
Contrapartida Nacional (anual) - ICNB	42.150,00 €
Contrapartida Nacional (anual) – Município de Fronteira	7.875,00 €

## 20 – Estratégia de promoção da EEC

A promoção da EEC assenta, como é comum a todos os trabalhos a desenvolver no quadro desta iniciativa, na articulação e no funcionamento em rede das entidades promotoras e no quadro de operacionalização que o modelo de governação concretiza.

Como era previsto na Memória Complementar apresenta para as Acções Preparatórias, a rede, informal, de entidades foi alargada e fortalecida, agregando, actualmente, um conjunto diverso e vasto de agentes que transformará a promoção e implementação da EEC e a execução do Programa de Acção num processo mais facilitado.

Assim, a metodologia de trabalho a adoptar durante a fase seguinte, comporta uma componente de carácter vincadamente técnico-operacional e uma componente de natureza institucional, cabendo as seguintes tarefas a cada um dos órgãos inscritos no modelo de governação:

- Comissão de Coordenação Estratégica
  - assegurar que existência de um fórum permanente;
  - através do Plano Anual de Actividades realizar acções de divulgação e de incrementar a cultura de rede, potenciada pelo processo de inteligência competitiva;
- Gestor e a Estrutura de Apoio Técnico
  - cumprindo as acções inscritas no Plano Anual de Actividades; implementado um dispositivo informático que permita registar e manter actualizados os planos de financiamento do **BuY NATURE**, a informação física e financeira dos projectos aprovados, incluindo a despesa elegível e os pagamentos efectuados aos beneficiários bem como a informação necessária ao processo de tomada de decisão e ao acompanhamento;
  - Divulgar e publicitar as oportunidades criadas e os benefícios a obter com o **BuY NATURE**, de acordo com o plano de comunicação estabelecido, destinado ao público em geral e, particularmente, às comunidades locais, às organizações, associações, agências e outras instituições;
  - Contactar os promotores que entretanto se manifestem interessados na apresentação de eventuais acções, iniciativas e projectos com caracterização das mesmas.
- Comissão de Acompanhamento
  - assegurar a participação dos parceiros económicos e sociais e das entidades institucionais especialmente interessadas em razão da matéria.

Aos agentes cabe um papel activo e interessado, no sentido de proporcionar o alargamento da rede e a potenciar, através das suas intervenções, os resultados do trabalho colectivo. Para o efeito espera-se que contribuam:

- facilitando o acesso à informação;
- participação na implementação da EEC e na concretização do Programa de Acção;
- tornando-se veículo de disseminação da informação sobre a iniciativa e dinamização do processo.

## **21 – Modalidades de acompanhamento e avaliação da EEC**

Os contornos desta EEC e do respectivo PA implicam que o seu acompanhamento e avaliação, não poderão centrar-se unicamente em dados de execução financeira, sendo mesmo exigido que o seu controlo e avaliação sejam desenvolvidos de forma a assegurar uma utilização eficaz dos investimentos no quadro dos objectivos definidos para os projectos âncora e complementares e de acordo com a programação plurianual. Assim, neste capítulo pretende-se construir o quadro de referência, a metodologia e estabelecer o conjunto de indicadores adaptados aos principais domínios desta EEC.

Esta iniciativa PROVERE, constitui um instrumento de competitividade na medida em que promove ou apoia investimentos e despesas ao nível da valorização dos recursos endógenos centrados na temática Turismo de Natureza e do Turismo de Saúde e Bem-estar. No volume de informação que se pretende recolher, os indicadores que possibilitem a verificação do grau de realização dos objectivos previamente definidos, assumem-se com decisivos para avaliar/comparar os recursos utilizados e os resultados alcançados.

A EEC elaborada contém um conjunto de objectivos específicos, que correspondem grosso modo a domínios prioritários. Por outro lado, cada objectivo específico é realizado através de diferentes acções as quais permitem a fixação de objectivos operacionais. Assim, as despesas efectivas correspondem às realizações físicas dos diferentes projectos. Os resultados serão os efeitos imediatos para um conjunto de beneficiários que interessa identificar. Estes resultados podem também ser expressos pelos seus impactos sobre a realização de um objectivo geral ou dos objectivos específicos.

Considerando as especificidades do PROVERE o acompanhamento e avaliação devem-se desenrolar através:

- » da gestão de projectos;
- » e da avaliação de projectos.

A gestão de projectos é particularmente importante para o desenvolvimento, sobretudo no contexto de uma iniciativa com este enquadramento, bem como o acompanhamento da execução do Programa de Acção, no sentido mais geral de planeamento e controlo dos factores. A gestão de projectos compreende o planeamento e controlo dos factores tempo, custos, recursos e resultados.

Através deste “acompanhamento” o gestor poderá elaborar relatórios trimestrais de execução com base em indicadores e, eventualmente, propor alterações ao Programa de Acção e às dotações afectas aos projectos.

Assim, revelam-se primordiais para a EEC a existência de instrumentos de monitorização dos diferentes projectos que integram a iniciativa de forma a enquadrar e fundamentar tecnicamente os pareceres sobre as alterações propostas bem como a verificação do grau de realização dos objectivos fixados com base em indicadores.

Em função do estágio das intervenções, e de acordo com os diferentes objectivos a alcançar, os indicadores podem classificar-se em:

- » indicadores de realização;
- » indicadores de resultado;
- » e indicadores de impacto.

A coerência entre, por um lado, os objectivos do Programa de Acção e os objectivos estratégicos definidos pela EEC da iniciativa e, por outro, a relevância das intervenções face aos objectivos de desenvolvimento são dois dos temas de avaliação que interessa reter como factores essenciais da avaliação.

Por outro lado a avaliação carece da definição de indicadores de acordo com os objectivos dos projectos âncora e dos projectos complementares, os quais deverão ter por base os critérios de pertinência, fiabilidade e disponibilidade (utilizar a informação estatística oficial).

Para que este trabalho tenha coerência, foram quantificadas metas com a identificação da situação de partida e de chegada, de forma a podermos estabelecer a relação entre o programado e o realizado.

No sentido de precisar a terminologia utilizada vamos introduzir agora as definições e apresentar a lógica global do processo de avaliação. Assim, numa primeira definição, avaliação é uma determinação tão sistemática quanto possível do Programa de Acção e dos projectos quanto à sua concepção, implementação e resultados.

O objectivo deste processo é determinar a relevância e o grau em que medida os objectivos foram atingidos, a eficiência, a eficácia, o impacto, a utilidade e a sustentabilidade do Programa de Acção. Assim, temos:

» **relevância:** os objectivos fixados na EEC são adaptados aos problemas a resolver e às prioridades estabelecidas?

» **eficiência:** em que medida os resultados tem correspondência com os meios (recursos) mobilizados? Os meios utilizados são adequados aos resultados expectáveis ou atingidos?

» **eficácia:** em que medida o programa permitiu atingir os objectivos fixados? Relação entre objectivos e resultados.

» **impacto:** quais as consequências globais do programa sobre o ambiente sócio-económico, a longo prazo? Consequências sobre o ambiente envolvente dos pontos de vista técnico, económico, sócio cultural, institucional e ambiental

» **utilidade e sustentabilidade:** Contribuição para a mudança das condições de partida. Quais as hipóteses de os efeitos provocados poderem perdurar após a conclusão do programa. Estará garantida a viabilidade financeira da estrutura após a sua conclusão?

As metodologias adoptadas tiveram em conta todo o processo de estabelecimento da iniciativa e do o Programa de Acção os seus diferentes agentes desde a identificação dos projectos, a sua adequação no contexto do QREN, bem como a sua justificação e definição de objectivos.

Os indicadores a eleger neste caso devem conduzir-nos a uma descrição logicamente coerente do programa em análise, relevando a importância da fixação de objectivos e metas bem definidos. Os indicadores devem ser objectivamente verificáveis e o seu acompanhamento deve permitir avaliar resultados previsionais e o seu eventual controlo.

A construção de um sistema de indicadores contemplou a situação de partida e indicadores de contexto, diferentes níveis (realização, resultados e impactos) e temas da avaliação (eficiência, eficácia e “performance”). Um conjunto de indicadores para todos os projectos do Programa de Acção é apresentado nas tabelas mais à frente (ou anexo), o quadro constitui a base estrutural da apresentação dos indicadores para cada um dos projectos (âncora e complementar).



## QUADRO XXIX – Indicadores de realização, de resultado e de impacto

Projectos	Indicador		
	Realização	Resultado	Impacto
<b>Rede de centros informativos</b>	Nº de projectos apoiados PO nacionais Nº de projectos executados PO nacionais	Nº de Centros recuperados Nº de novos Centros Nº de empresas criadas Nº de protocolos estabelecidos	Nº de empregos criados Reforço da capacidade informação (%) Nº de visitantes
<b>Rede de alojamentos turismo de natureza</b>	Nº de alojamentos apoiados Nº de alojamentos executados Nº de camas instaladas	Nº de novas unidades Nº de unidades recuperadas	Nº de empregos criados Reforço da capacidade de alojamento (%)
<b>Rede de infra-estruturas animação turística</b>	Nº de infra-estruturas apoiadas	Nº de empresas beneficiadas	Nº de empregos criados
<b>Rede de Equipamentos e Alojamentos de Turismo de Saúde e Bem-estar</b>	Nº de alojamentos apoiados Nº de alojamentos executados Nº de camas instaladas	Nº de novas unidades Nº de unidades recuperadas	Nº de empregos criados Reforço da capacidade de alojamento (%)
<b>Proj. gestão de espécies e habitats</b>	Nº de projectos apoiados	Área beneficiada (há) Nº de espécies beneficiadas	Aumento da diversidade de oferta de produtos que integrem a natureza
<b>Plano de formação</b>	Nº de projectos apoiados	Nº de agentes envolvidos	Aumento do nº de indivíduos com vínculo laboral
<b>Plano de comunicação e marketing</b>	Nº de projectos apoiados	Acréscimo da taxa de visitação (%)	
<b>Plano de animação</b>	Nº de acções candidatas Nº de projectos apoiados	Nº de acções realizadas	Acréscimo da média da estada (%) Acréscimo da taxa de ocupação nas épocas baixas (%)
<b>Plano de diferenciação pela qualidade e inovação</b>	Nº de acções de promoção da qualidade Nº de acções de apoio à inovação	Nº de projectos apoiados	Acréscimo da competitividade na organização e na comercialização (%) Nº de empregos criados e preservados (após dois anos) VAB gerado por projectos de organização e comercialização

Os **indicadores de realização** reportam-se às actividades do Programa de Acção (projectos âncora e complementares) e medem-se em unidades físicas ou monetárias.

Os **indicadores de resultado** devem traduzir o efeito directo e imediato do Programa de Acção (projectos âncora e complementares) como resultados da intervenção.

Os **indicadores de impacto** traduzem as consequências duráveis do Programa de Acção (projectos âncora e complementares) sobre os beneficiários alvo. Haverá ainda que distinguir os impactos conforme sejam específicos (directamente ligados à medida) ou gerais (quando induzem ou consequências mais alargadas).

Existe ainda um conjunto de outros indicadores que ajuda a avaliar os programas e que tem particular importância nas avaliações *ex ante* e intercalar. Estão neste caso os:

» **indicadores de contexto** que reflectem uma descrição quantificada do nível de partida do território ou sector e das potencialidades de desenvolvimento e fazem parte do processo de programação, servindo de base às análises socioeconómicas e estratégicas, ao acompanhamento do contexto geral, à fixação de objectivos quantificados e à avaliação das incidências sócio-económicas da iniciativa;

» **indicadores de acompanhamento** que fornecem informações suficientes sobre o avanço e os resultados correspondentes à apreciação de impactos específicos e deve traduzir um processo de evolução face aos meios disponíveis.

» **indicadores de performance**, trata-se de um indicador que reflecte a complexidade do processo de avaliação e que mede sob um outro prisma o Programa de Acção (projectos âncora e complementares), através de um exame independente e objectivo do contexto, objectivos, meios mobilizados e resultados tendo em vista o objectivo geral de desenvolvimento do território.

A noção de “performance” tem particular sentido na medida em que indica:

- » a evolução dos agentes na direcção dos resultados,
- » a qualidade e gestão eficiente dos recursos.

**QUADRO XXX - Indicadores de eficácia e de eficiência**

	<b>Indicadores</b>	<b>Eficácia</b>	<b>Eficiência</b>
Objectivo operacional (PA/Projecto)	Execução financeira e física	Realização efectiva/prevista	Realização em relação ao custo
Objectivo específico	Resultado	Resultados efectivos/previstos	Resultado em relação ao custo
Objectivo global	Impacto	Impacto efectivo/previsto	Impacto em relação ao custo

**QUADRO XXXI - Cronograma das actividades**

<b>Semestres</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Actividades</b>						
▪ Constituição dos órgãos que compõem o Modelo de Gestão						
▪ Afectação de recursos (humanos e materiais)						
▪ Plano de comunicação interno e externo						
▪ Definição de instrumentos de monitorização e avaliação						
▪ Implementação dos processos de monitorização e avaliação						
▪ Definição do modelo de vigilância e inteligência competitiva						
▪ Implementação do processo de vigilância e inteligência competitiva						
▪ Fórum permanente						
▪ Implementação da EEC						
▪ Execução do Programa de Acção						

## **Capítulo V – INSTRUMENTOS DO QREN**

Os instrumentos do QREN que se consideram aplicáveis para a consecução dos objectivos fixados, são os constam na coluna “Financiamento” do “Programa de Acção”.

**DECLARAÇÃO DE COOPERAÇÃO ENTRE O INSTITUTO DE CONSERVAÇÃO DA  
NATUREZA E BIODIVERSIDADE, I.P., A AGÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO  
TURÍSTICO DAS ALDEIAS DO XISTO E A ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO  
TURÍSTICO ALDEIAS HISTÓRICAS DE PORTUGAL**

Considerando que:

O Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade, I.P. é o líder do Consórcio do PROVERE-BUY NATURE;

A Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto é o líder do Consórcio do PROVERE-REDE ALDEIAS DO XISTO;

A Associação de Desenvolvimento Turístico Aldeias Históricas de Portugal é o líder do Consórcio do PROVERE-REDE DAS ALDEIAS HISTÓRICAS DE PORTUGAL;

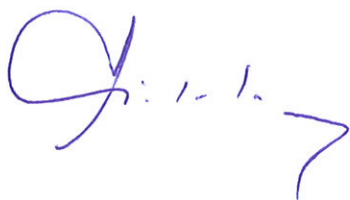
É celebrada a Presente Declaração de Cooperação que visa a articulação entre as entidades *supra*, declarando que:

1. A concertação existente em termos das Acções Preparatórias que levaram à concretização das três Estratégias de Eficiência Colectiva se reproduz nos Programas de Acção PROVERE-BUY NATURE, PROVERE-REDE ALDEIAS DO XISTO e PROVERE REDE DAS ALDEIAS HISTÓRICAS DE PORTUGAL.
2. Os signatários da Presente Declaração de Cooperação, de forma a serem encontradas sinergias e eficiências entre os diferentes Programas de Acção, referem como domínios de articulação concreta entre as diferentes Estratégias de Eficiência Colectiva os abaixo citados:
  - a. nos Planos de Formação tendo em conta o plano global apresentado pela Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto;
  - b. a participar no projecto para a internacionalização da marca Rede de Lojas Aldeias de Portugal a partir da marca Rede Lojas Aldeias do Xisto e Rede Casas das Vivências das Aldeias Históricas de Portugal;
  - c. a concertação e articulação do Calendário de Animação nos diferentes programas de acção;

- d. o Sistema de Qualidade e Selectividade, nomeadamente a atribuição do “Selo de Turismo de Natureza” previsto na Estratégia de Eficiência Colectiva do PROVERE-BUY NATURE;
- e. cooperação técnica e institucional entre os diferentes modelos de governação previstos nas Estratégias de Eficiência Colectiva.

**Fundão, 16 de Janeiro de 2008**

Pelo Representante do Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade, I.P.



Pelo Representante da Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto



Pelo Representante da Associação de Desenvolvimento Turístico Aldeias Históricas de Portugal





## **PLANO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING**

### **BUYNATURE - Turismo Sustentável em áreas Classificadas**

preparado para: BUYNATURE

preparado por: land, creative strategic ideas

FUNDÃO: MACB, Zona Industrial, L.154 6230-483 Fundão | TEL. FAX. (+351) 275 776 243

LISBOA: Rua Sampaio Pina, nº 70, 2º 1070-250 Lisboa | TEL. (+351) 213 876 421

DOCUMENTO CONFIDENCIAL

wao,lda. - land, lot-landoftchnology e love são marcas registadas da wao, lda. Qualquer referência a uma destas marcas remetem à wao,lda.

## Índice

1. Apresentação e Enquadramento
2. Objectivos
3. Estratégia de Marketing e Comunicação
  1. Articulação com a Estratégia de Eficiência Colectiva
  2. Brand Program
    1. Brand Strategy
    2. Identity & Brand Design
    3. Brand Experience
    4. Brand Management
  3. Suportes de Comunicação dos Projectos Âncora
    1. Modelo
    2. Rede de Centros Informativos e Interpretativos
    3. Rede de Infra-Estruturas de Animação (Plano de Animação)
    4. Rede de Alojamentos
  4. Comunicação e Publicidade da Marca e Produtos
    1. Modelo
    2. Print
    3. On-line
    4. Tv/Rádio
    5. Imprensa
    6. Eventos/Acções
4. Metodologia
5. Recursos Financeiros Previsionais
6. Cronograma das Acções
7. Equipa
8. Garantia de Qualidade e Cumprimento de Prazos
9. Condições Gerais

## 1. APRESENTAÇÃO E ENQUADRAMENTO

Na sequência do solicitado pela BuYNature, apresentamos um programa alargado para criação, desenvolvimento, implementação e aplicação da estratégia de comunicação e Marketing do projecto e das diferentes acções.

O Programa tem em conta a candidatura que permite a constituição e funcionamento de uma equipa de coordenação da implementação da “Estratégia de Eficiência Colectiva” e do “Programa de Acção”, incluindo a respectiva monitorização e avaliação;

O modelo Marketing e comunicação para o destino/produtos/marca, num contexto posterior ao timing de implementação do “Programa de Acção”, nomeadamente em articulação com outras marcas no mesmo âmbito territorial apresenta os princípios básicos que permitam identificar e consensualizar a estratégia de marketing e comunicação do destino/produtos/marca;

Estudo de identificação das necessidades de comunicação para formação para qualificação dos recursos humanos que permita dotar os agentes das capacidades necessárias à afirmação da qualidade e diferenciação do destino/produtos/marca;



## 2. OBJECTIVOS

São objectivos do Plano de Marketing e Comunicação:

Apoiar a criação da 'Estratégia de Eficiência Colectiva' no sentido de articular os intervenientes no desenvolvimento do Destino/Produtos/Marcas.

Colocar o destino no 'Top of Mind' dos destinos de Natureza.

Reforçar o valor das marcas, dos produtos, dos eventos e do turismo e apresentar a diversidade do destino concentrada na oferta.

Contribuir para o aumento dos fluxos turísticos e aumentar a atractividade tendo em conta os Projectos Âncora e Complementares e os investimentos realizados e a realizar.

Apresentar a diversidade dos Produtos/marcas do Destino como Destino de Natureza;

Criar uma imagem única e facilmente reconhecível, comunicando de uma forma coerente e integradora;

Posicionar o Território como um destino Turístico de qualidade apresentando os seus atributos e valores únicos e diferenciadores;

Aumentar o número de visitantes e turistas.

### 3. ESTRATÉGIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO

A implementação da Estratégia de eficiência colectiva tem por base a implementação de uma Estratégia de Marketing e Comunicação sustentada na Criação, Manutenção e Gestão de Marcas e na respectiva articulação entre o Plano de Marketing, Comunicação e os Projectos Âncora e Complementares.

#### ESTRATÉGIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO

A nossa solução tem em conta um conceito global de comunicação, apresentando um programa com base num programa de branding que cria, implementa, desenvolve e monitoriza todas as vertentes da marca. O que pretendemos é chegar a uma solução que comunique com o segmento-alvo definido através de uma linguagem e imagem única, e diferenciadora.

Toda a estratégia de Marketing e Comunicação da BuYNature irá passar pela criação, implementação, comunicação, promoção, monitorização e controlo de marcas e produtos, apoiados por acções estratégicas de comunicação assentes em diferentes suportes.

Para isso desenvolvemos a Estratégia de Marketing e Comunicação assente num **Programa de Marca** que cria, estrutura e define a implementação dos Suportes de **Comunicação e Suportes dos Projectos Âncora**, e a **Comunicação e Publicidade da Marca e dos Produtos**.

Apresentamos em anexo um pequeno estudo de benchmarking com alguns modelos implementados, por diferentes países e regiões europeias, no desenvolvimento de uma estratégia de marketing e comunicação associado a um território/destino com articulação entre vários intervenientes de destino/marcas/produto.

### 3.1. ARTICULAÇÃO COM A EEC

O desenvolvimento do Plano de Marketing e Comunicação BuYNature, segundo a EEC, tem o objectivo de ajudar a contribuir para a afirmação competitiva do território, para a coerência do foco temático e é determinante para dar coerência aos projectos âncora, quer ao nível do alojamento, quer ao nível das infra-estruturas.

O Plano de Marketing e Comunicação, como Projecto complementar da EEC BuyNature é a ferramenta fundamental a construção da identidade do Território e à sua afirmação no Mercado como o Destino de Turismo de Natureza em Portugal e um dos mais importantes a nível Europeu.

Por isso, o Plano de Marketing e comunicação BuYNature foi desenvolvido tendo em conta o potencial de articulação com os diferentes Projectos e Marcas/Produto Turístico do Território. O Plano de Marketing e Comunicação tem uma contribuição transversal à EEC da seguinte forma:

Através do Label de Certificação e qualidade, que acrescenta valor às marcas Produto/destino, aos Projectos Âncora e Complementares.

#### **Com os Projectos Âncora**

Na Rede de Centros Informativos e Interpretativos do Património com implementação e monitorização de toda a identidade e Imagem dos Centros e como elementos de comunicação e educação fundamentais para o Destino Turístico.

Na rede de Infra-Estruturas de Animação com a implementação dos elementos de comunicação da mesma que irão apoiar o Plano de Animação.

Rede de Alojamentos de Turismo de Natureza com definição dos Produtos turísticos e a Implementação de Suportes e Comunicação do Alojamento.

Com os Projectos Complementares:

Com os Projectos de Gestão de Espécies e Habitats.

No desenvolvimento de Acções e Suportes de Comunicação que permitam apresentar, motivar e educar os públicos para esta temática.

PLANO DE FORMAÇÃO PARA ACTIVOS DOS PROMOTORES ENVOLVIDOS

Com a implementação de ferramentas estratégicas de comunicação para a articulação e formação dos agentes e promotores da marca.

PLANO DE ANIMAÇÃO

Com o qual está intimamente ligado na criação e comunicação dos Produtos associados à marca e na comunicação das actividades desenvolvidas.

PLANO DE DIFERENCIAÇÃO PELA QUALIDADE E INOVAÇÃO

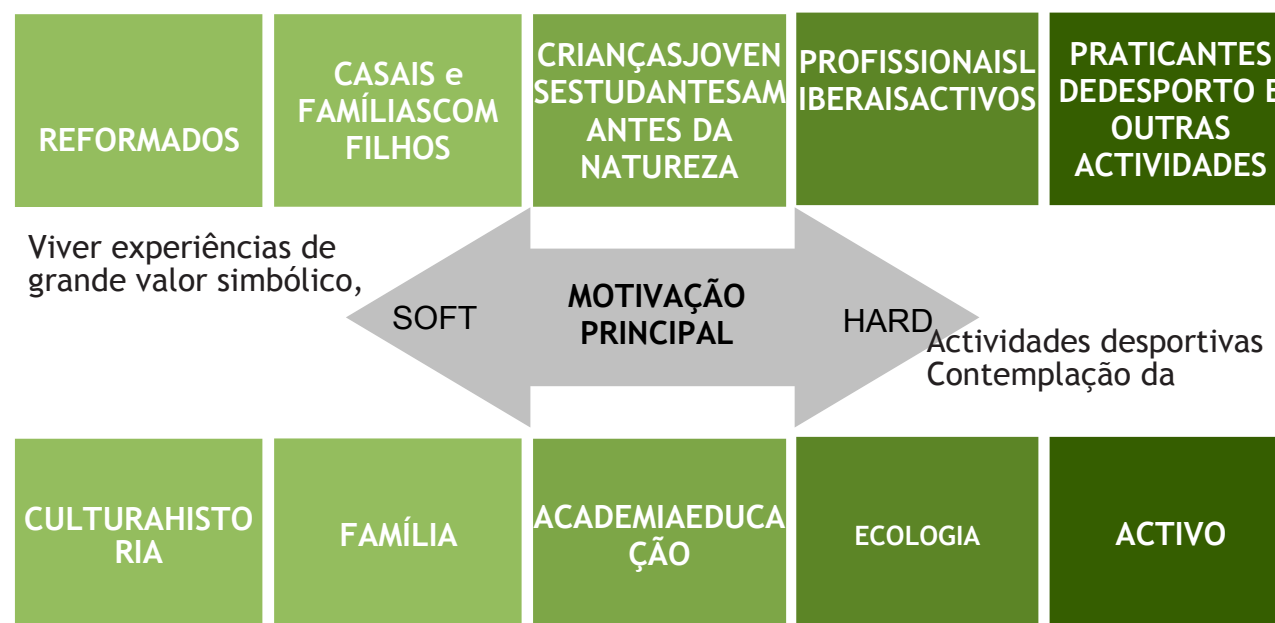
O label de qualidade é o elemento agregador da qualidade e inovação dos Produtos e Serviços, a sua implementação e comunicação é o factor de sucesso da diferenciação da marca.

Com as Marcas/Produto Turístico

Sendo a Natureza e os seus recursos e potencialidades o elemento agregador das Marcas já existentes no Território - Aldeias do Xisto, Naturtejo, Aldeias Históricas e Serra da Estrela (em articulação com o Provere da Guarda).

## OS PRODUTOS

Da Análise ao Mercado do Turismo de Natureza, na defenição do Público e em articulação com o Projectos-Âncora e Complementares da EEC BuyNature, desenvolvemos os seguintes produtos direccionados para cada Segmento-alvo.



## 3.2. BRAND PROGRAM

O Programa de Marca servirá de base ao desenvolvimento e comunicação das acções estratégicas dos Projectos Âncora e Complementares na construção da Marca e dos Produtos associados e no posicionamento e comunicação dos mesmos no Mercado.

Apresentamos o Programa em 4 Etapas que se completam e complementam servindo de base a todas as acções de construção e afirmação da marca e ao desenvolvimento de suportes de comunicação e promoção.

### 1. Brand Strategy

A Estratégia da marca é a etapa de diagnóstico, pesquisa e estratégia de Mercado e de Marcas. É necessário encontrar benefícios funcionais, inspiradores e aspiracionais, e analisar e compreender os factores chave e diferenciadores do Território na EEC em articulação com os públicos- internos, parceiros, consumidores e o mercados e usar as conclusões para definir a estratégia correcta como factor decisivo de sucesso na criação e manutenção da marca. Construimos o posicionamento da marca para criar impacto a curto prazo e acrescentar valor a longo prazo.

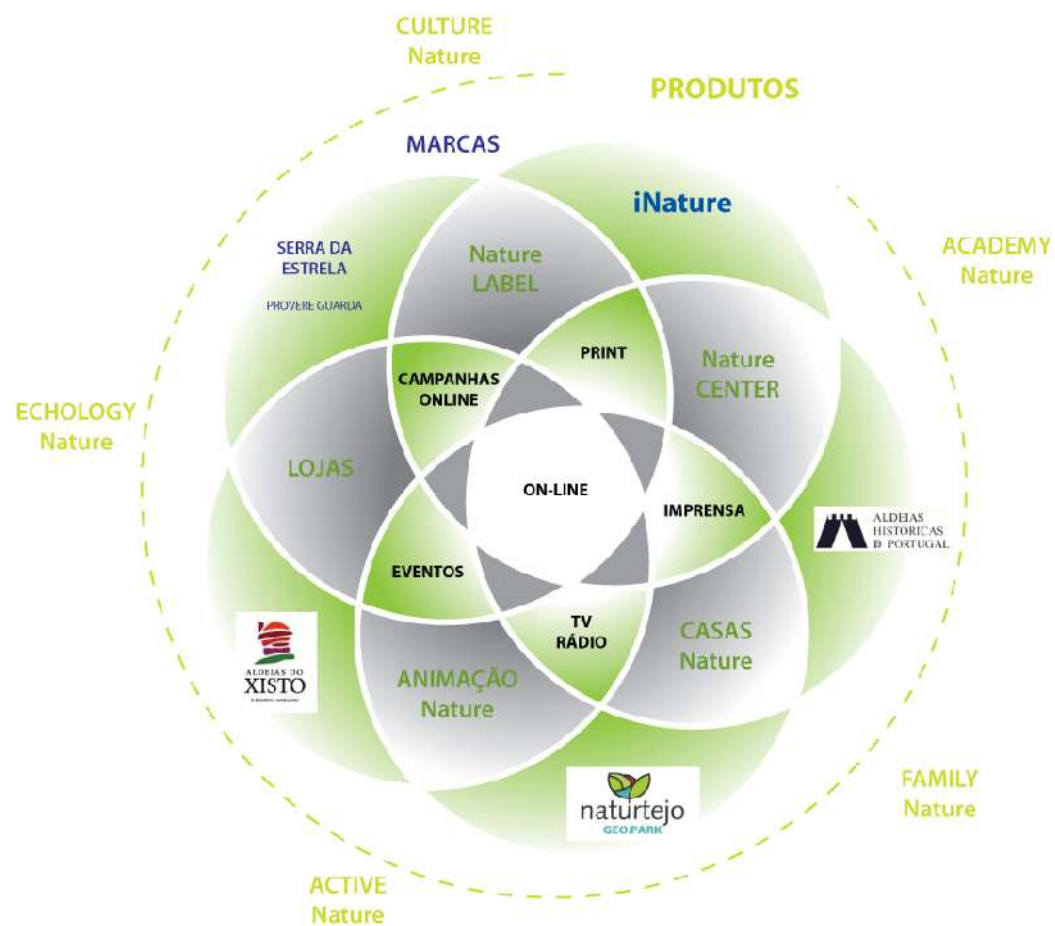
Desenvolvemos de Modelo Estratégico a implementar para posicionamento da marca, associando a visão, missão e valores assumindo a sua comunicação para os segmentos-alvo. Realizámos, Diagnósticos e Pesquisas de Mercado para implementação de novos Produtos focados no posicionamento da marca tendo em conta os Projectos Âncora e Complementares a desenvolver apoiados na visão, missão e valores da marca.

MODELO  
PRODUTOS/PROJECTOS/PÚBLICOS



(ver anexo BN\_MKTECOM.pdf)

MODELO  
PRODUTOS/MARCAS/PROJECTOS/ACÇÕES







## OUTPUTS

Relatórios de levantamento das oportunidades do mercado que sirvam como ferramenta útil tanto para a tomada de decisão na gestão da comunicação, como em decisões estratégicas.

Apresentação do Posicionamento da Marca com definição clara dos segmentos-alvo e dos Produtos com base nos atributos, valores, personalidade e promessa da marca que sustentem o posicionamento e todo o modelo de comunicação e marketing a implementar.

Definição dos Produtos a desenvolver e implementar direccionados para os segmentos-alvo.

## 2. Identity & Brand Design

A Etapa Identity & Brand Design do Brand Program, implica o desenvolvimento soluções, suportes de comunicação e ferramentas de marketing apoiadas por uma estratégia integrada, através de um modelo de comunicação sustentado nos atributos, valores, personalidade e promessa da marca.

Define, cria e apresenta o modelo de comunicação da Identidade da Marca, dos produtos e a Arquitectura das Marcas (visual e verbal) tendo em conta o posicionamento e os produtos a desenvolver: Estudos de Naming, Definição de Elementos de Design, Tom de Voz, Estilo de Fotografias, Cores, etc

Direccionados pelos elementos estratégicos, a Identidade e o Design da Marca são a expressão dos valores, personalidade e promessa da Marca.

Encontrar um bom nome é o ponto de partida para o sucesso de uma marca no mercado, chegando mesmo a ser o activo de maior valor na organização. O nome, associado à identidade verbal e visual servirá de base toda a estratégia de branding de modo a oferecer ao mercado um posicionamento de sucesso a longo prazo, potenciando a futuro da vida da marca.

Assim definimos e criamos as soluções de comunicação da marca como: suportes de comunicação interna (colaboradores/intervenientes) offline e online e comunicação externa para diferentes segmentos-alvo nomeadamente nos suportes de comunicação gráfica, interactiva, espaços físicos e publicidade.

A marca (VER ESTUDO NO ANEXO)

iNature  
relação perfeita

#### OUTPUTS

Apresentação de soluções para aplicações visuais e verbais das diferentes formas de comunicação para o posicionamento da marca e o modelo de comunicação a seguir para implementação da estrutura de identidade da marca e dos produtos com: Estudos de Naming, Claim, Elementos de Design, Tom de Voz, Estilo de fotografias, Cores, Modelos de Aplicação a Diferentes Suportes a definir.

(ver anexo BN\_MKTECOM.pdf)

### 3. Brand Experience

Para desenvolver uma estratégia de Marketing e comunicação sólida, coerente e eficaz é necessário criar uma experiência única com as audiências.

Por isso, todos os suportes de comunicação devem apresentar a mesma linguagem verbal e visual.

Defenimos um conjunto de modelos de construção e normalização dos diferentes suportes de comunicação tendo em conta os elementos definidos e construídos na Creative Idea.

A Experiência da marca com o seu público passa por acções de comunicação, promoção e divulgação através da correcta aplicação da marca e dos seus elementos em diferentes meios e suportes.

Copy, criatividade e desenvolvimento dos suportes e peças de comunicação são exemplos das acções a realizar nesta etapa.

De seguida apresentamos algumas soluções para os diferentes suportes de comunicação a implementar. Implementação, Aplicação, Comunicação e Divulgação da Marca e Sub-Marcas, Design e criatividade dos diferentes suportes: Design Gráfico, Design Editorial, Arquitectura e Layout de Espaços e Ambientes, Eventos, Suportes de Comunicação Interactiva.

## EXEMPLOS DE APLICAÇÃO



## OUTPUTS

Apresentação de Soluções para comunicar, divulgar e promover a Marca, as Sub-Marcas e os seus produtos com acções integradas ao diferentes níveis da Comunicação Interna e da Experiência do Consumidor, Parceiros e outros.

Exemplo: Design e Criatividade de suportes, Estudo de Layout de Espaços para Feiras e Centros Interpretativos ou para promoção de um produto Específico, Criação e Produção de Suporte de Comunicação, Criatividade para Acção de Comunicação Interna, Organização de Evento para o Lançamento de um Produto, Brochuras/Agendas, Livros, etc.

#### **4. Brand Management**

Assessoria e acompanhamento para monitorização, controlo das acções e da implementação do Programa da Marca. Formação para implementação e utilização da marca apoiados em ferramentas de branding.

Programa “on-going”, através do qual pretendemos dar apoio e aconselhamento constante à BuyNature em questões estratégicas gestão da marca e dos produtos ao nível do marketing e comunicação, de forma a tirar maior e melhor benefício das oportunidades que possam surgir.

#### **OUTPUTS**

Assessoria de gestão da marca e de produtos para monitorização e controlo da implementação ou formação de utilização e aplicação da marca. Apresentação de estudos de aconselhamento para uma correcta monitorização e uso das ferramentas de branding desenvolvidas para a BuyNature. Assessoria de Imprensa (a avaliar conforme evolução do programa).

### 3.3. COMUNICAÇÃO DOS PROJECTOS ÂNCORA

Os Projectos Âncora têm vida própria e, só por si, são elementos de comunicação da Marca. Além da Rede de Centros Interpretativos e Informativos (iNature Centers) e da Rede de Alojamento de Turismo de Natureza (Casas iNature) associadas ao Plano de Animação (Animação iNature), criámos o 'Label iNature' de Garantia, Certificação e Qualidade e juntamos as Lojas da Rede das Aldeias do Xisto em articulação com a Candidatura ao Provere das Mesmas, como elementos agregadores a todos os Projectos e por isso incluímos na Comunicação dos Projectos Âncora.

#### OBJECTIVOS

Criar uma imagem coerente e única assente nos valores da marca e apresentar os projectos âncora com uma linguagem simples e facilmente identificável.

Desenvolver suportes que criem nos seus fruidores um espírito de pertença e incentivem um contacto com a natureza, educando-os e motivando-os para a participação activa na Rede desenvolvida pelos diferentes Projectos Âncora.

#### ACÇÕES

(ver anexo BN\_MKTECOM.pdf)

### 3.4. COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO DA MARCA E PRODUTOS

Após a implementação criação da Marca, e durante a implementação dos Projectos Âncora, é necessário desenvolver e implementar campanhas de comunicação e publicidade para posicionar a Marca e os produtos associados, direccionando a comunicação dos mesmos para os diferentes segmentos-alvo. A marca terá de ser conhecida, reconhecida e percebida pelas diferentes audiências.

#### AUDIÊNCIAS COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO DA MARCA

Para isso propomos desenvolver um conjunto de acções que se completam e complementam. Tendo como elemento central de Comunicação o WEBPORTAL, é fundamental a realização de acções que remetem para a plataforma web através de diferentes suportes de comunicação, mupies e outdoors, TV e Rádio, Acções de Rua ou Participação em Eventos, etc.

As Campanhas deverão ser direccionadas para os segmentos-alvo para os quais foram criados os 5 produtos-chave da estratégia de marketing, ACADEMY, ACTIVE, FAMILY, CULTURE e ECHOLOGY. Produtos construídos segundo os valores da marca e direccionados para os diferentes segmentos-alvo e as oportunidades de mercado.

#### OBJECTIVOS

Criar acções e implementar suportes que direccionem os públicos para ferramentas de comunicação on-line e incentivem a participação activa no destino turístico.

#### ACÇÕES

(ver anexo BN\_MKTECOM.pdf)



## 4. METODOLOGIA

Após uma primeira fase de Benchmarking com análise de diferentes projectos que poderão ser uma referência, a Estratégia de Marketing e comunicação será implementada em 3 fases que correspondem a 3 anos de Lançamento, Consolidação e Sustentação.

ANO 1	ANO2	ANO3
<b>LANÇAMENTO</b>	<b>CONSOLIDAÇÃO</b>	<b>SUSTENTAÇÃO</b>

### METODOLOGIA DE TRABALHO

Adaptámos a nossa metodologia às necessidades específicas de cada projecto.

Após uma fase inicial de uma auditoria preliminar, a metodologia (apresentada aqui de forma genérica) que propomos para as diferentes fases deste programa desenvolve-se em 5 etapas, que contemplam:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5
Investigação e Análise	Criatividade	Aplicação	Maquetização e Prototipagem	Monitorização e Controlo

1. Investigação e análise que inclui o planeamento do projecto.
2. Criatividade e desenvolvimento dos conceitos de design, estilo gráfico, grelhas tipográficas para cada elemento gráfico a ser desenvolvido. Definição do posicionamento para dar continuidade ao aumento de notoriedade e comunicar correctamente com o seu target. Definição de uma idea-drive e um slogan-drive para todo o material a ser desenvolvido.
3. Aplicação dos Conteúdos ao Conceito Criativo.
4. Prototipagem e maquetização dos conceitos aprovados.
5. Produção da solução desenvolvida e acompanhamento/integração das mesmas com controlo para garantir a correcta aplicação dos modelos. Controlo de qualidade.

Como factor de sucesso aconselhamos uma ampla participação de um representante do Cliente ao longo das etapas de investigação, análise e consultoria do presente programa.

## RECURSOS FINANCEIROS PREVISIONAIS

Os valores apresentados são INDICATIVOS, tendo em conta os pressupostos anteriormente referidos.

### ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING

#### BRAND PROGRAM

Consultoria. Estudos e Projectos	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Consultoria Estratégica de MKT e Comunicação	5.000,00EUR	24.000,00 EUR	24.000,00EUR	24.000,00EUR
Brand Strategy	10.000,00EUR	36.000,00 EUR	18.000,00EUR	18.000,00EUR
Identity & Brand Design	10.000,00EUR	64.000,00 EUR	36.000,00EUR	18.000,00EUR
Brand Experience (Design e Criatividade de Diferentes Suportes de Comunicação. Copy. Fotografia e Video e Conteúdos Interactivos)		120.000,00 EUR	72.000,00EUR	36.000,00 EUR
Brand Management		60.000,00EUR	60.000,00EUR	60.000,00EUR
	25.000,00EUR	304.000,00EUR	210.000,00EUR	156.000,00EUR
			SUB-TOTAL	695,000,00EUR

TOTAL ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING 'Nature' 695.000,00EUR

## COMUNICAÇÃO DE PROJECTOS-ANCORA / COMPLEMENTARES

REDE DE CENTROS INFORMATIVOS E INTERPRETATIVOS iNature Center   iNature Shop	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Suportes de Comunicação Gráfica e Editorial		36.000,00EUR	12.000,00EUR	12.000,00EUR
Sinalética e Sinalização		24.000,00EUR		
Mobiliário e Design de Interiores		36.000,00EUR		
Suportes Interactivos (Quiosques iNature/acesso internet)		360.000,00EUR	48.000,00EUR	48.000,00EUR
		576.000,00EUR	60.000,00EUR	60.000,00EUR
			<b>SUB-TOTAL</b>	<b>696.000,00EUR</b>

Rede de Infra Estruturas de Animação PLANO DE ANIMAÇÃO Event iNature   iNature Route Rotas. Itinerários e Animação	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Sinalética e Sinalização		800.000,00EUR		
Micro-Sites		16.000,00EUR	3.000,00EUR	3.000,00EUR
Suportes de Comunicação Gráfica		48.000,00EUR	6.000,00EUR	4.000,00EUR
Grande livro das Rotas		60.000,00EUR		
		924.000,00EUR	9.000,00EUR	7.000,00EUR
			<b>SUB-TOTAL</b>	<b>940.000,00EUR</b>

REDE DE ALOJAMENTOS Hotels iNature   iNature Food Alojamento e Restauração	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Carta Alojamento iNature			12.000,00EUR	
Acessible iNature			12.000,00EUR	
iNature food Bible			16.000,00EUR	
			<b>40.000,00EUR</b>	
			<b>SUB-TOTAL</b>	<b>40.000,00EUR</b>

Label   Certificação Garantia iNature   Qualidade iNature	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
PIN Label (Qualidade   Garantia)		6.000,00EUR		
Produção do Selo		8.000,00EUR		
Carta de Produtos/Serviços iNature		12.000,00EUR		
Documentos de Certificação		8.000,00EUR	4.000,00EUR	4.000,00EUR
		<b>34.000,00EUR</b>	<b>4.000,00EUR</b>	<b>4.000,00EUR</b>
			<b>SUB-TOTAL</b>	<b>42.000,00EUR</b>

TOTAL Comunicação de Projectos Âncora 1.718.000,00EUR

## COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO DA MARCA E PRODUTOS

Print Produção de Suportes Gráficos	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Outdoors		120.000,00EUR	80.000,00EUR	40.000,00EUR
Mupies		60.000,00EUR	30.000,00EUR	12.000,00EUR
Folhetos		48.000,00EUR	18.000,00EUR	8.000,00EUR
Brochuras		36.000,00EUR	16.000,00EUR	12.000,00EUR
Livros		16.000,00EUR	6.000,00EUR	6.000,00EUR
Merchandising		8.000,00EUR	4.000,00EUR	4.000,00EUR
Outros (Newsletter. Jornal, Flyers. etc)		36.000,00EUR	18.000,00EUR	12.000,00EUR
		<b>324.000,00EUR</b>	<b>172.000,00EUR</b>	<b>94.000,00EUR</b>
			<b>SUB-TOTAL</b>	<b>590.000,00EUR</b>

On-line	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
WebPortal		80.000,00EUR	12.000,00EUR	12.000,00EUR
Publicidade On-line (Banners e Outros)		40.000,00EUR	20.000,00EUR	20.000,00EUR
Intranet/e-learnig (comunicação Interna/parceiros)		60.000,00EUR	12.000,00EUR	12.000,00EUR
Programa de Visibilidade (Google Ad-words. Maps. YouTube. Wikipédia)		20.000,00EUR	10.000,00EUR	10.000,00EUR
Newsletters Online   Microsites/Blogs		20.000,00EUR	10.000,00EUR	10.000,00EUR
SUB-TOTAL		<b>220.000,00EUR</b>	<b>64.000,00EUR</b>	<b>64.000,00EUR</b>
			<b>SUB-TOTAL</b>	<b>348.000,00EUR</b>

TV/Radio	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
SpotsTV		210.000,00EUR	100.000,00EUR	40.000,00EUR
ProgramasTV iNature		16.000,00EUR	8.000,00EUR	6.000,00EUR
Spots Rádio		48.000,00EUR	24.000,00EUR	12.000,00EUR
Programas Rádio iNature		12.000,00EUR	6.000,00EUR	4.000,00EUR
SUB-TOTAL		<b>286.000,00EUR</b>	<b>138.000,00EUR</b>	<b>62.000,00EUR</b>
			<b>SUB-TOTAL</b>	<b>486.000,00EUR</b>

Imprensa	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Assessoria Mediática (Cobertura de Eventos. Acções de Lançamento de Produtos. etc. Portugal e Espanha)		16.000,00EUR	16.000,00EUR	16.000,00EUR
Programa Relações Publicas		8.000,00EUR	8.000,00EUR	8.000,00EUR
Inserções Publicidade em Revistas e Jornais (Internacionais e Nacionais   Regionais)		72.000,00EUR	36.000,00EUR	16.000,00EUR
Fam Trips Artigos e Reportagens em Publicações Especializadas (Jornais e Revistas. Portugal. Espanha. Alemanha)		64.000,00EUR	48.000,00EUR	36.000,00EUR
Monitorização do Media		20.000,00EUR	20.000,00EUR	20.000,00EUR
		<b>180.000,00EUR</b>	<b>128.000,00EUR</b>	<b>96.000,00EUR</b>
			<b>SUB-TOTAL</b>	<b>404.000,00EUR</b>



Eventos   Acções	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Fam Trips Promocionais		72.000,00EUR	48.000,00EUR	36.000,00EUR
Stands iNature (modular)		36.000,00EUR	8.000,00EUR	8.000,00EUR
Participação em Feiras de Natureza		60.000,00EUR	40.000,00EUR	40.000,00EUR
Co-Participação em Feiras de Turismo com o Turismo de Portugal		24.000,00EUR	16.000,00EUR	12.000,00EUR
Acções de Rua e Animação em Eventos e cidades da Europa		18.000,00EUR	12.000,00EUR	12.000,00EUR
		<b>210.000,00EUR</b>	<b>124.000,00EUR</b>	<b>108.000,00EUR</b>
			SUB-TOTAL	<b>442.000,00EUR</b>

TOTAL Campanhas de Comunicação e Publicidade da Marca 2.270.000,00EUR

**TOTAL PLANO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO 4.683.000,00EUR**

## 7. CALENDARIZAÇÃO

O calendário terá mobilidade em função da evolução do programa e do cumprimento das datas de decisão pelo cliente. O nosso trabalho e os acertos de calendário terão início após a aprovação da presente proposta.

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
<b>BRAND PROGRAM</b>												
Brand Strategy												
IdentityBrand Design												
Brand experience												
Brand Managemet												
<b>COMUNICAÇÃO PROJECTOS ÂNCORA</b>	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
REDE DE CENTROS INTERPRETATIVOS   PORTAS DE ENTRADA   LOJAS												
Suportes de Comunicação Gráfica												
Sinalética e Sinalização												
Mobiliário e Design de Interiores												
Suportes Interactivos (Quiosques iNature/acesso internet)												
REDE DE INFRAESTRUTURA E PLANO DE ANIMAÇÃO (Rede de Rotas, Itinerários e Animação)												
Sinalética e Sinalização												
Microsites												
Grande Livro das Rotas iNature												
Suportes de Comunicação Gráfica												



#### REDE DE ALOJAMENTOS

Carta Alojamento iNature													
Acessible iNature													
Inature food Bible													
Label iNature													
PIN (Qualidade   Garantia)													
Produção do Selo													
Carta de Produto/serviço iNature													
Documentos de Certificação													

#### COMUNICAÇÃO E PUBLICIDADE DA MARCA E PRODUTOS

##### Print | Produção de Suportes Gráficos

Outdoors													
Mupies													
Folhetos													
Brochuras													
Livros													
Merchandising													
Outros (Newsletter. Flyers. ec)													

Documento confidencial - wao.lda.

FUNDÃO: MACB, Zona Industrial, L.154, 6230-483 Fundão | TEL. FAX. (+351) 275 776 243

LISBOA: Rua Sampaio Pina, nº 70, 2º 1070-250 Lisboa | TEL. (+351) 213 876 421

[www.land.pt](http://www.land.pt)

<b>On-line</b>												
WebPortal												
Publicidade On-line (Banners e Outros)												
Intranet/e-learnig (comunicação Interna/parceiros)												
Programa de Visibilidade (Google Ad-words. Maps. YouTube. Wikipédia)												
<b>TV/Radio</b>												
SpotsTV												
ProgramasTV iNature												
Spots Rádio												
Programas Rádio iNature												
<b>Imprensa</b>												
Assessoria Mediática (Cobertura de Eventos. Acções de Lançamento de Produtos. etc. Portugal e Espanha)												
Programa Relações Publicas												
Inserções Publicidade em Revistas e Jornais (Internacionais e Nacionais   Regionais)												
Fam Trips Artigos e Reportagens em Publicações Especializadas (Jornais e Revistas. Portugal. Espanha. Alemanha)												
Monitorização do Media												

Eventos   Acções												
Fam Trips Promocionais												
Stands iNature (modular)												
Participação em Feiras de Natureza												
Co-Participação em Feiras de Turismo com o Turismo de Portugal												
Acções de Animação EM Feiras e outros Eventos (FITUR. Euro 2012. etc)												
Acções de Rua (cidades da Europa)												

## ANO 2 E ANO 3

As fases de Consolidação e Sustentação do Projecto devem dar continuidade as acções implementadas na fase de Lançamento tendo em conta a Avaliação, Monitorização e controlo realizada pela equipa de Gestão da Marca.

A Realização de acções iniciadas na fase de Lançamento ou a participação em novas acções dependerão sempre dos resultados da Avaliação das acções anteriores e da equipa que gera a comunicação da marca. Esta, pode concluir que há necessidade de criar novos produtos, perceber uma nova oportunidade do mercado ou encontrar um novo segmento alvo.

## 7. EQUIPA DE TRABALHO

De seguida apresentamos os elementos responsáveis pelo desenvolvimento deste programa:

### **Hugo Landeiro Domingues**

#### CONSULTOR

Fundador e Consultor de Branding, criou, desenvolve, implementa e monitoriza programas estratégicos de marca para os seguintes clientes, projectos e marcas: Johnson & Johnson, Cadbury Ibéria, Darwin, Câmara Municipal do Fundão, Sonae Imobiliária, Vítor Sobral, Farmácia Alcoitão, Jesus Ferreira Consultores, Federação de Triatlo de Portugal, Arboretto, SPRU, Bee, Darwin, entre outros.

Art Director da ION Consulting na direcção criativa e consultoria para desenvolvimento de projectos de design de comunicação dos seguintes clientes: EDP, FNAC, ESCOM - Grupo BES, Agência LUSA, CTT, Futebol Positivo, Galp Energia, Tecnidata, Singer, Johnson and Johnson, Tranquilidade, etc.

Chief-designer da Webmaster na coordenação dos projectos web dos clientes e projectos: eConstroi.com, PTComunicações, Centralcash, Paycenter, Internet Sales, Galp, Cifial, entre outros. Experiência como freelancer em diversos projectos nas áreas de identidade e brand digital.

Licenciatura em Design de Comunicação da Faculdade de Belas Artes de Lisboa.

Pós-Graduação em Comunicação e Imagem do IADE.

Pós-Graduação em Marketing de Eventos e Produtos Turísticos.

Mestrando em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação.

### **Claudian Dobos**

#### CONSULTOR

Fundador da LAND, a sua experiência conta com a coordenação de variadíssimos projectos, desde aplicações multimédia para o Museu da Presidência da República e a Fundação das Comunicações, a aplicações on-line para Vítor Sobral e Águas do Vimeiro passando por definições estratégicas de



comunicação para o Plano Nacional de Leitura (Ministério da Educação), Cadbury, Vitor Sobral ou Hermar.

Desde 2002 é professor convidado da ETIC\_ (Escola Técnica de Imagem e Comunicação)

Pós graduado em Comunicação e Imagem pelo IADE (200,004) e em Marketing e Comunicação.

Licenciatura em Comunicação Aplicada.

### **Lara Domingues**

DIRECTOR CRIATIVO

Designer da land no desenvolvimento de projectos para Cadbury Ibéria, Câmara Municipal do Fundão, VilaSol, TeatroAgosto, Encontro Nacional de Montanhismo, etc.

Integrou o Projecto A Família Galaró. como responsável pela área de design de comunicação desenvolvendo projectos em diversas áreas como a criação de identidade visual e estacionário e desenvolvimento de material promocional.

1º Prémio do concurso para projecto gráfico da revista MARTE - Publicação da Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa.

Licenciatura em Design de Comunicação da Faculdade de Belas Artes de Lisboa.

### **Vera Magro**

PROJECT MANAGEMENT

### **Jorge Ramalho**

RIA & MULTIMEDIA

### **Marta Leitão**

Designer

### **Outros a definir**

Documento confidencial - wao.lda.

FUNDÃO: MACB, Zona Industrial, L.154, 6230-483 Fundão | TEL. FAX. (+351) 275 776 243

LISBOA: Rua Sampaio Pina, nº 70, 2º 1070-250 Lisboa | TEL. (+351) 213 876 421

[www.land.pt](http://www.land.pt)

## 9. GARANTIA DE QUALIDADE E CUMPRIMENTO DE PRAZOS

A qualidade e a efectividade dos programas propostos são uma preocupação constante da land e das suas associadas.

Assim sendo, temos vindo a desenvolver metodologias de avaliação da efectividade da comunicação junto do público-alvo através de inquéritos e/ou através da monitorização da efectividade (retorno).

Por outro lado a qualidade da execução e o cumprimento de prazos tem vindo a destacar-se num ambiente empresarial e institucional/organizacional cada vez mais concorrencial como factores diferenciadores.

Através do know-how adquirido pela nossa equipa multidisciplinar, combinado com uma metodologia própria e uma gestão de projecto eficaz, garante não só a qualidade como o cumprimento dos prazos que venham a ser definidos junto com o Cliente.

É uma garantia para o Cliente a possibilidade de acompanhar o projecto de forma constante via on-line e a ferramenta de gestão associada.

O feed-back que os nossos Clientes têm vindo a demonstrar indica-nos de forma clara que este formato de colaboração entre as partes é uma mais valia para todos.

## 10. CONDIÇÕES GERAIS

### 1 - Principio Geral

O início dos Trabalhos implica a aceitação da presente proposta.

A land compromete-se a desenvolver as actividades do programa proposto, dentro das condições e prazos constantes no documento de proposta;

Como contrapartida o Cliente compromete-se a cumprir as obrigações que lhe decorram da adjudicação da proposta, nomeadamente as relativas ao fornecimento de materiais, tomada de decisões e pagamento atempado dos honorários da land.

A land não se responsabiliza pela implementação de soluções que não sejam aprovadas pelos responsáveis da land ou não tenham a aprovação dos mesmos.

### 2 - Outputs a entregar ao Cliente e respectiva propriedade

A land colocará à disposição do Cliente os ficheiros finais que resultem do seu desenvolvimento (exemplos: PDFGIF, JPEG, PDF, EPS), os quais permitem a utilização e apresentação autónoma por este último dos materiais e sistemas desenvolvidos. Serão fornecidos os ficheiros fonte (exemplos: AI, FH\*, PSD, INDD) que são considerados propriedade intelectual da land para serem usados apenas com fins de produção, uma vez que estes ficheiros contêm informação confidencial relativa ao know-how e metodologias de trabalho da empresa;

A land reserva-se o direito à propriedade dos materiais produzidos ao abrigo do programa até ao integral cumprimento das condições definidas na proposta, nomeadamente honorários;

Na conclusão do programa, todos os materiais solicitados passarão para a propriedade do Cliente. Pressupõe-se que o orçamento inclui a licença de uso a favor do Cliente, de todos os sistemas informáticos propriedade da land, afectos ao programa;

### 3 - Material a disponibilizar pelo Cliente:

Todos os materiais entregues pelo Cliente à land deverão ser disponibilizados:

1. em formato digital e num suporte genérico (e-mail, disquete ou CD);
2. os ficheiros deverão ser de tipo previamente aceite pela land: são considerados genericamente aceitáveis:
  - a. Imagens em formato GIF, JPEG, TIFF, PSD ou BMP;
  - b. Formatos vectoriais AI, FH8, EPS;
  - c. Vídeo em formato MPEG, AVI e WMF;
  - d. Áudio em formato MP3, WAV e MID;
  - e. Textos em formato DOC, RTF ou TXT e Tabelas e Gráficos em formato XLS.
3. Os materiais deverão estar devidamente corrigidos, formatados e otimizados. A land só intervirá sobre os conteúdos entregues (revisão, formatação ou optimização) quando tal seja expressamente solicitado pelo Cliente. Nestes casos, serão facturados ao Cliente todos os custos daí decorrentes.

#### **4 - Suspensão e cancelamento do programa**

Caso o Cliente suspenda o desenvolvimento do programa por razões alheias à land, o orçamento será revisto em função dos custos directos e indirectos que daí decorram. A suspensão do programa, implica o fecho temporário do mesmo e envolve o pagamento imediato dos custos decorridos até ao momento da suspensão (incluindo os decorrentes desta).

O Cliente deverá indicar um prazo não superior a 90 dias, no qual o projecto será retomado. A land considerará que o projecto foi definitivamente encerrado por iniciativa do Cliente, uma vez que não seja retomado no prazo acordado.

Caso o Cliente cancele definitivamente o programa por razões alheias à land, deverá proceder ao pagamento imediato do valor integral dos honorários orçamentados para a execução do programa.

#### **5 - Confidencialidade e publicidade**

Durante o desenvolvimento do programa, a land compromete-se em manter confidenciais todas as informações relativas ao projecto em curso e a não as tornar públicas sem a prévia autorização do Cliente. Após a conclusão do programa, a land reserva-se o direito de menção, apresentação e/ou exposição dos trabalhos desenvolvidos para efeitos de portfólio (referências) e divulgação comercial, publicitária ou de imprensa.

A land manterá confidenciais as informações que venha a obter do Cliente acerca do seu modelo de negócio, procedimentos de trabalho e know-how; de igual modo, o Cliente manterá confidenciais as informações deste tipo que venha a obter da land.

#### **6 - Aceitação da proposta**

O início do projecto pressupõe que ambas as partes - land e Cliente - conhecem integralmente e aceitam os conteúdos e condições propostas neste documento, o que não deverá dispensar a aceitação formalizada através da assinatura desta proposta ou contrato decorrente. No entanto e caso não exista uma aceitação formal, o pagamento da adjudicação será considerado como suficiente para o início dos trabalhos, pressupondo-se a aceitação tácita de todas as condições mencionadas na proposta.

#### **7 - Calendarização**

A calendarização das tarefas pressupõe que determinadas tarefas críticas decorrem sob responsabilidade do Cliente, nomeadamente decisões e entregas de materiais. Por outro lado, ao longo do desenvolvimento do projecto poderão ser avaliadas condições de evolução diversas das pressupostas ou alterações à solicitação original do Cliente: assim, a programação será relativizada em função de algumas variáveis móveis.

#### **8 - Entrega**

Finalizado o desenvolvimento do programa, incluindo eventuais actividades de teste e correcção, o Cliente deverá proporcionar de forma célere as condições necessárias à entrega dos materiais produzidos e ao encerramento do projecto. Caso se verifiquem dificuldades em reunir estas condições, a land efectuará um aviso, evidenciando as condições pretendidas e estabelecendo um prazo, findo o qual se presumirá unilateralmente que o projecto foi convenientemente entregue.



# BuYNature

MKT E COMUNICAÇÃO



# APRESENTAÇÃO

Este documento pretende responder a todas as questões associadas ao desenvolvimento da Programa de Branding e à Estratégia de MKT e Comunicação do Projecto BuYNature.

Apresenta as opções tomadas no desenvolvimento da estratégia, na estruturação da identidade, na sua aplicação e implementação e no desenvolvimento do programa de monitorização, avaliação e controlo.

## 1. BENCHMARKING

## 2. BRAND PROGRAM

Brand Strategy

Identity & Brand Design

Brand Experience

Brand Management

(Monitorização Avaliação e Controlo)

## 3. SUPORTES E ACÇÕES DE COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO

MODELO ESTRATÉGICO

SUPORTES DE COMUNICAÇÃO DOS  
PROJECTOS ÂNCORA

COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO DA  
MARCA E DOS PRODUTOS

# BENCHMARKING

## 1. BENCHMARKING

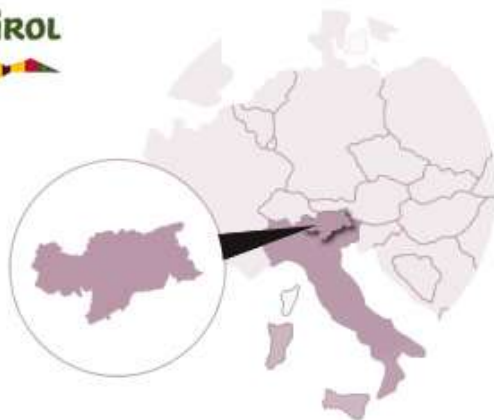
Para desenvolvermos a mais correcta estratégia de MKT e Comunicação do projecto BuYNature, realizamos uma investigação sobre os modelos implementados por diferentes países e regiões europeias no desenvolvimento de um programa de branding associado a um território/destino com articulação entre vários intervenientes e marcas/produto.

De seguida, apresentamos os modelos que consideramos mais importantes e interessantes tendo em conta a aplicação de uma Estratégia de Eficiência Colectiva num modelo de branding territorial de articulação entre diferentes marcas de Destino e Produto, quer por associação à temática como pelo modelo funcional aplicado.

**SÜDTIROL**  
The magic of diversity

[illegible]

SÜDTIROL



ALTA  
BADIA  
Dolomites • Italy

eisacktal  
valleisarco

Val Gardena/Gröden  
G

Tauferer Ahrntal  
Valli di Tures e Aurina

Rosengarten Latemar

South of Südtirol  
BOZEN • LAKE KALTERN • WINE ROAD • DOLOMITES

Merano and environs  
A holiday region in South Tyrol/Südtirol

Val Venosta

Algund  
near MERANO

SCHNALS  
VAL SCHNALS

Lana  
Villan-Vigjoch  
Tschenn-Engelstall-Gangsch  
Im Harnen-Land

MERANO

NATURNS

Passeiertal

NALS

dorftirol  
Dorf Tirol

Partschins  
Rabland, Töll

WATLING  
PRADA 2000  
VERBA

Tisens  
Prissian

Schenna

MARLING  
BEI MERANO • SÜDTIROL

Uitental  
Deutschensberg

# 1.BENCHMARKING

## Labels

**südtirol**  
The magic of diversity



Brot · Pane



Milch und Milchprodukte  
Latte e latticini





# 1.BENCHMARKING

## Aplicações do label



# 1.BENCHMARKING

## Promoção/Label



## 1.BENCHMARKING

### CASO



### EspañaVerde/GreenSpain | Exemplo Astúrias

O BRAND GreenSpain agrega 4 regiões com o mesmo fio condutor, Àreas de Natureza. As Regiões da Cantabria, Galiza, Asturias e Euskady têm Áreas Naturais que se completam e complementam.

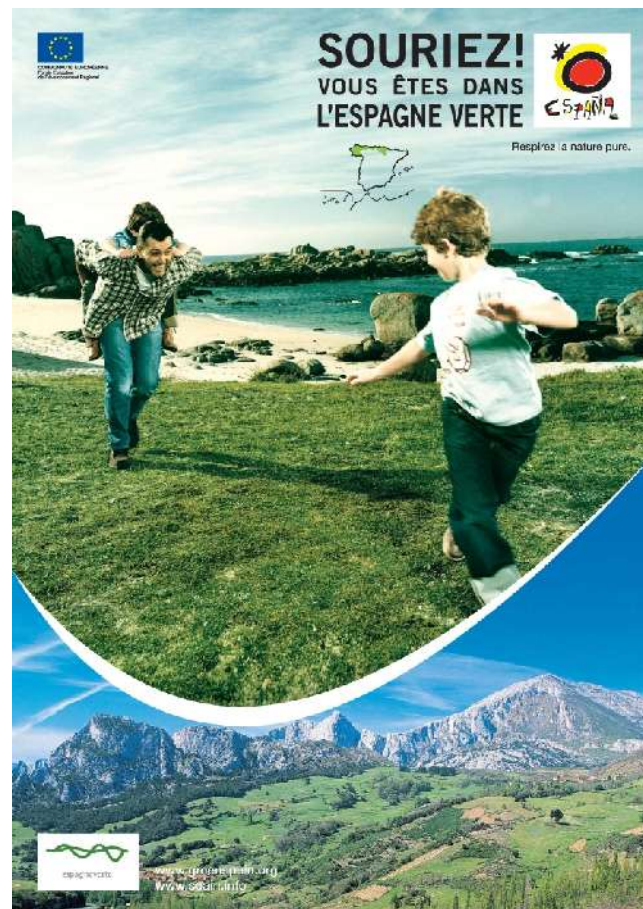
Foi criada a Marca Umbrella 'Espana Verde/GreenSpain' sob são comunicadas os 4 destinos/regiões.

A Marca 'Astúrias - Paraíso Natural' são a referência Ibérica de Destino de Natureza, apresenta vários Labels de Qualidade e certificação, do Alojamento, à Gastronomia e aos Serviços.

# 1.BENCHMARKING

## CASO

### EspañaVerde/GreenSpain | Astúrias



Cantabria  
Infinita



euskadi  
with pleasure



# 1.BENCHMARKING

CASO

Astúrias | Labels



## 1.BENCHMARKING

### CASO

#### Pininéus

Uma marca Umbrella para diferentes destinos no Território.

A Marca Umbrella é a porta de entrada para as outras marcas. Cada Marca tem uma comunicação própria e Diferenciada.

Existe um Label de Certificação do Alojamento comum monitorizado por uma entidade própria.

# 1.BENCHMARKING

CASO

Pininéus



# BRAND PROGRAM



## 2. BRAND PROGRAM

O Programa de Marca servirá de base ao desenvolvimento das acções estratégicas dos Projectos Âncora e de Posicionamento da Marca no Mercado.

Toda a estratégia de Marketing e Comunicação da BuYNature irá passar pela criação, implementação, comunicação, promoção, monitorização e controlo de marcas e produtos, apoiados por acções estratégicas de comunicação assentes em diferentes suportes.

Por isso desenvolvemos o Brand Program em 4 Etapas: Brand Strategy, Identity & Brand Design, Brand Experience e Brand Management que se completam e complementam.

BRAND PROGRAM

# BRAND STRATEGY

## BRAND STRATEGY

A Estratégia da marca é a etapa de diagnóstico, pesquisa e estratégia de Mercado e de Marcas.

É necessário encontrar benefícios funcionais, inspiradores e aspiracionais, e analisar e compreender os factores chave e diferenciadores do Território na EEC em articulação com os públicos- internos, parceiros, consumidores e o mercados e usar as conclusões para definir a estratégia correcta como factor decisivo de sucesso na criação e manutenção da marca.

Construimos o posicionamento da marca para criar impacto a curto prazo e acrescentar valor a longo prazo.

Desenvolvemos de Modelo Estratégico a implementar para posicionamento da marca, associando-a visão, missão e valores assumindo a sua comunicação para os segmentos-alvo.

Realizamos, Diagnósticos e Pesquisas de Mercado para implementação de novos Produtos focados no posicionamento da marca tendo em conta os Projectos Âncora e Complementares a desenvolver apoiados na visão, missão e valores da marca.

## OBJECTIVOS

**Criar uma estratégia de eficiência colectiva no sentido de articular os intervenientes no desenvolvimento do Destino/Produtos/Marcas desenvolvendo sinergias entre os parceiros do Projecto.**

**Colocar o destino no 'Top of Mind' dos destinos de Natureza.**

**Reforçar o valor das marcas, dos produtos, dos eventos das acções e do turismo local e apresentar a diversidade do destino concentrada na oferta.**

**Contribuir para o aumento dos fluxos turísticos e aumentar a atractividade tendo em conta os investimentos realizados e a realizar.**

**Apresentar a diversidade dos Produtos/marcas do Destino como o Destino de Natureza em Portugal;**

**Criar uma imagem única e facilmente reconhecível, comunicando de uma forma articulada, coerente e integradora;**

**Posicionar o Território como um destino Turístico de qualidade apresentando os seus atributos e valores únicos e diferenciadores;**

**Aumentar o número de visitantes e turistas.**

## OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

Mobilizar os empresários a realizarem investimentos no sector do turismo serem competitivos em preço, qualidade e cooperação;

Contribuir para o desenvolvimento sustentado e sustentável, para a criação de emprego e para o reforço do turismo;

Mobilizar e formar os colaboradores para trabalharem com brio e a terem orgulho nos recursos naturais do território como uma mais valia;

Mobilizar os públicos internos a construirem produtos e marcas que geram valor acrescentado, sensibilizando-os para os benefícios económicos e sociais desse comportamento;

Dinamizar o turismo e a economia;

Elevar a auto-estima dos habitantes.

## MERCADO

### TURISMO DE NATUREZA

#### Consumidores Soft

#### Motivação Principal:

Viver experiências com uma simbologia enorme, usufruindo e interagindo com a Natureza.

#### Actividades:

- Contemplação da Natureza;
- Desporto;
- Actividades de valor histórico, ambiental, social-cultural.

#### Mercados Potenciais:

As diversas experiências baseiam-se em actividades de baixa intensidade em contacto com o meio ambiente.

**NOTA:** De acordo com o estudo realizado pela THR para o Turismo de Portugal, ip,, com base nos dados disponíveis, as viagens de Turismo de Natureza têm registado um crescimento situado à volta dos 7% ano entre 1997 e 2004, sendo a Alemanha e a Holanda os principais consumidores.

## MERCADO &gt; PERFIL

QUADRO 5 - Perfil básico dos consumidores de viagens de Natureza

Âmbito	Consumidores de Natureza Soft	Consumidores de Natureza Hard
<b>Perfil socio-demográfico</b>	Famílias com filhos Casais Reformados	<b>Quem são?</b> > Jovens entre 20 e 35 anos > Estudantes e profissionais liberais > Praticantes / aficionados de desportos ou actividades de interesse especial
<b>Hábitos de informação</b>	Informação interpessoal Brochuras	<b>Através de que meio se informam?</b> > Revistas especializadas > Clubes/associações > Internet
	Agências de viagens <i>Call centres</i>	<b>Onde compram?</b> > Internet > Associações especializadas
	Pequenos hotéis de 3-4 estrelas Casas rurais	<b>Que tipo de alojamento compram?</b> > <i>Bed &amp; breakfast</i> > Alojamentos integrados na Natureza (casas de campo, campismo...) > Refúgios de montanha
	Maioritariamente no Verão (época de férias)	<b>Em que período do ano compram?</b> > Primavera e Verão, dependendo do tipo de actividade ou desporto
	Famílias Casais Grupo de amigos	<b>Quem compra?</b> > Individual > Grupo de amigos
	1 - 2 vezes por ano	<b>Quantas vezes ao ano compram?</b> > Frequentemente (até 5 vezes)
<b>Hábitos de uso</b>	Descansar e desligar no meio natural Caminhar e descobrir novas paisagens Visitar atractivos interessantes Fotografia	<b>Que actividades realizam?</b> > Praticar desportos ou actividades de interesse especial > Aprofundar o conhecimento da Natureza > Educação ambiental

estudo realizado pela THR  
para o Turismo de Portugal, ip

## MERCADO > PERFIL DO CONSUMIDOR

- Famílias com filhos
- Jovens entre 20 e 35 anos
- Casais
- Estudantes e profissionais liberais
- Reformados
- Praticantes de desportos ou actividades com algum interesse especial
- Com uma ampla experiências em viagens, sendo portanto mais exigentes

### Sazonalidade

O Consumidor de Turismo de Natureza prefere a Primavera e o Verão para as suas viagens. Neste Produto a Localização do Território tem a vantagem da Neve no Inverno e das Paisagens do Outono.

### O que Procuram?

- ✓ Descansar, relaxar na natureza, desligando-se do mundo urbano
- ✓ Aprofundar os conhecimentos de Educação Ambiental
- ✓ Descobrir novos horizontes, experiencias, culturas e sociedades



## MERCADO > SEGMENTO-ALVO

*Opinion makers* que actuem com efeito multiplicador  
junto das classes A, B e C+

Um destino para quem gosta de estar “in”,

Um destino para quem gosta da Natureza.

## PÚBLICOS

**Intervenientes locais**  
**População**

Usar a marca como meio de educação e apresentação dos valores a ter em conta e da importância do desenvolvimento da região, da dinamização da economia local e da auto-estima dos cidadãos.

**Nacional**  
Portugal (Meios Urbanos - Lisboa, Porto, etc. e Algarve)

Criar uma imagem moderna e activa na percepção do destino.

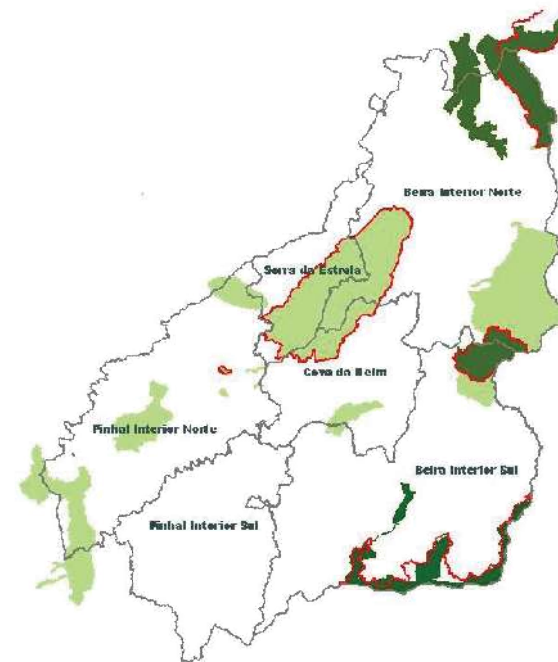
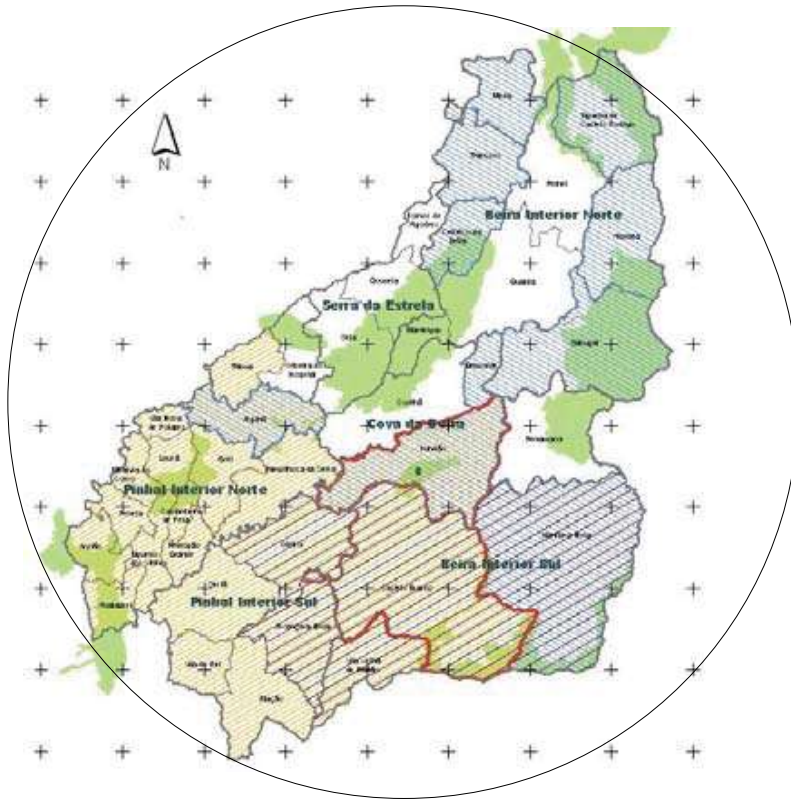
**Internacional**  
Espanha, Alemanha (outros a definir)

Usar a marca como factor de posicionamento da região como destino turístico de referência na diversidade do turismo de natureza.

## PONTO DE PARTIDA

**Como desenvolver uma Estratégia de Eficiência Colectiva potenciando os recursos do território e valorizar as marcas existentes dando abertura à criação de novos clusters de desenvolvimento de produtos/marcas de destino?**

# NATUREZA / ÁREAS CLASSIFICADAS



## ESTRATÉGIA

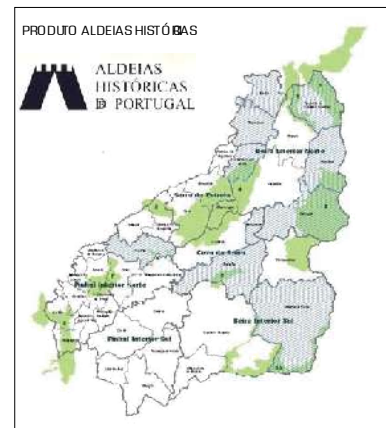
### ACÇÕES A DESENVOLVER E A IMPLEMENTAR:

1. UMBRELLA BRAND 'NATUREZA', COMO ELEMENTO AGREGADOR DO PROJECTO
2. Sub-brands e endorsment brands apoiados no modelo de criação dos projectos âncora, nomeadamente dos centros informativos e interpretativos em articulação com o posicionamento da marca umbrella e com do plano de animação e de alojamento e outros de interesse comum.
3. ARTICULAÇÃO NA ESTRATÉGIA DE EFICIÊNCIA COLECTIVA COM AS MARCAS/PRODUTO Aldeias do Xisto, Serra da Estrela, Geopark Naturtejo e Aldeias Históricas.
3. PLANO DE ACÇÕES COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO DA MARCA E APLICAÇÃO AOS DIFERENTES SUPORTES PARA PÚBLICOS INTERNO E EXTERNO
4. CALENDARIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS ACÇÕES
6. CRIAÇÃO DO MODELO DE MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO E CONTROLO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DEFINIDO.

## ESTRATÉGIA

1. CRIAR UMA MARCA/LABEL UMBRELLA QUE ARTICULE COM AS MARCAS/PRODUTOS DE DESTINO COM BASE NO ELEMENTO COMUM AO TERRITÓRIO, A NATUREZA.

# NATUREZA



- Âmbito territorial da Associação Aldeias Históricas de Portugal



- Âmbito territorial da Naturtejo



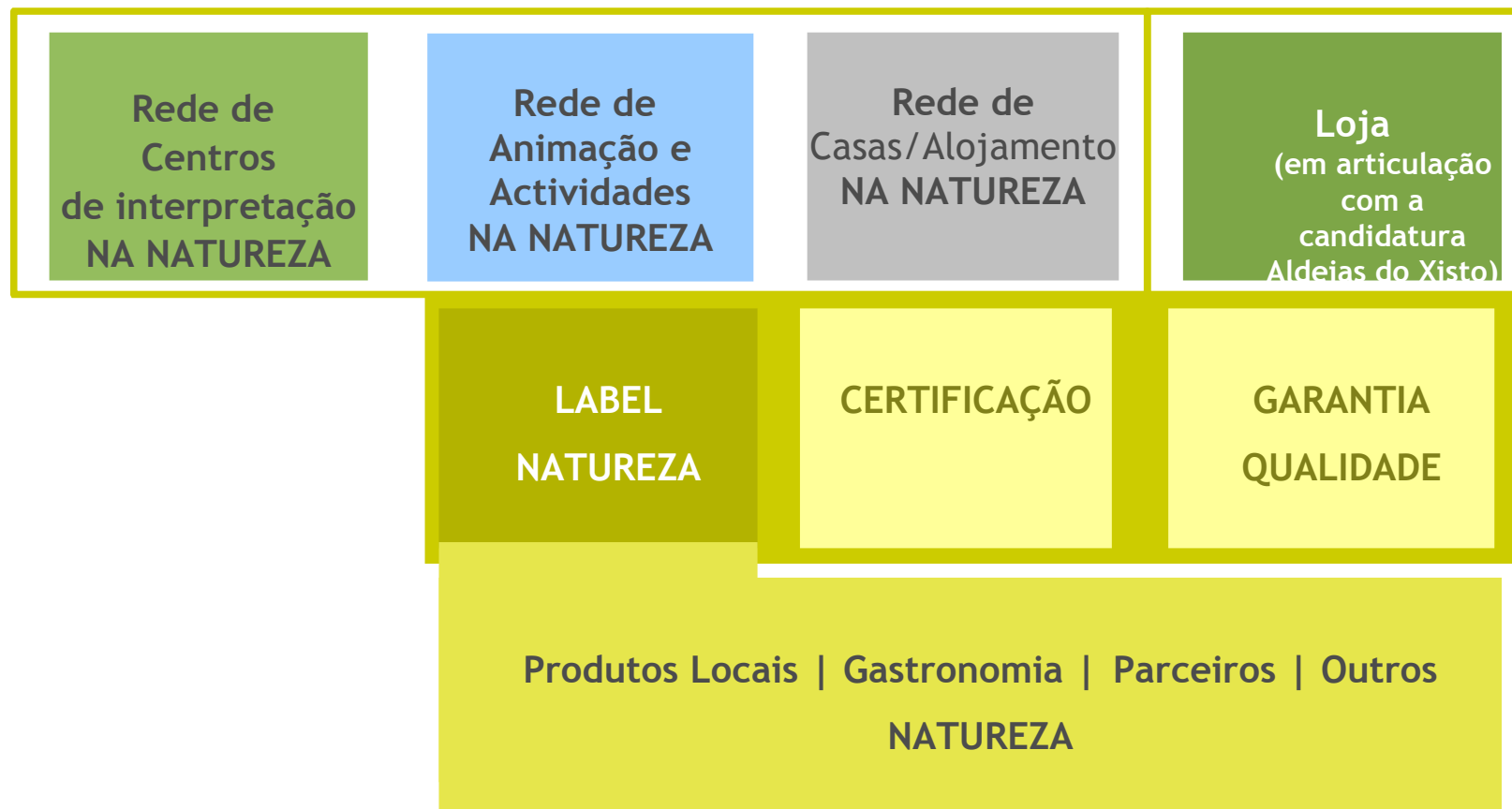
Âmbito territorial da Rede Aldeias do Xisto



Âmbito territorial do Pólo de Desenvolvimento da Serra da Estrela

## ESTRATÉGIA

2. Criar um conjunto de marcas endossadas da pela marca/label umbrella tendo em conta os projectos âncora e os projectos complementares a desenvolver e implementar.



## ESTRATÉGIA

### 3. CRIAR UM CONJUNTO PRODUTOS-CHAVE



## ESTRATÉGIA

4. Comunicar de forma coerente e concertada a Marca Umbrella, os Produtos-chave e os Projectos Âncora e complementares





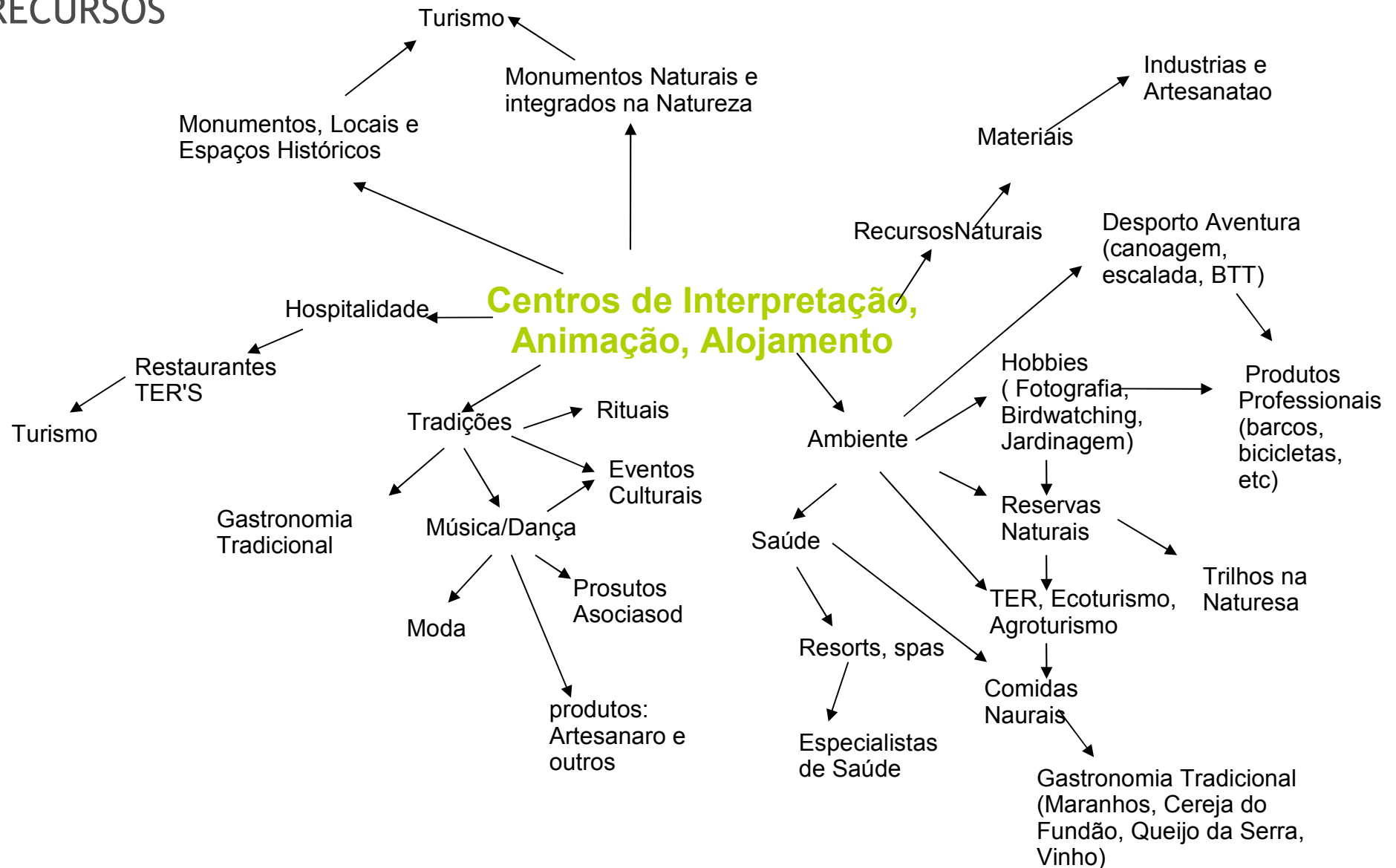
## O PRODUTO > NATUREZA

### OPORTUNIDADE

Território com diversas Marcas e oferta diversificada em Áreas Classificadas na Natureza.

## O PRODUTO > NATUREZA

### RECURSOS



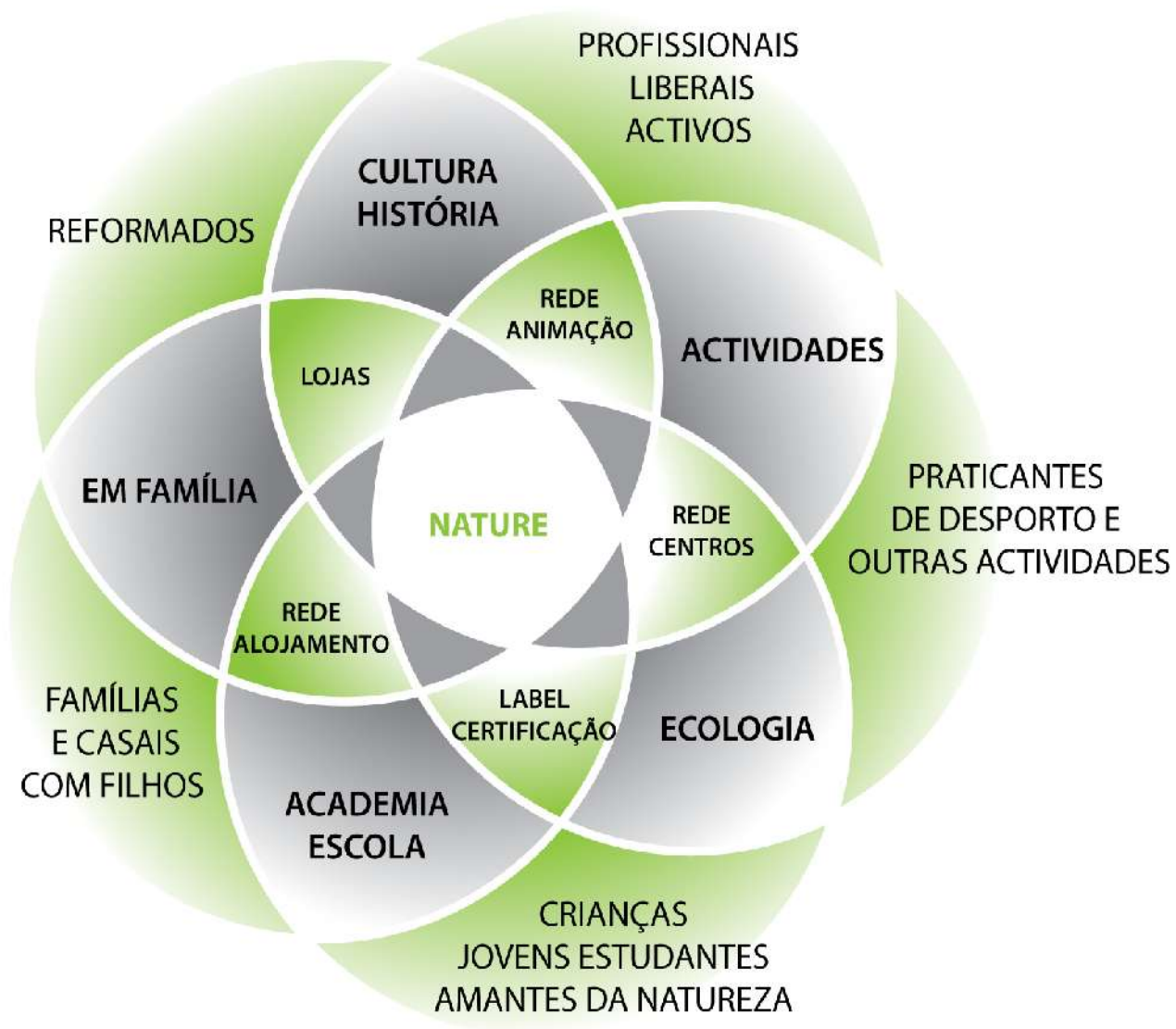
## O PRODUTO > NATUREZA

### OS PRODUTOS

- O factor diversidade em Áreas Classificadas permite desenvolver marcas produtos diferenciados para diferentes públicos definidos.
- As Áreas Classificadas apresentam recursos e especificidades únicas.
- O produto deve direccionar-se para os diferentes segmentos do Turismo de Natureza dependendo dos seus interesses e disponibilidade.
- Para isso desenvolvemos 5 conceitos de produto direccionados para 5 públicos diferenciados e que se associam aos Projectos Âncora a implementar.

## O PRODUTO > NATUREZA

### MODELO



## O PRODUTO > NATUREZA

### OS PRODUTOS

A definição dos Produtos está intimamente ligada ao Plano de Animação e são direccionados para os segmentos-alvo definidos. Por isso apresentamos os seguintes Produtos Chave a Construir.

#### CULTURE

Apresenta todas as actividades ligadas à cultura, desde os Eventos, as visitas às Aldeias Históricas como apresenta o Plano de Animação.

#### FAMILY

Apresenta todas as Actividades realizadas em Família ou em grupo, dos eventos, às descidas de rio, aos percursos pedestres ou as visitas guiadas.

#### ACADEMY

Está ligado às Escolas e a Estudantes. Apresenta o Destino como uma Academia na Natureza onde aprender, conhecer e experimentar é o factor decisivo do conhecimento.

#### ECHOLOGY

As áreas classificadas são, sem dúvida o destino de eleição dos amantes da Natureza, dos contempladores, dos descobridores e dos que partilham a sua vida na Natureza.

#### ACTIVE

Para pessoas activas, que gostam de aventura e desportos. É o produto da, aventura, da experiência, dos desportistas e dos radicais.

## BRAND MODEL



O modelo estratégico de branding desenvolvido é orientado para o consumidor tendo em conta o Produto “Natureza” e a sua envolvimento 'Ambiente' e todos os intervenientes no Programa. A correcta percepção e aplicação das relações entre consumidor, stakeholders e ambiente criam um modelo sólido e sustentável que dão credibilidade, relevância, flexibilidade, diferenciação e inovação à marca a desenvolver.

## POSICIONAMENTO

### BRAND VISION

Potenciar o Território com  
Destino “IN” de Natureza

### BRAND VALUES

Paixão, Perfeição, Relação,  
Diversidade e Envolvimento

### PERSONALIDADE

apaixonada, requintada,  
pura, envolvente, activa

### BRAND MISSION

Oferta diversificada de  
Envolvimento com a Natureza.

### BRAND PROMISE

Pure emotions  
Natural Experience  
Momentos Perfeitos  
Relações únicas

## POSICIONAMENTO

EU + NATUREZA

**RELAÇÃO = ENVOLVÊNCIA PERFEITA**

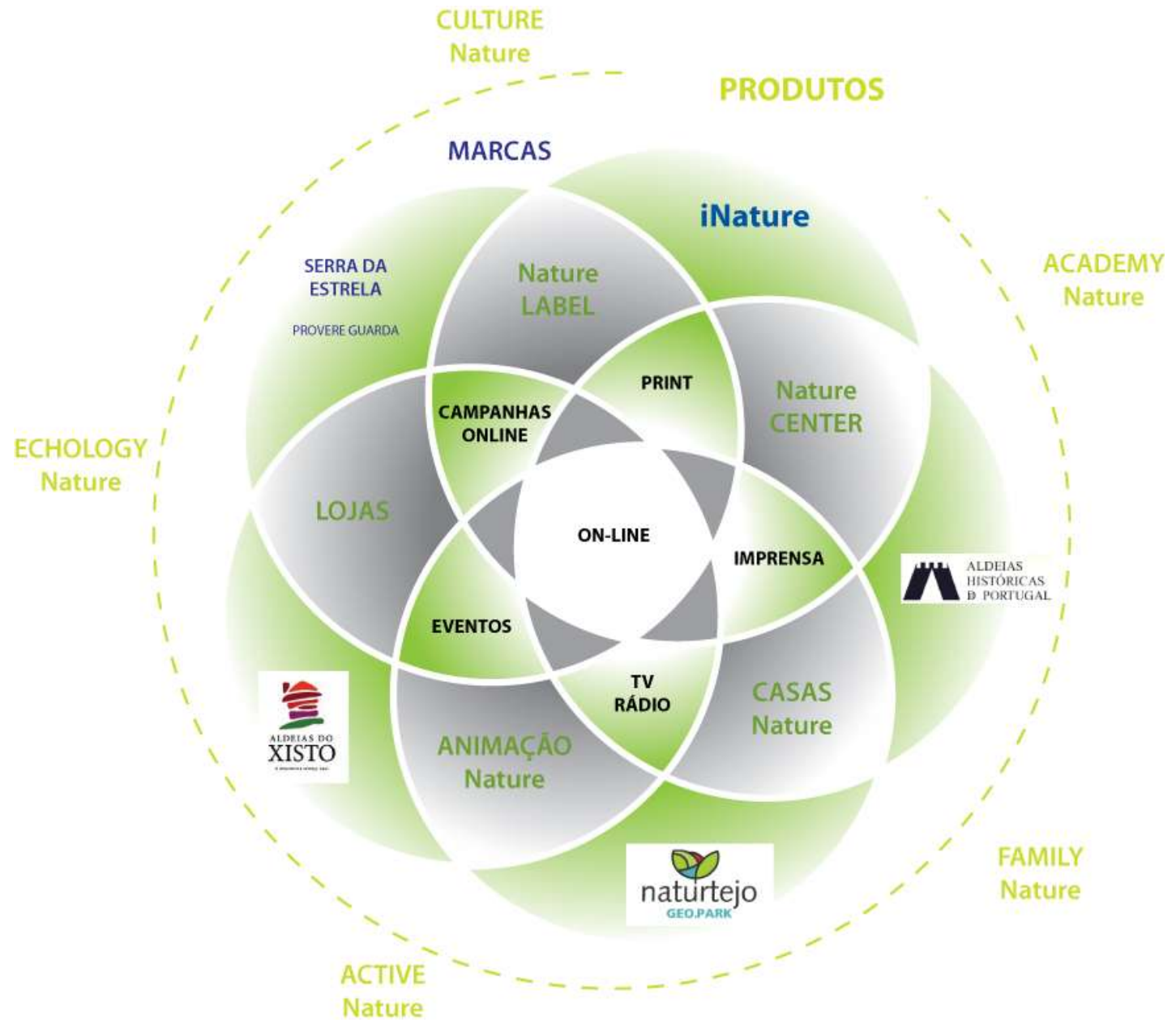
NATUREZA + EU



## ESTRATÉGIA

- Apresentar a “creative idea” de uma forma transversal (marca/label umbrella) aplicada às diferentes marcas/destino do território e aos produtos e serviços intrínsecos à região posicionando a marca como o **destino de Natureza em Portugal**.
- Implementar uma Estratégia sustentada na **criação de Marcas e Sub-marcas que posicionem o destino de Natureza**, articulando com as marcas/produtos turísticos.
- Definir e Construir os **Produtos-Chave** associados à **Marca Umbrela** e aos **Projectos Âncora** direccionados para os diferentes segmentos Alvo.

## ESTRATÉGIA > BRANDS



BRAND PROGRAM

# IDENTITY & BRAND DESIGN

## IDENTITY & BRAND DESIGN

De seguida pretendemos demonstrar a importância do nome e da criação da identidade como factor diferenciador e agregador de uma marca/label destino, para uma Estratégia de Eficiência Colectiva.

O Nome é a base de desenvolvimento dos elementos da marca

## NAMING > CONCEITOS

### BuYNature

#### BUY

Comprar Natureza (RACIONAL)

#### BY

Pela Natureza (NECESSIDADE  
EMOCIONAL)

#### Natureza

Necessidade física e biológica

### EU + Natureza

#### EU

Afirmção (Crescimento Pessoal)

+

Relação (TRANSCENDÊNCIA)

#### Natureza

Necessidade física e biológica

## NAMING > EU + NATUREZA + EU

**i + N**

**I = Eu**

**Interessante**

**Inspirador**

**Intenso**

**Inato**

**Nature**

**New**

**Neverending**

**Natural**

Ser iN

estar iN

check iN

fade iN

Portugal iN

Turismo iN

iN loco

iNteressante

iNteligente

iNteractivo

iNtenso

iNato

iNtrínseco

iNovador

iNcrível

iNportante

iNlove

iNvent

iNvolvement

iNtangible

iNature

iN Aldeias do Xisto

iN Aldeias Históricas

iN Naturtejo

iN Serra da Estrela

iN Serra da Malcata

iNEvents

iNProducts

iNPortugal

iNspiração Nacional

iNteresse Nacional

## NAMING > CREATIVE IDEA

I = Eu  
iDEA  
elemento humano

**i**

iNterior  
"iN"  
iNovador

**iN**

iNato  
Único  
iNteressante

**iNat**

Natural  
Puro

**iNature**

**iNature**

>

Nature **iN**love Nature!

## NAMING > CREATIVE IDEA



BuYNature



iNature



CREATIVE IDEA > CONCEITO

# iNature

relação perfeita

## CREATIVE IDEA > ELEMENTOS GRÁFICOS

iNature

relação perfeita



## CREATIVE IDEA > TYPEFACE

### iNature

relação perfeita

Um typeface moderno e fácil de adaptar às marcas/produtos existentes e à criação das novas sub-marcas.

Um Typeface original desenhado para a iNature que apostar na legibilidade e em formas sóbrias mas dinâmicas.

iN

## CREATIVE IDEA > CORES

### iNature

relação perfeita

O verde será a cor base da marca iNature remetendo claramente para a essência do Projecto, a Natureza.

Utilizado num degradé que vai até ao vermelho lembrando as cores da bandeira Portuguesa.



## CREATIVE IDEA

iNature

relação perfeita

A Marca iNature

iNature  
relação perfeita

## CREATIVE IDEA > SÍMBOLO

### iNature

relação perfeita

O símbolo iNature faz parte do logo e resume-se na representação gráfica da palavra “iN”.

Esta forma de apresentar o símbolo cria uma associação aos valores inerentes à marca permitindo articular de forma fácil com as marcas, parceiros e produtos associados.



## CREATIVE IDEA > Versões da Marca

iNature

relação perfeita

iNature

CENTRO  
iNature  
CENTER

CASAS  
iNature  
HOTELS

ROTAS  
iNature  
ROUTES

EVENTO  
iNature  
EVENT

## CREATIVE IDEA > ARTICULAÇÃO COM MARCAS PARCEIROS

### iNature

relação perfeita

A marca iNature, em forma de símbolo, é facilmente associada às marcas destino do Projecto, como às marcas produto.





## CREATIVE IDEA > MARCA PORTUGALiNature

iNature

relação perfeita

PORTUGAL  
iNature

## CREATIVE IDEA > SUB-BRANDS

### iNature

relação perfeita

Rede de Centros Interpretativos

Centro iNature Center - Centros Informativos e Interpretativos da Natureza

Rede de Estruturas de Animação e

Evento iNature Event

Route iNature Rota

Rede de Alojamento

Casas iNature Hotels

Lojas (em Articulação com as Lojas da Rede Aldeias do Xisto)

Label

Certificação iNature Certification

Quality iNature Quality

## CREATIVE IDEA > SUB-BRANDS

iNature

relação perfeita

iNature

CENTRO  
iNature  
CENTER

CASAS  
iNature  
HOTELS

ROTAS  
iNature  
ROUTES

EVENTO  
iNature  
EVENT

## CREATIVE IDEA > IMAGENS

### iNature

relação perfeita

As imagens devem ser claras e de fácil percepção e reflectir os valores, a personalidade e o posicionamento marca, a Relação Perfeita com a Natureza.

Por isso é essencial mostrar o elemento humano envolvido em espaços naturais únicos e 'perfeitos'.



## CREATIVE IDEA > ILUSTRAÇÕES

### iNature

relação perfeita

As ilustrações devem acompanhar o estilo das imagens apresentando sempre o envolvimento com o elemento Natureza.

A utilização de ilustrações abstractas só será permitida de ter um objectivo claro, apresentando sempre elementos naturais e dinâmicos.



## CREATIVE IDEA > LABEL CERTIFICAÇÃO





## CREATIVE IDEA > APLICAÇÃO

### iNature

### IN - CERTIFICAÇÃO

relação perfeita

As ilustrações devem acompanhar o estilo das imagens apresentando sempre o envolvimento com o elemento Natureza.

A utilização de ilustrações abstractas só será permitida de ter um objectivo claro, apresentando sempre elementos naturais e dinâmicos.



BRAND PROGRAM

# BRAND EXPERIENCE



Para desenvolver uma estratégia de Marketing e comunicação sólida, coerente e eficaz é necessário criar uma experiência única com as audiências.

Por isso, todos os suportes de comunicação devem apresentar a mesma linguagem verbal e visual.

Definimos um conjunto de modelos de construção e normalização dos diferentes suportes de comunicação tendo em conta os elementos definidos e construídos na Creative Idea.

De seguida apresentamos algumas soluções para os diferentes suportes de comunicação a implementar.

## BRAND EXPERIENCE

APLICAÇÕES

CARTAZES

FOLHETOS

BROCHURAS

InNATURE BIBLE

GastronomY iNature

Events iNature

HOTELS iNature

Carta Rotas e Itenerários

SINALIZAÇÃO

...

## OUTDOOR

## EXEMPLO DE APLICAÇÃO



## BROCHURAS

### iNature

relação perfeita



## CARTAZES

### iNature

relação perfeita



## FOLHETOS

### iNature

relação perfeita



TV

## iNature

relação perfeita





## SINALIZAÇÃO





BRAND PROGRAM

# BRAND MANAGEMENT

## MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO E CONTROLO DA IMPLEMENTAÇÃO DA MARCA.

Deverá ser constituído um grupo de elementos que monitorize, avalie e controle a implementação e Evolução do Projecto.

Para isso será desenvolvida uma **ferramenta online** para aprovação, partilha e calendarização de actividades conjuntas.

Serão implementadas ferramentas de avaliação dos resultados da implementação das marcas e do projecto.

# ACÇÕES E SUPORTES DE COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO

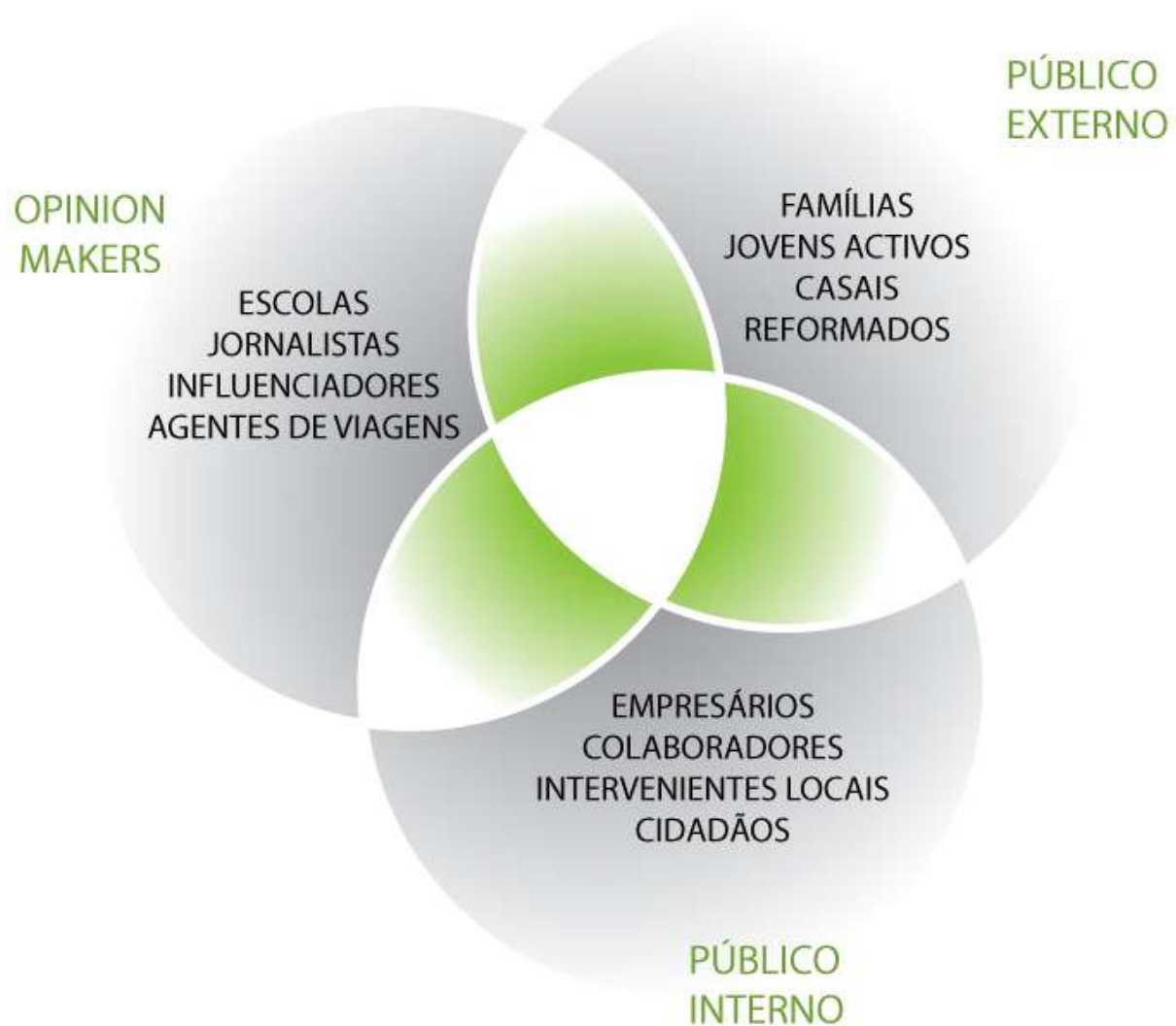
### 3. ACÇÕES E SUPORTES DE COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO

Os Suportes de Comunicação e Promoção apresentam as campanhas a desenvolver para comunicação da marca umbrella, das suas parceiras e dos produtos-chave, direccionadas para os diferentes mercados nas audiências definidas, associados à implementação da Rede de Projectos Âncora e as respectivas Sub-Marcas.

De seguida apresentamos as Audiências, A Estratégia e o Modelo a implementar na articulação da Marca, Sub-Marcas, Marcas Parceiras e Produtos-Chave.

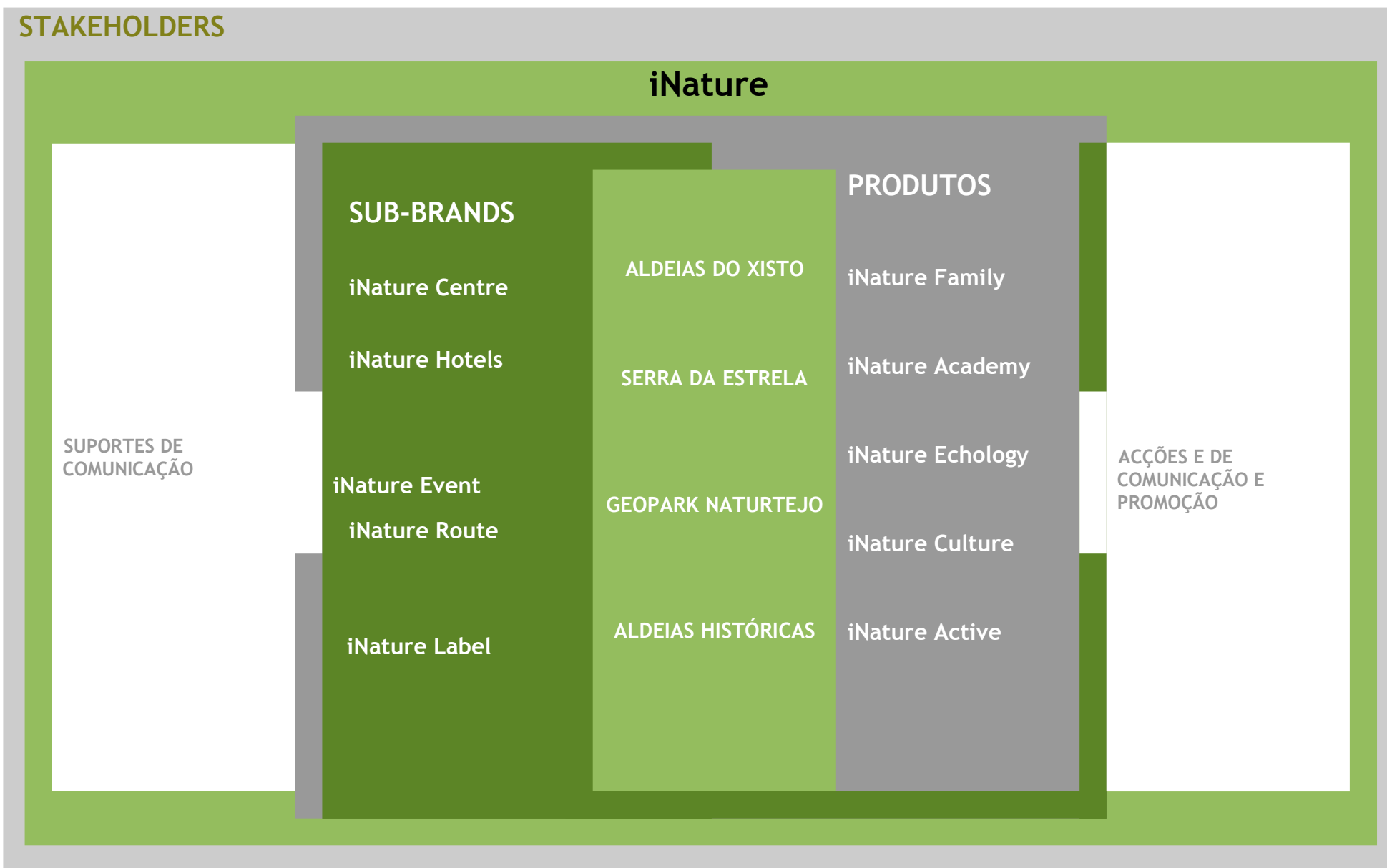
## STAKEHOLDERS

As Audiências

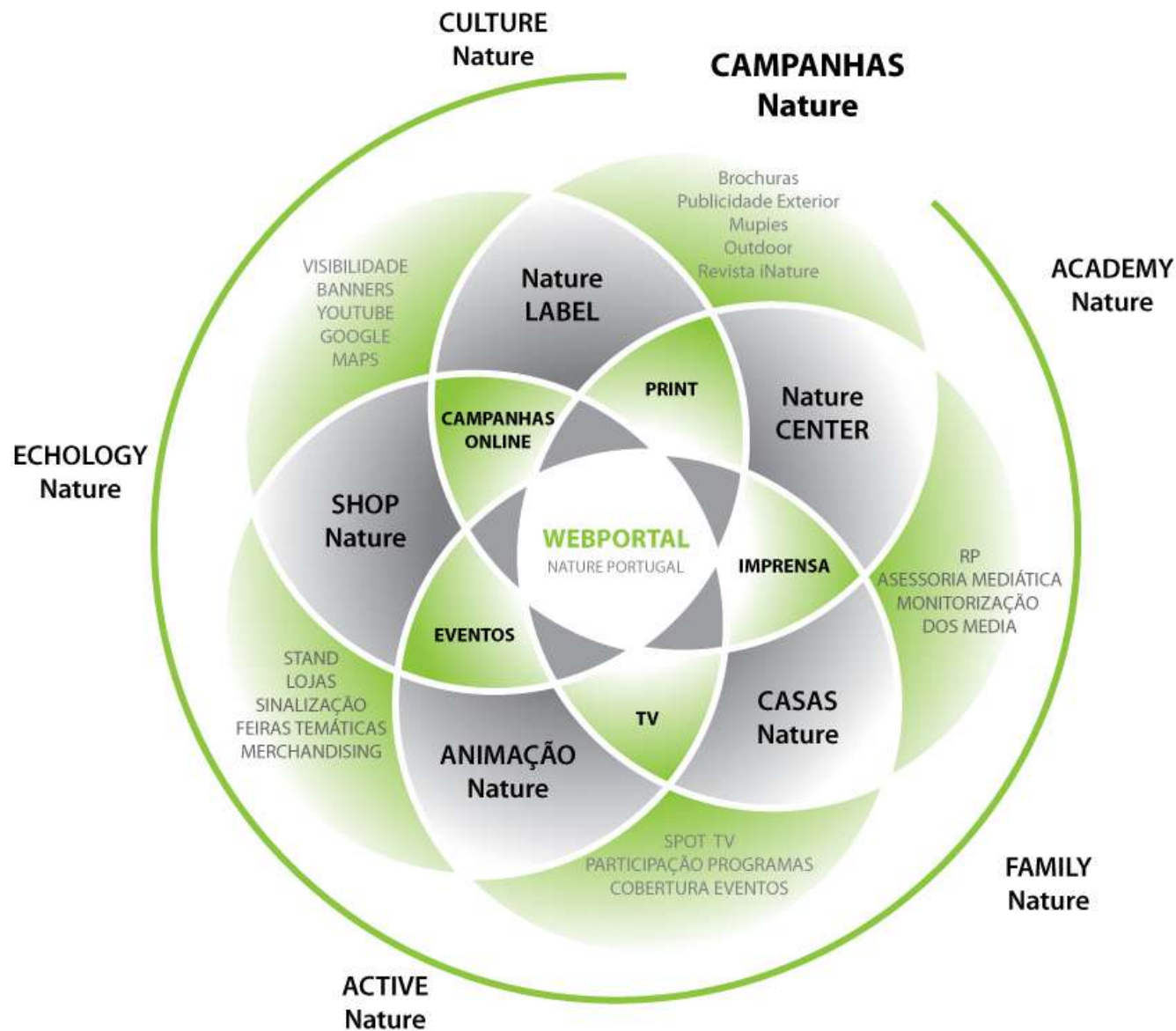


# ESTRATÉGIA

## STAKEHOLDERS



## MODELO



ACÇÕES E SUPORTES DE COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO

# **SUPORTES DE COMUNICAÇÃO DOS PROJECTOS ÂNCORA**



## SUPORTES E COMUNICAÇÃO DOS PROJECTOS ÂNCORA

De seguida apresentamos o modelo para desenvolver e aplicar os sistema de comunicação dos Projectos Âncora e Marcas Âncora definidos na Estratégia da Marca.

Apresentamos um conjunto de Suportes a desenvolver para comunicar **Centros Informativos e Interpretativos** - 'iNature Centre', **Lojas** - 'iNature Shop', **Plano de Animação** - 'Animação iNature', 'iNature Event', 'iNatureRoute', **Alojamento** 'Casas iNature' e o Label de Certificação 'Qualidade iNature' nas diferentes acções de experiência das marcas.

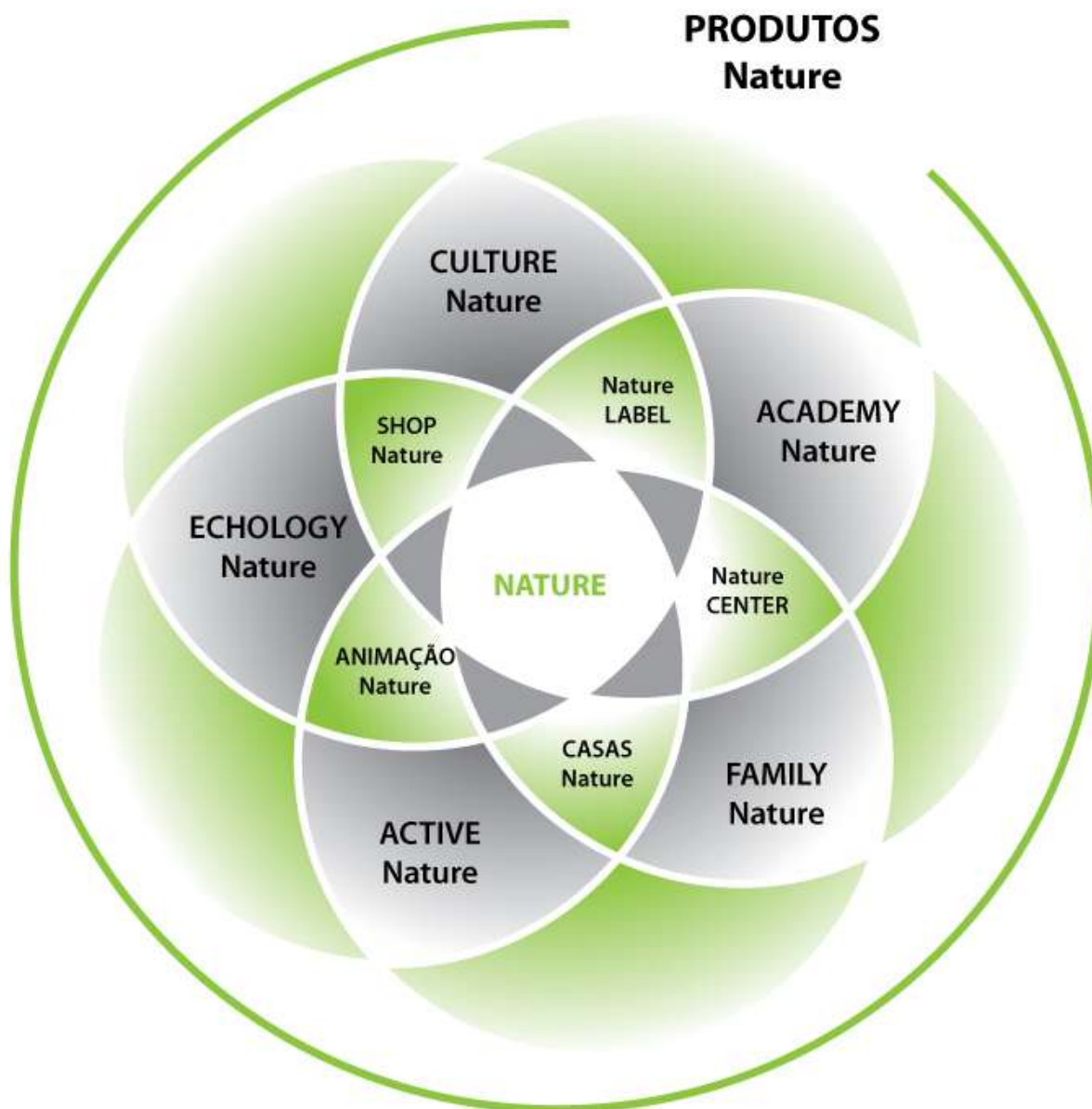
## SUPORTES E COMUNICAÇÃO DOS PROJECTOS ÂNCORA

### MODELO

Os Projectos Âncora são projectos agregadores de toda a Marca que se articulam de uma forma complementar.

Toda a linguagem verbal e visual a implementar nos diferentes suportes. tem de ser coerente com a identidade da marca.

A comunicação própria de cada Projecto Âncora sera complementada pela comunicação da Marca iNature e pelos produtos associados - Culture, Academy, Family, Active e Echology.



## CENTROS INFORMATIVOS E INTERPRETATIVOS

Os Centros Interpretativos devem desenvolver-se com base no posicionamento do Projecto - relação perfeita. Estes Espaços servirão muitas vezes de Portas de Entrada do Destino e de Ponto de Partida para a Descoberta do Território.

Para isso propomos que os conteúdos implementados se desenvolvam com uma grande interactividade com o utilizador potenciando o envolvimento Pessoa/Conteúdo.

Todos os suportes a desenvolver, dos suportes multimédia à sinalização, devem ir ao encontro do posicionamento, dos conceitos e da imagem criada para o BuYNature.

A correcta comunicação do Centros implica a implementação Suportes de Comunicação Gráfica e Editorial, Sinalética e Sinalização, Mobiliário e Design de Interiores e os Suportes Interactivos (Quiosques iNature/acesso internet).

## iNature Center

### ESTILO DE COMUNICAÇÃO

#### SUPORTES A IMPLEMENTAR E DESENVOLVER

Suportes de Comunicação Gráfica e  
Editorial

Sinalética e Sinalização

Mobiliário e Design de Interiores

Suportes Interactivos (Quiosques  
iNature/acesso internet)



## Animação iNature | iNature Animation

### Animação INature

É um conjunto e Marcas a Construir com a evolução da Rede de Animação e com o Plano do mesmo Nome.

Serão Criados um conjunto de sub-marcas associadas às diferentes tipologias de Animação, por exemplo: iNature Event, Rota iNature, iNature Congress, etc.

Estas Marcas serão comunicadas em Associação ao Produtos Apresentados e nos seguintes suportes :Sinalética e Sinalização  
Micro-Sites  
Suportes de Comunicação Gráfica e Editorial  
Grande llvro das Rotas

## Animação iNature | iNature Animation

### EXEMPLO DE MARCAS

iNature

CENTRO  
iNature  
CENTER

CASAS  
iNature  
HOTELS

ROTAS  
iNature  
ROUTES

EVENTO  
iNature  
EVENT

## Casas iNature | iNature Hotel

### Alojamento

A Rede de Alojamento será tipificada segundo um conjunto de sub-marcas, associadas e comunicadas de forma articulada, para os diferentes segmentos-alvo de cada uma delas. As marcas são construídas com base nas diferentes tipologias e acções ligadas ao alojamento.

São exemplos as Casas iNature, iNatureHotel, iNatureFood, etc.

A Comunicação da Rede de Alojamento está articulada com a Comunicação e Promoção da Marca e dos Produtos e do Plano de Animação.

Serão implementados a Carta Alojamento iNature, Carta de Acessibilidades iNaturee o iNature food Bible.

## Labels iNature

### Certificação e Qualidade iNature

Os labels iNature garantem e certificam a qualidade dos produtos e infraestruturas das marcas associadas ao Projecto.

Pretende-se implementar um conjunto de regras que certifiquem a qualidade de um Hotel ou Restaurante e garantam a endogeneidade dos produtos feitos 'na Natureza'.

Além da criação dos Labels Será criada a PIN Label (Qualidade | Garantia), a Carta de Produtos/Serviços iNature e os Documentos de Certificação



ACÇÕES E SUPORTES DE COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO

# COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO DA MARCA E DOS PRODUTOS

## COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO DA MARCA E DOS PRODUTOS

De seguida vamos apresentar a estratégia definida para a comunicação da marca e dos produtos criados.

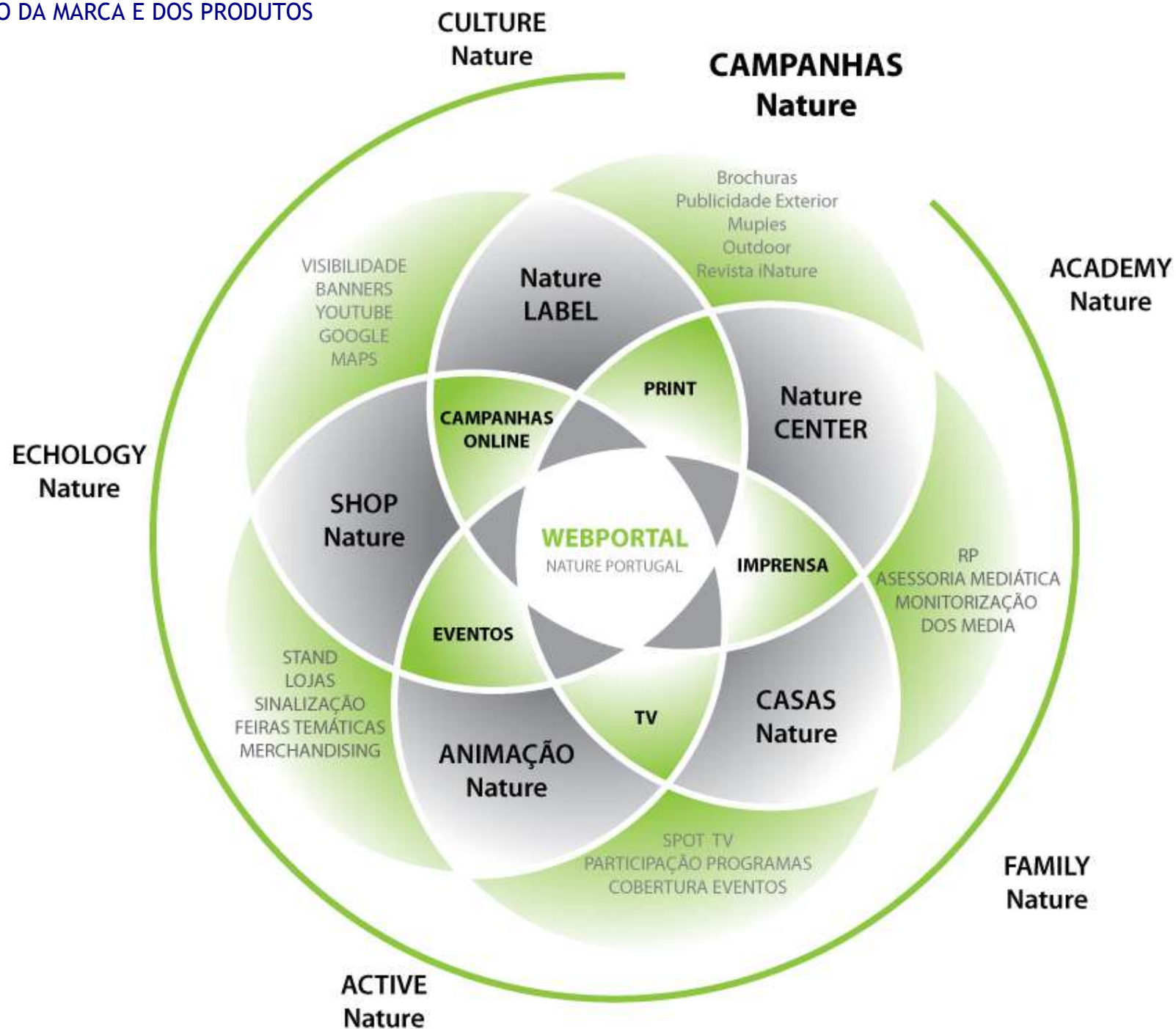
Apresentamos um conjunto de acções a desenvolver para posicionar as marcas e o território como “o destino de Natureza em Portugal”.

A estratégia define a comunicação para as diferentes audiências nos diferentes mercados.

## ACÇÕES DE COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO

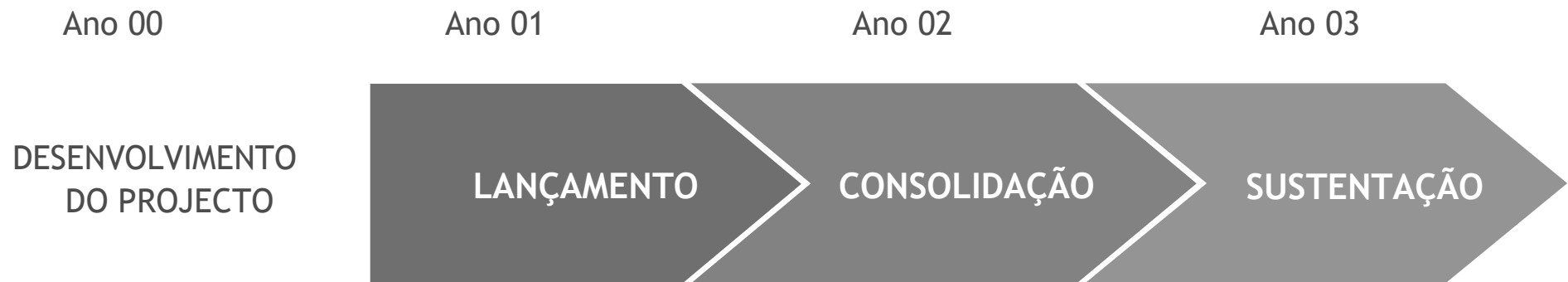
Comunicação Interna	Selo de Qualidade Informação Interna Material Impresso	Formação Imprensa Intranet
Campanha de Publicidade	Televisão Rádio Imprensa	<i>Outdoors</i> <i>Mupies</i> <i>Internet</i> <i>Brochuras</i> <i>Revista</i> <i>Folhetos</i>
Campanha junto dos Opinion Makers	EDUCACIONAIS / FAMTRIPS Convites para Programas Apresentações	
EVENTOS	Feiras Internacionais Feiras Nacionais Outros Eventos de Interesse	Acções de Rua Merchandising
Campanha de Comunicação	Assessoria Mediática Relações Públicas Monitorização dos Media	

## ACÇÕES



## MODELO > ETAPAS

PROPOMOS A EVOLUÇÃO DO PLANO DE ACÇÃO EM 3 ETAPAS:



## ESTRATÉGIA > LANÇAMENTO

### OPINION MAKERS

O planeamento deverá comunicar com convites para apresentações/educacionais com acções práticas com aproximação à participação em eventos/feiras.

Ao nível das Escolas o Planeamento será feito junto dos professores nas áreas científicas, biologia ciências da Natureza.

### MEIOS

Fam Trips, RP, Feiras e Eventos, Assessoria de Imprensa, Intranet/Newsletter, área reservada online/e-learnig.

## ESTRATÉGIA > LANÇAMENTO

### PÚBLICO EXTERNO / CONSUMIDOR FINAL

O planeamento deverá comunicar por antecipação nos diferentes períodos (Estações) do ano direccionando para a realização de miniférias e à participação em eventos.

Deverão ser criadas campanhas direccionadas ao diferentes tipos de público associadas aos produtos definidos.

Meios nacionais, complementados com os meios internacionais nos mercados prioritários.

Espanha

Estudo de cooperação transfronteiriça através da criação de produtos compostos.

### MEIOS

TV, IMPRENSA, Feiras, Publicidade Exterior, Material impresso, Acções de Rua/Eventos e Internet.

## ESTRATÉGIA > LANÇAMENTO

### PÚBLICO INTERNO

O planeamento deverá comunicar de forma contínua com os colaboradores e intervenientes no projecto e com acções práticas de formação e esclarecimento.

Meios Locais para sensibilização e comunicação das acções.

### MEIOS

Material Impresso (revista/Newsletter), Manuais de normas, Cartas de qualidade, Intranet/elearnig.



## CAMPANHAS >ONLINE

### LANÇAMENTO

#### **WEBPORTAL/E-Learning**

**O WebPortal é a ferramenta central de comunicação da marca e dos Produtos**

As acções online serão concertadas com outras acções direccionadas para os diferentes segmentos-alvo e produtos.

Microsites

Blogs

Visibilidade

Banners

Youtube

Google Adwords

Maps

## CAMPANHAS >TV/RÁDIO LANÇAMENTO

As campanhas de Tv e Rádio deverão estar associadas às campanhas de imprensa e de Publicidade exterior. Remeterão sempre para a comunicação online onde o consumidor terá acesso atoda a informação sobre o Território e as suas marcas e Produtos.

Para isso serão implementadas as Seguintes Acções

SPOT TV/RÁDIO

REALIZAÇÃO DE PROGRAMAS NA NATUREZA

ENTREVISTAS/PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS

## **CAMPANHAS >PRINT**

### **LANÇAMENTO**

Os Suportes Impressos são os elementos físicos de Comunicação de directa com o consumidor. São Exemplos a implementar.

#### **MUPIES/ OUTDOOR**

(nas principais cidades e entradas em Portugal, Espanha e Alemanha - Estações de Comboios e Aeroportos)

#### **CARTAZES/FLYERS/newsleter**

(promoção de acções e eventos)

#### **REVISTA/JORNAL BUYNATURE** (Trimestral > Estações do Ano)

(Comunicação para difetrentes Públicos essencialmente o Publico Interno)

#### **AGENDA ANUAL (Eventos/Programas)**

Em Articulação com o Plano de Animação)

#### **CATÁLOGOS**

(Alojamento/Recursos/Programas)

#### **Cartas dda Natureza**

(Suportes às Rotas e Percursos do Plano de Animação)

#### **BROCHURA GERAL**

(Centros Interpretativos/ Envolvência)

#### **BROCHURAS COMPLEMENTARES**

(Públicos: FAMILY, ACTIVE, ECHOLOGY, CULTURE, ACADEMY)

#### **OUTRAS**

(Temáticas: WineCaching, Birdwatching, Natural Parks,

#### **LIVRO BUYNATURE**

(Apresentação dos Produtos e da Diversidade das Áreas Classificadas do Território)

## CAMPANHAS > IMPRENSA

### LANÇAMENTO

A relação com os media e com a imprensa é uma das áreas mais importantes na promoção de uma marca. Para isso vamos implementar acções que coloquem a marca iNature nos meios de comunicação:

#### **Assessoria Mediática**

Cobertura de Eventos. Acções de Lançamento de Produtos. etc.  
Portugal e Espanha

#### **Programa Relações Públicas**

#### **Inserções Publicidade em Revistas e Jornais**

Meios Internacionais e Nacionais | Regionais (Público Interno)

#### **Monitorização do Media**

#### **FAM TRIPS**

Viagens de familiarização e reconhecimento para jornalistas, operadores e agentes, editores e autores de guias de turismo para incentivar a publicação de artigos em revistas especializadas,

## CAMPANHAS > EVENTOS

### LANÇAMENTO

#### **FEIRAS TURISMO**

(coordenados com as acções do Turismo de Portugal)

#### **FEIRAS TURISMO NATUREZA**

(participação stand Buynature e animação para promoção)

#### **EVENTOS/ESPAÇOS INTERNACIONAIS**

(Participação com mini Stand/Loja com Animação de Rua para Promoção do Destino)

#### **Merchandising**

Criação e produção de Objectos de Merchandising para oferta/venda.

#### **CENTROS INTPRETATIVOS**

(desenvolvimento de acções/eventos no local ou que direccionem para o Centro)  
(Criação e Implementação dos Centros Interpretativos será coordenada com toda a identidade e posicionamento da BUYNATURE desde a Imagem do Espaço às Aplicações Interactivas)

#### **STAND FEIRAS E EVENTOS LOCAIS**

(Participação com um mini Stand/Loja BuyNature para promoção Turística / venda de Produtos BuyNature)

## ESTRATÉGIA > CONSOLIDAÇÃO

As acções de consolidação do projecto buynature, permitem direccionar a comunicação de modo a desenvolver produtos com menos procura e a fazer crescer a procura, em épocas do ano com menor intensidade turística.

O etapa de consolidação, será realizada após a avaliação da etapa de lançamento dando continuidade às acções com maior receptividade no mercado.

## ESTRATÉGIA > CONSOLIDAÇÃO

### OPINION MAKERS

A manutenção de uma boa relação com os opinion makers e a criação de um programa específico para os mesmos é fundamental.

O objectivo é construir uma relação com os opinion makers fidelizando-os à marca através de uma plataforma de comunicação integrada on-line.

### MEIOS

RP, Eventos, Assessoria de Imprensa, Intranet/Newsletter.

## ESTRATÉGIA > CONSOLIDAÇÃO

### PÚBLICO EXTERNO / CONSUMIDOR FINAL

Após uma avaliação dos resultados da campanha de lançamento será possível detectar as necessidades da campanha de consolidação.

Esta terá mais ou menos acções consoante as necessidades de crescimento de um determinado produto. Poderá ter ainda importância para a angariação de novos investidores.

Prevemos a implementação de acções promocionais nas Épocas do ano com menor procura na Região (Verão e Outono).

### MEIOS

TV, IMPRENSA, Publicidade exterior, Material impresso e internet.



## ESTRATÉGIA > CONSOLIDAÇÃO

### PÚBLICO INTERNO

Comunicação de forma contínua com os colaboradores e intervenientes no projecto e com acções práticas de formação e esclarecimento.

Criação de uma plataforma (Intranet) para monitorização e controlo das acções no terreno e formação dos colaboradores e Intervenientes.

Apresentação da Avaliação dos Resultados da Campanha de Lançamento.

### MEIOS

Material impresso (revista/Newsletter), Manuais de normas, Cartas de qualidade, intranet.

## ESTRATÉGIA > SUSTENTAÇÃO

A etapa de sustentação permitirá assegurar e garantir o sucesso da implementação das acções essenciais com a maior eficiência. é a garantia de continuidade e rentabilidade de que os investimentos realizados de uma forma sustentada e sustentável.

O plano de acção para esta etapa terá por base da continuidade às etapas anteriores e desenvolver acções através da inovação dos diferentes produtos detectando novas oportunidades no mercado.

# BuYNature

## MKT E COMUNICAÇÃO

DEZEMBRO DE 2008

OBRIGADO

## ESTUDO PARA O PLANO DE ANIMAÇÃO iNATURE

1.	Enquadramento.....	3
2.	Objectivos.....	5
3.	Contributos para a EEC BuyNature.....	6
4.	Regras de Selectividade para Acções integrantes do Plano de Animação.....	8
4.1.	Tipologias de Actividade Prioritárias.....	8
4.1.1.	Eventos de Animação.....	8
4.1.2.	Animação Permanente.....	8
4.1.3.	Novos Produtos Turismo de Natureza iNature.....	9
4.2.	Áreas de Actividade Prioritárias.....	9
4.2.1.	BTT.....	9
4.2.2.	Canoagem.....	10
4.2.3.	Canyonning.....	11
4.2.4.	Desportos de Neve (Esqui, Raquetes, Mushing).....	11
4.2.5.	Escalada.....	12
4.2.6.	Espeleologia.....	13
4.2.7.	Observação de Vida Selvagem.....	13
4.2.8.	Orientação Pedestre e BTT.....	14
4.2.9.	Multi-actividades / Corridas de Aventura.....	14
4.2.10.	Parapente.....	15
4.2.11.	Paraquedismo.....	15
4.2.12.	Pedestrianismo.....	16
4.2.13.	Pesca.....	17
4.2.14.	Outras Actividades de Turismo de Natureza (Passeios de Burro, etc).....	17
5.	Ficha Técnica.....	18



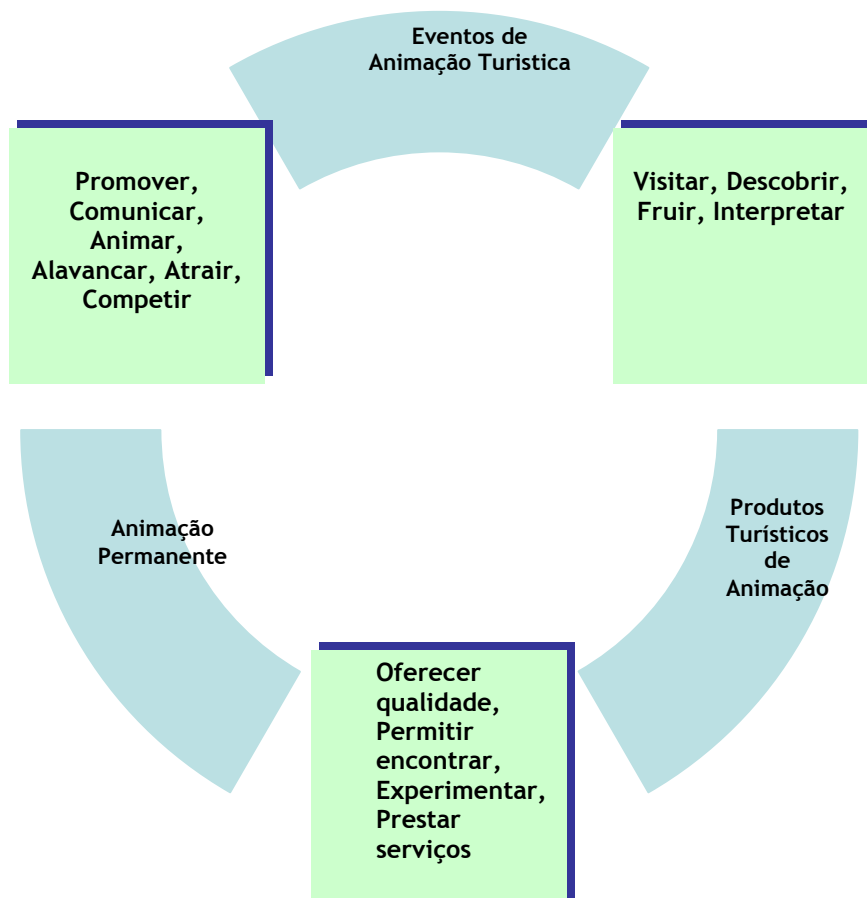
## 1. ENQUADRAMENTO

A EEC BuyNature fundamenta a sua existência no tratamento da actividade turística sustentável como factor de desenvolvimento e de conservação.

Dentro destas actividades, e tendo em conta o âmbito territorial definido e o foco temático escolhido, o Turismo de Natureza nas suas vertentes Desporto de Natureza e Turismo Activo são as actividades que em particular se pretendem abordar e analisar enquanto base da animação turística.

No entanto, analisada a animação turística como tal, e de uma forma genérica, esta pode ser vista segundo três prismas complementares que constituem a abordagem metodológica de base do presente estudo levado a cabo com vista à constituição de um Plano de Animação que corporize o destino de turismo de natureza sob a designação iNature.

Assim procurou-se dar enfoque a 3 perspetivas complementares sobre as actividades turísticas sustentáveis a promover, criar ou desenvolver em simultâneo:



A EEC Buy Nature não só reconhece o carácter instrumental do Plano de Animação na prossecução dos seus objectivos ao enquadrar este como Projecto Complementar como assume plenamente as premissas que estão na sua base ao integrar como Projecto Ancora a Rede de Infra-estruturas de Animação necessárias à viabilização do Plano de Animação aqui estudado.

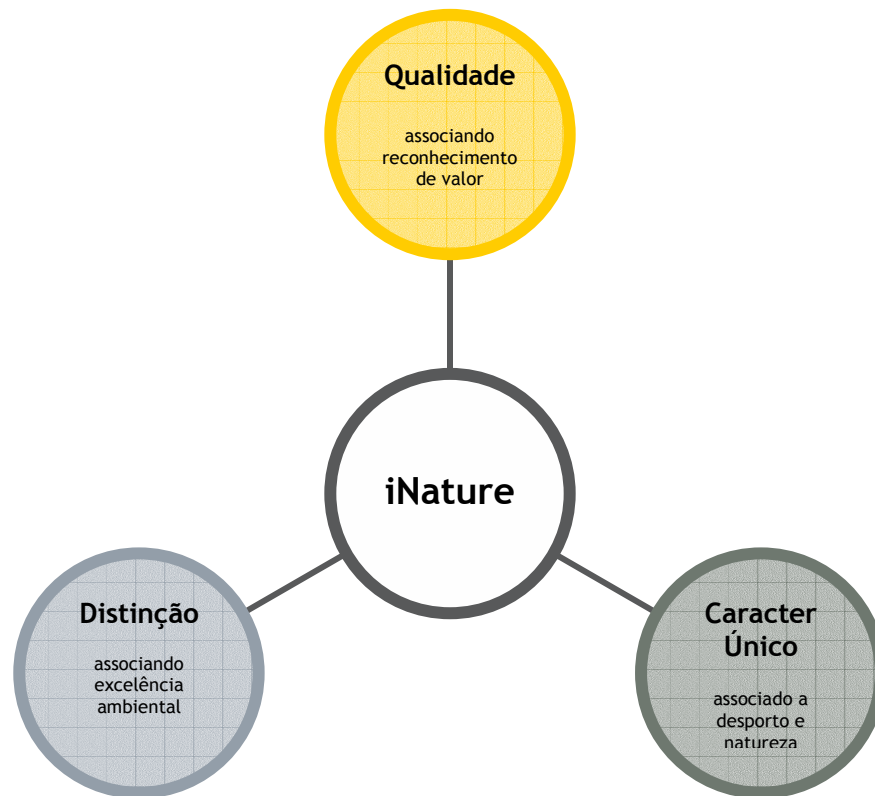
O Plano de Animação iNature está inevitavelmente ligado ao disposto no Plano de Comunicação e Marketing iNature, já que este é um instrumento fundamental à construção e identificação do território como destino para actividades de turismo de natureza, mas de uma forma biunívoca uma vez que as próprias iniciativas de animação têm obrigatoriamente que contribuir cada uma delas, com a sua associação à marca, para a sua construção. É também a este Plano que as iniciativas de animação têm retirar as directrizes e para a construção dos suportes informativos e de divulgação, cumprindo as disposições aí constantes sobre estas matérias.

O Plano de Formação (PC3) é também uma peça fundamental na preparação e adequação e certificação dos recursos humanos de todas as entidades que pretendam prosseguir projectos de animação ao abrigo da marca iNature, ou seja, actividades de turismo de natureza, nomeadamente produtos e serviços de animação, procurando assim garantir-se a qualidade indispensável à afirmação da marca.

Por outro lado, o Plano de Diferenciação pela Qualidade e Inovação aponta claramente o caminho para uma aplicação rigorosa de critérios de qualidade que reforcem a importância do cumprimento de orientações centralizadas do Plano de Animação. Essa abordagem leva à proposta que uma entidade única seja responsável pela implementação do Plano de Animação, observância dos seus critérios e regras de selectividade e determinação e estabelecimento das parcerias e projectos necessários à sua implementação.

## 2. OBJECTIVOS

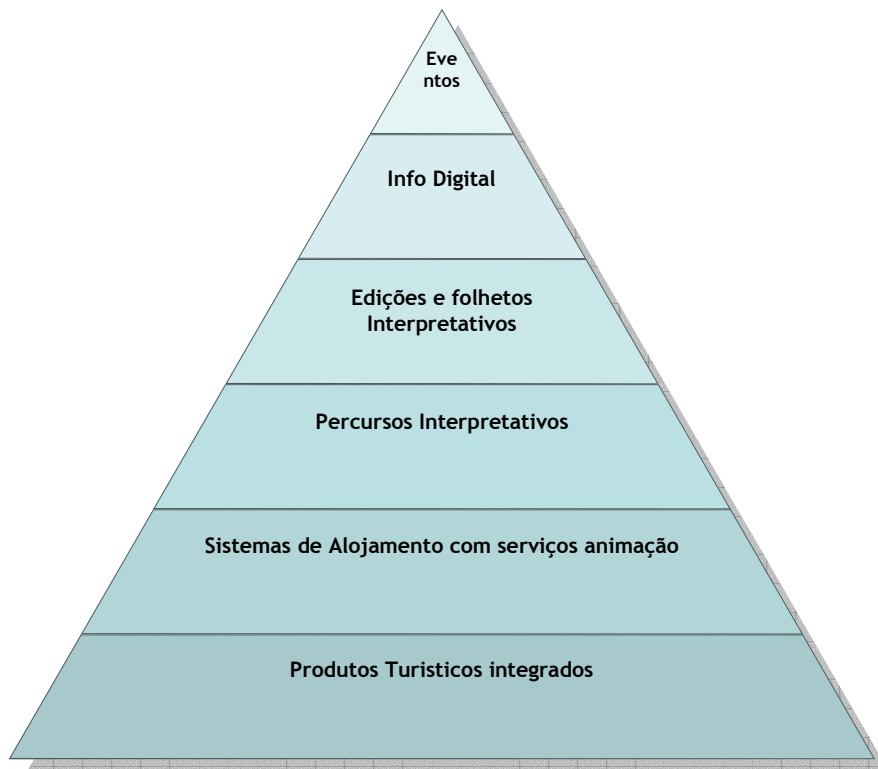
A marca destino iNature que resulta da EEC BuyNAture deverá ter como objectivo, quando aplicada no Plano de Animação e nas diferentes vertentes que este abrange, transmitir valores como:



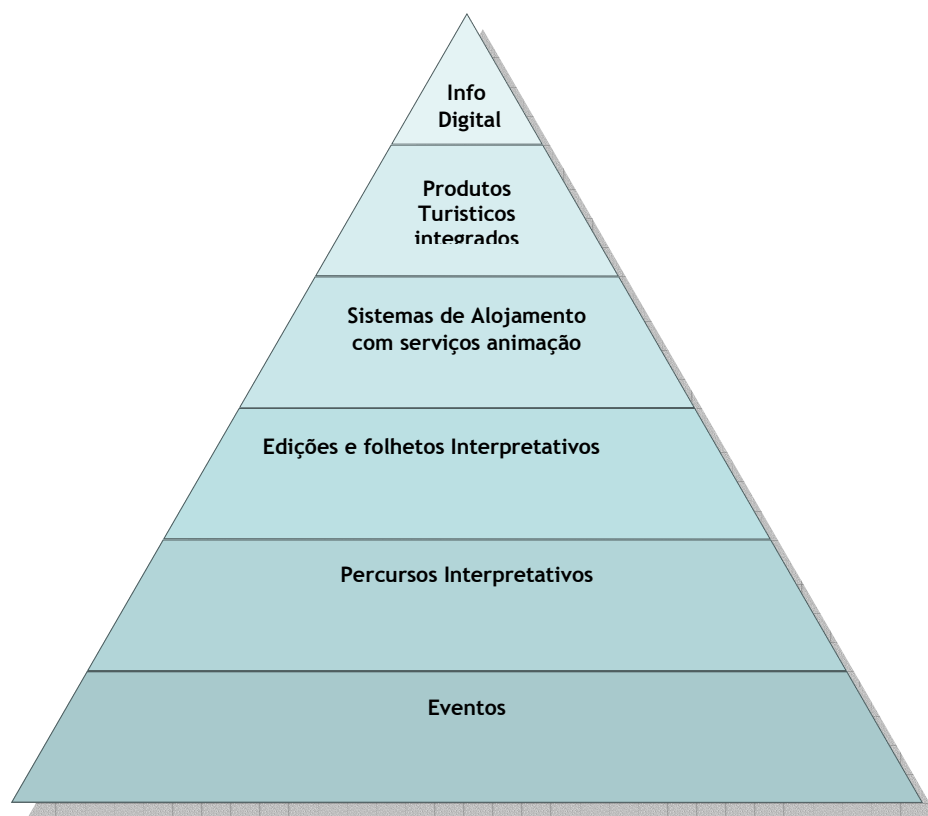


### 3. CONTRIBUTOS PARA A EEC BUYNATURE

Através de pirâmides de valor apresenta-se uma análise relacional entre as várias tipologias de acção a propôr justificando o seu contributo e complementaridade no âmbito da estratégia, consoante a perspectiva de enfoque e objectivos a atingir.



Impacte económico potencial das sinergias de projectos A+C



Impacte de nº utilizadores potencial das sinergias de projectos A+C

## **4. REGRAS DE SELECTIVIDADE PARA ACÇÕES INTEGRANTES DO PLANO DE ANIMAÇÃO**

As iniciativas a incluir no Plano de Animação i-Nature devem obrigatoriamente enquadrar-se nos critérios e regras abaixo descritos de modo a assegurar a sua coerência e contributo para uma estratégia global.

O processo de selecção dos eventos e iniciativas a incluir no Plano de Animação iNature, a estabelecer em detalhe pela entidade gestora do Plano e sua equipa, deverá quantificar os parâmetros de classificação dos projectos segundo a sua relevância e elegibilidade perante as regras de selectividade apresentadas (4.) ponderadas com o(s) seu(s) contributo(s) para a EEC BuyNature (3.).

### **4.1. TIPOLOGIAS DE ACTIVIDADE PRIORITÁRIAS**

#### **4.1.1. EVENTOS DE ANIMAÇÃO**

a) Tipologias prioritárias:

- Festivais, Circuitos, Campeonatos, Encontros, Passeios, Competições

b) Condicionantes:

- Respeitar orientações do Plano de Comunicação iNature- Imagem associada e coerente ; Inclusão de campanha de Promoção/Publicidade ; Acompanhamento de Imprensa.
- Localização em áreas protegidas (parcial ou total),
- Turismo de Natureza como tema/foco prioritário, dentro das Áreas de Actividade Prioritárias (incluídas em 4.2.)
- Conciliação com o Calendário de Animação iNature, que terá em conta a distribuição dos eventos ao longo do ano evitando sobreposições e garantindo que a oferta responde tanto a períodos de maior procura como tentando compensar épocas baixas.

c) Instrumentos de Apoio:

- Plano de Animação iNature (PC4), promovido e gerido pela Agência Gardunha 21- estabelecimento de parcerias publicas e privadas para a sua implementação, através de projectos analisados à luz dos critérios apresentados no Estudo para o Plano de Animação da EEC BuyNature.

#### **4.1.2. ANIMAÇÃO PERMANENTE**

a) Tipologias prioritárias:

- Percursos Pedestres, Percursos BTT, Descolagens e Aterragens de Parapente, Roteiros de percursos ou actividades, Escolas ou vias de Escalada,

b) Condicionantes:

- Sinaletica homologada ; Existência de Plano de Manutenção com compromisso mínimo de 5 anos ; Existência de Plano de Monitorização, com responsável local ou contratação para o efeito ; Adopção de imagem de acordo com Plano de Comunicação iNature ; Conciliação entre redes de percursos de modo a gerar uma oferta conjunta e coerente ; Promoção no mínimo bilingue e de acordo com o Plano de Comunicação iNature.

c) Instrumentos de Apoio:

- Rede de Infra-estruturas de animação (PA3) e Plano de Animação iNature (PC4), promovido e gerido pela Agência Gardunha 21- estabelecimento de parcerias publicas e privadas para a sua implementação, através de projectos analisados à luz dos critérios apresentados.

### 4.1.3. NOVOS PRODUTOS TURISMO DE NATUREZA iNATURE

a) Tipologias prioritárias:

- Pacotes completos guiados ou auto-guiados, Serviços de aluguer de equipamentos, Serviços de acompanhamento tecnico ou interpretativo, Fornecimento de conteúdos interpretativos.

b) Condicionantes:

- Prestadores de serviços serem detentores de Alvarás necessários às actividades de animação ; serem possuidores do selo Turismo de Natureza (a regular brevemente) ; formação específica dos guias acompanhantes, de acordo com o plano de formação iNature (PC3).

c) Instrumentos de Apoio:

- Plano de Animação iNature (PC4), promovido e gerido pela Agência Gardunha 21- estabelecimento de parcerias privadas para a sua implementação, através de projectos analisados à luz dos critérios apresentados no Estudo para o Plano de Animação da EEC BuyNature.

## 4.2. ÁREAS DE ACTIVIDADE PRIORITÁRIAS

### 4.2.1. BTT

**Localizações (actuais e a desenvolver):**

- Grande Rota das Aldeias Históricas (actualmente com 540 Km, projecto de revisão para 590 km)

- Grande Rota das Aldeias do Xisto (em projecto com cerca de 400 km)
- Grande Rota do Zêzere (em projecto com cerca de 400 km)
- Centros de BTT das Aldeias do Xisto, total de 330km de trilhos sinalizados (Ferraria de SJ, Lousã e Gondramaz) ; em projecto na Barragem de Sta Luzia, Arganil, Tabua, Vila Velha de Rodão, Agua Formosa/Vila de Rei, Barroca/JC/Fundão.
- Bikepark na Torre
- Pistas de Downhill – Serra da Lousã, no Coentral (Castanheira de Pêra) *autorização em estudo*
- Pistas de Downhill – Serra da Lousã, Lousã e Gondramaz (inseridas nos Centros BTT AX)
- Areas de elevado potencial: Serra da Estrela, Serra da Gardunha, Serra da Lousã, Serra da Malcata.

#### **Acções a financiar:**

Sinalização uniformizada e homologada, Plano de Gestão Sustentável dos trilhos (Monitorização e Manutenção), Edição de material informativo integrada, Acções de divulgação, Workshops e cursos, Eventos competitivos e promocionais à escala regional, nacional e internacional, Sinalização viária, interligação de rede de trilhos regional, patrulha voluntária de conservação de trilhos, selo de rede de alojamentos Amigos do BTT, micro-sites rede de trilhos BTT.

### **4.2.2. CANOAGEM**

#### **Localizações (actuais e a desenvolver):**

- Rio Alva- Águas Bravas
- Rio Ceira - Águas Bravas
- Rio Côa – Aguas Bravas e Aguas Calmas
- Rio Mondego – Aguas Bravas e Aguas Calmas
- Rio Ponsul – Aguas Bravas e Aguas Calmas
- Rio Tejo – Aguas Bravas e Aguas Calmas

- Rio Zêzere – Aguas Bravas e Aguas Calmas (RiverBook em preparação);

**Acções:**

Sinalização de acessos e obstáculos, Edição de material informativo integrada e riverbooks (mapas do rio, dificuldades, obstáculos, serviços, contactos, acessos), Acções de divulgação, Workshops e cursos, Eventos competitivos e promocionais à escala regional, nacional e internacional, micro-sites sobre canoagem nos diferentes rios.

---

#### 4.2.3. CANYONNING

**Localizações (actuais e a desenvolver):**

- Ribeira de Pêra (Góis)
- Ribeira das Quelhas (Castanheira de Pêra)

**Acções:**

Sinalização uniformizada e homologada, Plano de Gestão Sustentável das linhas de água, Edição de material informativo integrada e individual, Acções de divulgação, Eventos à escala regional, nacional e internacional.

---

#### 4.2.4. DESPORTOS DE NEVE (ESQUI, RAQUETES, MUSHING)

**Localizações (actuais e a desenvolver):**

- Estância de ski da Torre (única a nível nacional)
- SkiPark, em Manteigas
- Núcleo da Penhas Douradas
- Nave de Sto. António

**Acções:**

Esqui de Downhill- Escolas, competições, serviços de aluguer de material, divulgação e acções de promoção ;

Raquetes de Neve- Pequenos circuitos travessias na Serra da Estrela, Aluguer de material, eventos, divulgação, criação e sinalização de circuitos.

Esqui de Fundo - Escolas, passeios, competições, serviços de aluguer de material, divulgação e acções de promoção ;

Mushing- Passeios guiados, eventos (inclui aproveitamento no Verão, na versão com rodas).

---

#### 4.2.5. ESCALADA

##### **Localizações (actuais e a desenvolver):**

- Barragem de Santa Luzia (Pampilhosa a Serra)
- Barragem do Caldeirão (Guarda)
- Barroca (Fundão)
- Cântaro Magro (Manteigas)
- Fragas de S. Simão (Figueiró dos Vinhos)
- Fragas do Cercal (Figueiró dos Vinhos)
- Janeiro de Cima (Fundão)
- Pego da Rainha (Mação)
- Penedos de Góis (Góis)
- Penha Garcia (Idanha-a-Nova)
- Serra das Talhadas (Vila Velha de Ródão)
- Penedos do Penalva – Fajão (Pampilhosa da serra) - escalada desportiva
- Pedra do Urso (Covilhã) –bouldering
- Sortelha (Sabugal) – bouldering
- Monsanto (Idanha-a-nova) – bouldering
- Cabril do Ceira (Góis)
- Envendos (Mação) - escalada desportiva
- Portas do Almourão (Proença a Nova) - escalada desportiva
- Serra da estrela:
  - Zona dos cântaros (Manteigas)
    - Cântaro magro - escalada clássica

- Corredor dos mercadores - escalada desportiva
- Covão da Metade - escalada desportiva
- Placa da Francelha (Torre)- escalada desportiva
- Vale de Loriga (Seia) - escalada clássica
- Poio do cão - escalada clássica e desportiva

#### **Acções a financiar:**

Plano de Gestão Sustentável das falésias ; Reabilitação de zonas com equipamento degradado ; Equipamento uniformizado e homologado ; Acções de monitorização/inspecção dos equipamentos das vias ; Edição de material informativo integrada e/ou individual ; Acções de divulgação ; Wokshops e cursos ; Eventos promocionais ou competitivos à escala regional, nacional e internacional ; Sinalização viária, micro-sites de Zonas de Escalada.

### **4.2.6. ESPELEOLOGIA**

#### **Localizações (actuais ou a desenvolver)**

- Centro de Interpretação do Sistema Espeleológico do Dueça (CISED) em Penela
- Áreas de elevado potencial: Serra do Sicó e Serra de Alvaiázere

#### **Acções a financiar:**

Edição de material informativo integrada e/ou individual ; Acções de divulgação ; Acções de educação e animação ambiental ; Workshops e Cursos ; Eventos à escala regional, nacional e internacional ; Sinalização viária, micro-sites.

### **4.2.7. OBSERVAÇÃO DE VIDA SELVAGEM**

#### **Localizações (actuais e a desenvolver):**

- Birdwatching no PNTI, Castelo Branco
- Birdwatching no PNTI, (Alares e Segura) Idanha-a-Nova
- Birdwatching nas Portas do Ródão, Vila Velha de Ródão



- Observação de mamíferos no Parque Natural do Tejo Internacional
- Observação de mamíferos na Serra da Lousã
- Observação de flora- Serra da Estrela, Serra da Lousã, Sicó e Alvaiázere
- Areas de elevado potencial: IBAs (Important Bird Areas) de Vale do Côa, Serra da Malcata, Serra de Penha Garcia e Campina de Toulões, Tejo Internacional, Portas de Rodão e Vale Mourão, Serra da Estrela ; Sítios de Rede Natura

#### **Acções a financiar:**

Planos de Gestão Sustentável da Actividade ; Equipamentos de observação e fotografia ; Actividades de recenseamento; Edição de material informativo integrada e/ou individual, noemadamente guias de campo ; Acções de divulgação ; Workshops e Cursos ; Eventos à escala regional, nacional e internacional ; Sinalização ; micro-sites temáticos.

### **4.2.8. ORIENTAÇÃO PEDESTRE E BTT**

#### **Localizações (actuais e a desenvolver)**

- Mapa Pedestre e de BTT no concelho de Penela
- Mapa Pedestre no concelho de Idanha-a-Nova
- Áreas de elevado potencial: Pedestre- Serra da Estrela, Castelo Branco, Idanha-a-Nova ; BTT- Serra da Malcata, Vila de Rei, Penela (entre outras)

#### **Acções a financiar:**

Criação e impressão de novos mapas ; Actualização e re-impressão de mapas existentes ; Percursos permanentes de orientação ; Acções de divulgação da modalidade; Eventos promocionais ou competitivos à escala regional, nacional e internacional ; Sinalização ; micro-sites temáticos.

### **4.2.9. MULTI-ACTIVIDADES / CORRIDAS DE AVENTURA**

#### **Localizações (actuais e a desenvolver):**

- Raid das Aldeias do Xisto
- Raid das Aldeias Historicas

**Acções a financiar:**

Criação e impressão de novos mapas ; Actualização e re-impressão de mapas existentes ; Reconhecimento e Estudo de itinerários novos raids ; Acções de divulgação da modalidade; Eventos promocionais ou competitivos à escala regional, nacional e internacional ; Sinalização ; micro-sites temáticos.

---

#### 4.2.10. PARAPENTE

**Localizações (actuais e a desenvolver):**

- Lousã
- Varanda dos Carqueijais
- Meimoa
- Arganil
- Seia
- Covilhã
- Linhares da Beira (local de referência a nível mundial)
- Manteigas (local de referência a nível mundial)

**Acções a financiar:**

Centrais Metereologicas ; Preparação de zonas de descolagem e aterragem ; Acções de divulgação da modalidade; Workshops e Cursos ; Eventos promocionais ou competitivos à escala regional, nacional e internacional ; Sinalização ; micro-sites temáticos.

---

#### 4.2.11. PARAQUEDISMO

**Localizações (actuais e a desenvolver)**

- Centro de paraquedismo das Moitas (Proença-a-Nova)

**Acções a financiar:**

Acções de divulgação da modalidade; Eventos promocionais ou competitivos à escala regional, nacional e internacional ; Sinalização ; micro-sites temáticos.

---

#### **4.2.12. PEDESTRIANISMO**

##### **Localizações (actuais e a desenvolver):**

- Área de Paisagem Protegida da Serra do Açor (rede de percursos)
- Parque Natural da Serra da Estrela (rede de percursos)
- Reserva Natural da Serra da Malcata (vários percursos)
- Geopark da Meseta Meridional (vários percursos)
- Caminhos do Xisto – Aldeias do Xisto - (11 percursos PR)
- Pequenas Rotas- (Vila de Rei, Proença-a-Nova, Manteigas, Idanha-a-Nova, Fundão, Celorico da Beira)
- Caminhos Históricos – Aldeias Historicas (12 percursos PR)
- Grande Rota das Aldeias Históricas (actualmente com 540 Km, projecto de revisão para 590 km)
- Grande Rota das Aldeias do Xisto (em projecto com cerca de 400 km)
- Grande Rota do Zêzere (em projecto com cerca de 400 km)

##### **Percursos de acessíveis a todos**

- Aldeia do Xisto – Gondramaz (Miranda do Corvo)
- Vale do Rossim (PNSE)
- Mata da Margaraça (em projecto)

##### **Acções a financiar:**

Criação de novos percursos de grande rota e pequena rota; Sinalética uniformizada e homologada ; Re-marcação de percursos ; Actualização/Revisão de traçado de redes existentes ; Edição de material informativo de qualidade integrado e individual (obrigatório em pelo menos duas línguas) ; Disponibilização dos percursos em formato digital (internet e GPS) ; Criação de redes de percursos ; Percursos interpretativos ; Planos de Gestão Sustentável dos Percursos (monitorização e manutenção) ; Workshops e Cursos ; Eventos promocionais (passeios) ou competitivos (“trail running”).

---

#### 4.2.13. PESCA

##### **Localizações (actuais e a desenvolver)**

- Rios e Albufeiras

##### **Acções a financiar:**

Acções de divulgação da modalidade; Edição de guias ; Eventos promocionais ou competitivos à escala regional, nacional e internacional ; Sinalização ; micro-sites temáticos.

---

#### 4.2.14. OUTRAS ACTIVIDADES DE TURISMO DE NATUREZA (PASSEIOS DE BURRO, ETC)

##### **Localizações (actuais e a desenvolver)**

- Serra da Malcata
- Vale do Côa
- Serra da Lousã
- Áreas Protegidas

##### **Acções a financiar:**

Acções de divulgação ; Eventos promocionais ou competitivos à escala regional, nacional e internacional ; micro-sites temáticos.

## 5. FICHA TÉCNICA

*Realizado por:*

**A2Z-Consulting by Ytravel, lda**  
Castelo Novo, Portugal  
consulting@a2z-adventures.com

*Data de finalização:*

Janeiro 2009

*Equipa Técnica:*

(coord.) Me. Pedro Brilhante Pedrosa  
Dr. António Queiroz  
Lic. Nuno Santos  
Lic. Ana Filipa Santos

## ANEXO IV

### PLANO DE DIFERENCIAÇÃO PELA QUALIDADE E INOVAÇÃO

O Plano de Diferenciação pela Qualidade e Inovação da iniciativa “**BuY Nature** – Turismo Sustentável em Áreas Classificadas” assenta nas seguintes vertentes:

- Vertente 1 – Novas competências para o potencial humano**
- Vertente 2 – Acolhimento, informação e direccionamento dos visitantes**
- Vertente 3 – Qualidade das infra-estruturas de animação turística**
- Vertente 4 – Certificação para uma melhor gestão**
- Vertente 5 – Organização no território**
- Vertente 6 – Diferenciação do destino e dos produtos**
- Vertente 7 – Diferenciação das unidades de alojamento**
- Vertente 8 – Responsabilidade ambiental e social dos agentes**
- Vertente 9 – Acessibilidade para todos**
- Vertente 10 – Todos pela biodiversidade**

sendo que as três primeiras se destinam, predominantemente, a estimular iniciativas que visam a **qualidade** e as restantes visam promover a necessária adopção de práticas **inovadoras**.

Para o desenvolvimento destas 10 vertentes são apresentadas orientações – quase sempre transversais, no que respeita ao conjunto dos projectos âncora e dos projectos complementares – que visam diferenciar esta iniciativa com qualidade e inovação.

## **Vertente 1 – Novas competências para o potencial humano**

A qualificação do potencial humano permitirá a aquisição de novas competências que melhorarão significativamente o activo dos agentes.

Esta vertente será operacionalizada através do denominado “Plano de formação para activos dos promotores envolvidos”.

Em função das carências detectadas, este deverá ser **prioritariamente** orientado para os principais grupos de activos que efectuem a interface de contacto com os visitantes e clientes:

- a) recursos humanos que actuam ao nível de todas as unidades que prestam informação sobre o território, sobre os seus valores naturais e sobre os serviços disponíveis para o seu adequado usufruto;
- b) gestores e funcionários que desenvolvem a sua actuação ao nível das várias tipologias de unidades de alojamento classificadas como alojamento turismo de natureza;
- c) gestores, guias e monitores que desenvolvem a sua actividade profissional das infra-estruturas de animação de turismo de natureza, nas empresas de animação turística ou os que pretendam integrar a “bolsa” de guias e monitores de turismo de natureza.

No primeiro grupo incluem-se:

- » os centros informativos das Áreas Protegidas;
- » os centros interpretativos do património natural;
- » os postos de turismo municipais.

No segundo enquadram-se todas as unidades de alojamento classificadas como turismo de natureza. Estas assumem particular importância pelo facto de representarem, pela sua natureza, espaços onde o cliente ou o praticante se mantém por largos períodos que propiciam o contacto com agentes que trabalham o território e as suas valências.

O terceiro grupo permite atingir directamente os praticantes, nomeadamente promovendo o estímulo para a utilização de diferentes serviços, em diferentes locais, com diferentes níveis de dificuldade, em diferentes períodos do ano.

## **Vertente 2 – Acolhimento, informação e direccionamento dos visitantes**

Esta vertente apresenta um conjunto de aspectos de actuação que pretendem estabelecer uma diferença qualitativa na forma como devem funcionar a “primeira linha” de infra-estruturas de recepção e informação aos visitantes e praticantes:

- i. Qualidade do atendimento nos centros informativos e interpretativos (que é em função do nível de formação dos funcionários, dos suportes informativos existentes e dos respectivos conteúdos);
- ii. Cumprimento dos critérios mínimos para adesão à “Rede do centros informativos e interpretativos do património natural”;
- iii. Modelo de gestão público-privado (com adopção de critérios homogéneos para o acolhimento, informação e direccionamento) bem como uniformização dos materiais utilizados;
- iv. Permanente funcionamento em rede (promovendo a divulgação global do território, pela utilização de novas TIC).

### **Critérios básicos para adesão à Rede de Centros Informativos e Interpretativos do Património Natural**

Cada centro informativo ou centro interpretativo que pretenda integrar a rede terá que cumprir, cumulativamente, os seguintes itens:

- 1 – Estar localizado no território de implementação da marca “**BuY NATURE**”.
- 2 – Identificar a parte da área territorial da marca “**BuY NATURE**” que pretende servir.
- 3 – Divulgar, pelo menos, um tema específico relacionado com informação ou a interpretação do património natural.
- 4 – Funcionar de acordo com um modelo de gestão que fomente a parceria público-privado.
- 5 – Dispor de funcionário(s) com formação em turismo de natureza (Plano de formação).
- 6 - Disponibilizar informação sobre turismo de natureza e o conjunto de agentes do território **BuY NATURE**.
- 7 – Aderir ao “Plano de comunicação e marketing”.
- 8 – Participar na divulgação do “Plano de animação”.
- 9 – Aderir ao Plano de Certificação do Destino Turístico



### **Vertente 3 – Qualidade das infra-estruturas de animação turística**

A qualidade de qualquer infra-estruturas para a prática de turismo de natureza e ou desporto de natureza, é determinante para a percepção da marca, do destino e dos respectivos produtos.

Qualidade – nestas infra-estruturas – é sinónimo de estado de conservação e de garantia de segurança para a sua utilização.

Assim, deverão ser assegurados os seguintes critérios de diferenciação:

- » Qualidade das infra-estruturas para a prática das modalidades de turismo de natureza, remetendo para um regulamento próprio da actividade ou da tipologia de infra-estrutura;
- » Garantia de gestão permanente das infra-estruturas pela adopção de modelos de gestão que envolvam os principais utilizadores na respectiva manutenção;
- » Cumprimento de critérios mínimos para adesão à “Rede das infra-estruturas de turismo de natureza”;
- » Existência de um serviço permanente e especializado na manutenção e gestão de infra-estruturas de animação turística, com uma designação que se relacione directamente com a marca.

### **Critérios básicos para adesão à Rede de infra-estruturas para a animação turística**

- 1 – Estar localizada no território de implementação da marca “**BuY NATURE**”.
- 2 - Cumprir o estabelecido ou que venha a ser estabelecido pela regulamentação de animação para turismo de natureza.
- 3 – Dispor de gestor ou funcionário(s) com formação em turismo de natureza e disponibilizar informação aos clientes sobre essa formação ou outras relacionadas com a conservação da natureza e da biodiversidade.
- 4 - Disponibilizar informação os clientes sobre as actividades de turismo de natureza, desporto de natureza e seus agentes no respectivo pólo.
- 5 – Disponibilizar informação aos clientes sobre as Áreas Classificadas do pólo e/ou sobre a fauna e flora locais ou indicação dos centros da Rede de centros informativos e interpretativos mais próximos.
- 6 – Apoiar - de forma permanente, voluntária e na dimensão desejada – pelo menos um projecto de Conservação da Natureza e Biodiversidade a desenvolver no respectivo pólo, permitindo a divulgação dessa participação.
- 7 – Estruturar produtos de turismo de natureza, em parceria com unidades de alojamento de turismo de natureza.
- 8 – Estruturar produtos turísticos em parceria com empresas de animação turística nas modalidades turismo de natureza.
- 9 – Aderir e participar no “Plano de comunicação e marketing”.
- 10 – Aderir e participar no “Plano de animação”.

11 – Participar, se necessário, no “Plano de Formação”.

12 – Aderir ao “Plano de certificação do destino turístico”.

**Compromisso**

Aquando da apresentação da candidatura para financiamento com recurso ao selo Provere, o promotor deverá apresentar declaração de compromisso de submissão de pedido de adesão à “Rede de infra-estruturas de animação do turismo de natureza” – assumindo o conhecimento dos respectivos critérios de adesão - até ao máximo de um ano após a data de emissão do respectivo licenciamento.

## **Vertente 4 – Certificação para uma melhor gestão**

### **Elaboração do Plano de Certificação do Destino Turístico BuY Nature Enquadramento**

As Áreas Classificadas (o património natural que os respectivos regimes de protecção pretendem salvaguardar) são entendidas como **um activo** para o desenvolvimento sustentável de actividades turísticas.

Tratando-se de uma iniciativa com **escala territorial**, permite uma significativa **diversidade de modalidades** e de **diferentes enquadramentos** para muitas modalidades.

As organizações envolvidas na criação e desenvolvimento de destinos turísticos onde a qualidade é o factor diferenciador, estão cada vez mais preocupadas em alcançar e evidenciar um desempenho sólido, através do controlo dos impactes das suas actividades, produtos e/ou serviços, tendo em consideração a política da empresa e objectivos previamente estabelecidos.

Todos estes aspectos surgem em função de um mercado cada vez mais exigente e competitivo que impõe a criação de cenários de evolução estrutural integrados onde o desenvolvimento de políticas económicas deve contemplar medidas que fomentem o aparecimento de modelos de gestão sustentáveis.

Para que os modelos de gestão sustentáveis sejam eficazes é necessário que os seus procedimentos sejam realizados segundo um sistema de gestão estruturado e integrado na actividade global de cada empresa/organização, tendo sempre em conta os objectivos e políticas de cada entidade.

Deste modo, o Plano de Certificação do Destino Turístico “**BuY NATURE**” (PCBN) deve conter na sua génese, os requisitos que promovam uma gestão turística sustentável e deverá ser concebido no sentido de se poder aplicar a organizações de todos os tipos e dimensões e adaptar-se a diversas condições geográficas, culturais e sociais, de toda a região.

Assim, permitirá que cada entidade (designadamente nas áreas da restauração, alojamento, animação) possa estabelecer os seus procedimentos para definir uma política e objectivos e simultaneamente avaliar a sua eficácia, atingir conformidade com os mesmos e evidenciar essa conformidade perante terceiros.

### **Objectivos Globais**

O objectivo global do PCBN é definir um modelo de actuação para toda a região (com uma lógica coerente em termos de destino turístico *senso lato*), que estabeleça o equilíbrio entre protecção e conservação da natureza, a melhoria da qualidade de vida das populações locais, o desenvolvimento económico, o bom acolhimento, culminando na satisfação dos turistas/visitantes.

Os requisitos a adoptar considerarão aspectos de gestão ambiental e de serviços, não esquecendo os requisitos associados à segurança alimentar, higiene e segurança no trabalho, bem como os requisitos associados ao acolhimento dos visitantes.

A legislação existente para o sector, bem como os princípios comuns de sistemas de gestão como é o caso das Normas da série ISO 9 000, (sistemas de qualidade), ISO 14 000 (sistemas de gestão ambiental) e HACCP (segurança alimentar), são importantes para a construção do PCBN.

O “*modus operandi*” do PCBN deverá ser inspirado num **Modelo de Gestão por Processos**, através do ciclo **PDCA** (Plan – Do – Check – Act) o qual constitui uma referência essencial na gestão global das empresas associadas ao sector do turismo e que é aqui brevemente descrito pelas seguintes etapas:

- » **Plan (Planear)**: estabelecer os objectivos e processos necessários para fornecer os resultados de acordo com a política do empreendimento (neste caso, política de sustentabilidade);
- » **Do (Implementar)**: implementar os processos;
- » **Check (Verificar)**: monitorar e medir o resultado dos processos em relação à política, objectivos e metas e reportar os resultados;
- » **Act (Agir)**: desenvolver acções para melhorar continuamente a performance do sistema de gestão.



### **Vantagens do PCBN**

- » Homogeneidade da oferta turística em todo o território, em termos de qualidade oferecida aos clientes;
- » Diferenciação / Inovação da Região **BuY NATURE**, através da oferta dum produto integrado, distinto pela qualidade dos seus produtos e serviços;

- » Profissionalização do sector na área de influência do território **BuY NATURE** (ex: alojamentos, restaurantes, empresas de animação);
- » Aumento da satisfação dos clientes e consequentemente um aumento da procura da região como Destino Turístico;
- » Aumento da qualidade lateral nos produtos e serviços que funcionam como *inputs* do Sector Turístico, designadamente os Fornecedores. Ou seja, é exigida maior qualidade nos produtos e serviços adquiridos pelas entidades do sector turístico. A existência de um Sistema de Certificação faz com que exista uma maior vontade em cumprir os requisitos;
- » Aumento da motivação por parte das equipas que constituem cada organização aderente (motivo de união e solidariedade entre todos os colegas);
- » Maior rentabilidade dos empresários do sector;
- » Maior controlo no âmbito dos custos associados a cada actividade;
- » Maior sensibilidade dos empresários, colaboradores e turistas para as questões associadas à qualidade ambiental e conservação da natureza.

#### **Objectivos específicos do PCBN**

- » Promoção Turística do Território **BuY NATURE**, em termos de Destino Turístico Sustentável
- » Existência de um Modelo de Normas (Referencial) que conduza a uma Certificação em Turismo Sustentável, para todo o território **BuY NATURE**.
- » Divulgação de informações/conhecimentos sobre tecnologias e boas práticas sustentáveis, a toda a comunidade da Região **BuY NATURE**, visando a melhoria de qualidade nos parâmetros de: ambiente, segurança e responsabilidade social.
- » Promoção das empresas participantes e da imagem do destino turístico **BuY NATURE**, no mercado nacional e internacional.
- » Sensibilização e envolvimento de toda a comunidade da área de influência do **BuY NATURE** para as questões associadas à qualidade e sustentabilidade do sector turístico.

#### **O PCBN deverá ser aplicável a qualquer organização da região que pretenda:**

- a) Conceber, Implementar, Explorar, Concessionar Actividades turísticas ou que a estas esteja associada;
- b) Implementar um sistema que proceda à gestão integrada das actividades turísticas e defina o relacionamento entre actores que desenvolvam as suas acções directa ou indirectamente no território definido como Destino Turístico;
- c) Assegurar-se da conformidade do PCBN com a política estabelecida por cada organização;
- d) Evidenciar essa conformidade perante terceiros;
- e) Obter a certificação/registo do seu sistema de gestão por um organismo externo;
- f) Realizar uma auto-avaliação e emitir uma auto-declaração de conformidade com o presente Referencial.

#### **Aplicação do PCBN**

O êxito na implementação do PCBN, depende da sua aplicação em cada entidade aderente conseguir melhorar os métodos de trabalho e os procedimentos economizando recursos e consequentemente aumentar a satisfação dos seus clientes.

Cada empresa ou organização que pretenda aderir a este sistema de qualidade terá que estabelecer políticas de sustentabilidade, objectivos e metas, bem como elaborar programas de gestão, devidamente documentados, que permitam atingir os objectivos a que se propõem. Os programas de gestão, desde que devidamente planeados e documentados, permitem que as actividades sejam controladas, no sentido de verificar e avaliar as suas respectivas *performances* e aplicar acções correctivas para que o serviço em análise seja melhorado continuamente.

Descriminamos alguns aspectos que julgamos primordiais para as entidades da área de influência do território **BuY NATURE** que ambicionem aderir ao PCBN:

### **Política de Sustentabilidade**

Qualquer organização integrante do sector deve ser capaz de formular uma política de sustentabilidade que deve ter em conta:

- » Ser apropriada ao tipo, dimensão e localização do empreendimento.
- » Compromisso com os Princípios de Turismo Sustentável, Legislação em Vigor, normas de qualidade...-
- » Compromisso com a Satisfação do Cliente.
- » Compromisso quanto ao desempenho sociocultural e ambiental do empreendimento.
- » Compromisso no que concerne à melhoria continua da eficácia do PCBN.
- » Ser entendida por todos os colaboradores, divulgada, implementada, mantida e documentada.
- » Estar exposta, para que todos possam ter conhecimento.

### **Objectivos e Metas**

Os empreendimentos têm obrigação de estabelecer e manter objectivos e metas devidamente documentados. Estes devem ser compatíveis com a Política adoptada, e focar aspectos ambientais, qualidade, satisfação do cliente, segurança dos colaboradores e clientes, higiene e limpeza, infra-estruturas e equipamentos (construção, manutenção e segurança), formação, entre outros.

### **Programa de Gestão**

Os actores que adoptem o PCBN devem estabelecer, documentar, implementar e manter programas de gestão destinados a atingir os seus objectivos e metas.

Estes programas devem incluir:

- a) Designação e atribuição das responsabilidades para atingir os objectivos e metas, em cada nível e função relevantes da organização.
- b) Os meios e os prazos para que eles sejam atingidos.

Se um projecto está relacionado com novos desenvolvimentos e com actividades, produtos ou serviços novos ou modificados, o (s) programa (s) deve (m) ser corrigidos (s), onde for relevante, para assegurar que a gestão se aplica a esses projectos.

### **Documentação**

A documentação do PCBN deve incluir:

- » A política, objectivos e metas da organização.
- » Um Manual de Boas Práticas.
- » Documentos, incluindo registos, legislação e regulamentos afectos à actividade, bem como todos os necessários ao planeamento, operação e controlo eficaz dos seus processos.

## **Estabelecimento de Requisitos dos Serviços**

Existem determinados aspectos que são fundamentais para o sucesso do território **BuY NATURE**, como Destino Turístico, designadamente, o património natural, histórico e cultural de toda a região bem como a cultura turística das suas populações.

Estas características são transversais a toda a região e importa preservar e dignificar, por isso devem fazer parte dos requisitos do PCBN.

As obrigações/requisitos no âmbito do PCBN, devem ser formuladas, tendo em consideração as seguintes áreas:

- » Requisitos para a Direcção (Gerência/Administração)
- » Requisitos para o Acolhimento do cliente
- » Requisitos para as Infra-estruturas e Equipamentos
- » Requisitos para a Limpeza e Higiene
- » Requisitos para Boas Práticas Ambientais
- » Requisitos associados à Segurança
- » Requisitos para a Formação do pessoal

A diferenciação para as entidades (alojamento, animação e restauração) que concorrem a um Sistema de Gestão de Qualidade de Destino Turísticos, faz-se através da capacidade de estas conseguirem cumprir todos os requisitos a 100%. Resulta por isso a necessidade de definir quais os **Requisitos Obrigatórios** (requisitos mínimos para aceder ao PCBN, designadamente, o cumprimento da legislação em vigor) e os **Requisitos Específicos** (aqueles que irão diferenciar em termos de qualidade as diferentes entidades que concorrem ao PCBN).

Esta diferenciação poderá ser feita em termos de gestão ambiental, através de uma exploração mais racional dos recursos naturais, bem como da preservação do património natural, histórico e cultural de toda a região.

## **Manual de Boas Práticas, uma ferramenta do PCBN**

O Manual de Boas Práticas tem como objectivo ajudar/apoiar os vários actores da região que operam no turismo de forma directa ou indirecta, a melhorar a qualidade dos produtos e serviços que são postos à disposição do turista/visitante e ajudar na implementação do PCBN, nomeadamente nas áreas do:

- » Alojamento
- » Restauração
- » Animação

Pretende-se que Manual seja um instrumento de apoio na gestão empresarial, permitindo aumentar a *performance* das actividades associadas ao turismo no território BuY NATURE, tendo em conta a satisfação do cliente.

**O Manual de Boas Práticas** deve divulgar as melhores formas de executar os serviços, **tendo em consideração os requisitos do referencial PCBN – Plano de Certificação do Destino Turístico “BuY NATURE”**.

O Manual de Boas Práticas deverá ser uma ferramenta útil no sentido de ajudar todos os actores a cumprir os requisitos do PCBN.

Este documento deve sensibilizar os diferentes actores que operam no sector do turismo para a importância da Gestão de Processos como contributo fundamental para uma melhor rentabilização e controlo do seu negócio. Ou seja, melhorar a qualidade, a satisfação dos turistas/visitantes, a inovação, a rapidez de resposta bem como a sua eficácia e eficiência,

reflectindo o estágio de evolução de uma organização e a sua perspectiva de crescimento de um modo mais completo e sustentado.

No caso articular da região “**BuY NATURE**” importa colher a experiência em termos da definição de referenciais temáticos e de manuais de Boas Práticas, de marcas territoriais, como a NATURTEJO e as Aldeias de Xisto, que possuem metodologias já aplicadas com sucesso aos seus associados e que poderão ser alargadas, adaptada e aperfeiçoadas aos restantes parceiros.

### **Maior qualidade não significa maiores custos**

A competição entre destinos turísticos é cada vez maior e os turistas cada vez mais exigentes, só está na vanguarda quem se diferenciar e investir na qualidade. A qualidade inclui autenticidade cultural e social, bem como o respeito pela natureza, promovendo ao mesmo tempo a sua viabilidade económica.



## **Vertente 5 – Organização no território**

Existe um conjunto de aspectos de organização que importa implementar a fim de garantir a articulação e aumentar a eficácia da iniciativa:

- 1 - Criação de uma entidade gestora da marca “BuY NATURE”, com o papel de:
  - » Promover a articulação entre os seus agentes;
  - » Apoiar e dinamizar os agentes da marca;
  - » Regular a actuação dos agentes da marca;
  - » Articular com as restantes marcas do território;
  - » Implementar e coordenar o “Plano de comunicação e marketing”;
  - » Implementar e coordenar o “Plano de animação”;
  - » Implementar e coordenar o “Plano de certificação”;

- 2 - Articulação institucional entre marcas territoriais já existentes:
  - » “Aldeias Históricas”,
  - » “Aldeias do Xisto” e
  - » “GeoPark”)

e a criar (Serra da Estrela), tendo em vista um funcionamento em rede no que respeita à oferta do produto turístico “turismo de natureza” e “turismo de saúde e bem-estar”.

- 3 - Uniformização das infra-estruturas de animação turística  
Exemplo: Uniformização dos materiais, do tipo de suportes, da metodologia de instalação, da imagem e linguagem instalada ou a instalar nos percursos pedestres.

- 4 - Criação de uma bolsa de guias e monitores de turismo de natureza  
Esta bolsa pretende, na fase inicial, disponibilizar recursos humanos qualificados para uso pontual ou sazonal pelas várias empresas de animação turística existentes. Funcionaria também para fixar no território, desde já, recursos humanos qualificados.

- 5 – Coordenação centralizada do “Plano de Animação”  
Este será implementado sob coordenação da estrutura técnica da marca.  
Será desenvolvido através de iniciativas a desenvolver pelos agentes e entidades articulados com a marca “BuY NATURE” e por eles co-financiado.  
Terá em conta os planos de animação já elaborados e em execução por algumas das marcas territoriais.

- 6 – Coordenação centralizada do “Plano de Comunicação”  
A comunicação da marca e dos seus produtos será implementado e coordenado pela estrutura técnica da marca, e financiado pelas entidades com competência na área da divulgação e promoção:
  - » Entidade Regional de Turismo do Centro,
  - » Entidade Regional de Turismo da Serra da Estrela,
  - » Agência Regional de Promoção Turística do Centro de Portugal,
  - » Agência de Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto,
  - » Associação das Aldeias Históricas de Portugal,
  - » NATURTEJO
  - » Entidade responsável pela marca “Serra da Estrela” (a criar)tendo em conta os planos de animação já elaborados e em execução por algumas das marcas territoriais, não resultando da implementação do mesmo qualquer encargo adicional para os agentes privados aderentes à marca.

7 - Não será considerado no “Plano de Comunicação” qualquer iniciativa individual de divulgação ou promoção.

8 – Dever de informação

Assiste a todos os parceiros o dever de disponibilizar à entidade gestora da iniciativa os dados respeitantes à caracterização das respectivas infra-estruturas e equipamentos, bem como os dados que contribuam para o cumprimento dos objectivos e metas da iniciativa.

## **Vertente 6 – Diferenciação do destino e dos produtos**

À competitividade do território está indubitavelmente adjacente á sua diferenciação.

Aspectos que diferenciam o destino:

1. A iniciativa desenvolve-se integralmente em zonas de interior, em territórios de baixa densidade;
2. São abrangidos os principais espaços de montanha da Região Centro e nestes inclui-se a mais alta montanha de Portugal continental;
3. Algumas das principais Áreas Classificadas estão fortemente ligadas com o imaginário cultural português, nomeadamente, a Serra da Estrela, Serra da Malcata e o Tejo Internacional;
4. Uma já apreciável vantagem do território em termos competitivos no que respeita ao conjunto das infra-estruturas já existentes para animação turística;
5. Estão incluídos os três principais pólos em que se desenvolvem actividades Turismo de Natureza, Desporto de Natureza e Turismo Activo na Região Centro ( Serra da Estrela, Serra da Lousã / Serra do Açor e Tejo Internacional / GeoPark;
6. O âmbito territorial da iniciativa inclui toda a linha de fronteira da Região Centro, criando a oportunidade de colaboração e articulação temática transfronteiriça, tirando partido do desenvolvimento destas práticas no “outro lado da fronteira”;
7. Do ponto de vista das acessibilidades para o mercado externo o corredor Irun-Portugal aflui à zona central da linha de fronteira do território desta iniciativa;
8. Refira-se que em 2008, dos 21 Galardões “*Green Key*” atribuídos, 3 localizam-se no Pólo Serra da Estrela;
9. Também estão integralmente incluídas as marcas territoriais que, nos seus produtos, já promovem e comercializam o Turismo de Natureza (Aldeias do Xisto; Aldeias Históricas e GeoPark);
10. O GeoPark da Meseta Meridional – o único a nível nacional - inclui 16 geo-sítios integrados em 5 municípios da Região Centro;
11. As Aldeias Históricas, que incluem 12 aldeias integradas em dez municípios da Região Centro;
12. A Rede das Aldeias do Xisto, inclui 24 aldeias integradas em 14 municípios da Região Centro;

Aspectos que diferenciam os produtos do destino:

1 - A Serra da Lousã conta já com um **projecto pioneiro a nível nacional**, “Lousã, Destino Turístico Acessível” que pretende criar e/ou adequar valências e infra-estruturas turísticas (ex: trilho acessível do Espigão) direccionado para mercado de turismo de natureza, de forma a permitir a todos (independentemente de ter ou não incapacidade) usufruir turisticamente do território.

2 – O produto “neve” apenas existe neste território;

3 – O “ar de altitude” da Serra da Estrela com as suas virtualidades e efeitos mais duradouros do que os fármacos, mesmo os actuais, sobre as doenças do foro respiratório e a sua mais valia para a instalação de um Centro de Alto Rendimento para atletas de alta competição.

## **Vertente 7 – Diferenciação das unidades de alojamento**

A regulamentação em vigor respeitante ao regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos (DL n.º 39/2008, de 7 de Março) estabelece como empreendimentos de turismo de natureza aqueles que *“se destinem a prestar serviços de alojamento a turistas, em áreas classificadas ou noutras áreas com valores naturais, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares relacionados com a animação ambiental, a visitação de áreas naturais, o desporto de natureza e a interpretação ambiental”*.

Com este enquadramento regulamentar global, a rede de alojamentos com a classificação turismo de natureza que se pretende criar deverá diferenciar-se pelos seguintes aspectos:

- » Qualidade das unidades (implantação, arquitectura, design de interiores, matérias primas, higiene, conforto, serviços disponibilizados, amenidades, eficiência energética, gestão de resíduos);
- » Diversidade de tipologia de unidades de alojamento, com diversificados enquadramentos para a sua prática e com diversificada qualidade de infra-estruturas complementares, tendo em vista a **satisfação dos diferentes segmentos da procura**;
- » Cumprimento dos critérios mínimos para adesão à “Rede de unidades de alojamento de turismo de natureza”.

Importa salientar que a presente iniciativa criará condições ímpares no contexto nacional no que respeita à aplicação dos novos critérios de classificação dos empreendimentos de turismo de natureza.

### **Critérios básicos para adesão à Rede de Alojamento de Turismo de Natureza**

- 1 – Estar localizado no território de implementação da marca “BuY NATURE”.
- 2 - Cumprir o estabelecido ou que venha a ser estabelecido pela regulamentação do alojamento turismo de natureza.
- 3 – Dispor de gestor ou funcionário(s) com formação em turismo de natureza e disponibilizar informação aos clientes sobre essa formação ou outras relacionadas com a conservação da natureza e da biodiversidade.
- 4 - Disponibilizar informação os clientes sobre as actividades de turismo de natureza, desporto natureza e seus agentes no respectivo pólo.
- 5 – Disponibilizar informação aos clientes sobre as Áreas Classificadas do pólo e/ou sobre a fauna e flora locais ou indicação dos centros da Rede de centros informativos e interpretativos mais próximos.
- 6 – Apoiar - de forma permanente, voluntária e na dimensão desejada – pelo menos um projecto de Conservação da Natureza e Biodiversidade a desenvolver no respectivo pólo, permitindo a divulgação dessa participação..
- 7 – Estruturar produtos de turismo de natureza, em parceria com empresas de animação turística.

8 - Disponibilizar informação aos clientes sobre a origem e modos de produção dos produtos alimentares utilizados.

9 - Utilizar, predominantemente, elementos da flora local nos arranjos exteriores dos empreendimentos turísticos cujos espaços exteriores sejam superiores a 500 metros quadrados, excepto se essas áreas possuírem uso agrícola ou espaços ajardinados de valor estético ou histórico.

10 – Aderir e participar no “Plano de comunicação e marketing”.

11 – Aderir e participar no “Plano de animação”.

12 – Participar, se necessário, no “Plano de Formação”.

13 – Aderir ao “Plano de certificação do destino turístico”.

### **Compromisso**

Aquando da apresentação da candidatura para financiamento com recurso ao selo Provere, o promotor deverá apresentar declaração de compromisso de submissão de pedido de adesão à “Rede de alojamentos turismo de natureza” – assumindo o conhecimento dos respectivos critérios de adesão - até ao máximo de um ano após a data de emissão do respectivo licenciamento.

## Vertente 8 – Responsabilidade ambiental e social dos agentes

A adopção voluntária de códigos de boas práticas e de códigos de conduta também se afirma como uma **postura inovadora** por parte dos operadores turísticos.

O ICNB é entidade que lidera a implementação da "Carta Europeia para o Turismo Sustentável", que tal como as diferenciações anteriores será um dos **aspectos de princípio** que estruturará a "filosofia base" da iniciativa.

Esta vertente exige que:

» a actuação dos agentes privados em matéria de acções voluntárias directamente relacionadas com a conservação da natureza e da biodiversidade, seja por eles entendida como uma evidência de **responsabilidade ambiental** dos mesmos, à qual estará associado um *marketing* específico que dará forte visibilidade ao território;

» a evidência da sensibilidade dos diferentes agentes para as questões de **responsabilidade social**, nomeadamente ao nível da importância que as comunidades locais têm pelo seu relacionamento directo com o património natural.

Este último aspecto relaciona-se particularmente com:

» o emprego local, fomentando – através do plano de formação - a qualificação dos activos locais;

» o envolvimento dos estratos sociais mais carenciados e desprotegidos (ex: mais idosos, pessoas portadoras de incapacidades) nos processos de identificação dos produtos turísticos com a identidade do território;

» a valorização dos produtores locais, particularmente os que estão estreitamente relacionados com os produtos de base local.

A esta vertente está inerente o cumprimento, com convicção, das disposições regulamentares estabelecidas nos planos de ordenamento das áreas protegidas e no plano sectorial da Rede Natura 2000.

Assim, entende-se como determinante e necessária a adopção voluntária de **códigos de conduta**, por parte de todas as empresas que se envolvam na prática do turismo de natureza para o sucesso e diferenciação do destino, marca e produtos no mercado. Entre estes assume particular importância um código de conduta para as empresas de animação turística, dado que são estas que promovem mais directamente o contacto do visitante ou do praticante com os espaços naturais e seus valores.

Este compromisso deverá ser formalizado através da subscrição de declaração de adesão ao código de conduta que venha a ser estabelecido.

O código de conduta especificará enunciará alguns aspectos respeitantes:

» quer à responsabilidade empresarial

» quer às boas práticas ambientais nas actividades de turismo de natureza.

## **Vertente 9 – Acessibilidade para todos**

A temática da **acessibilidade** é também uma questão de fundo, subjacente a esta iniciativa. Pretende-se implementar uma cultura de desenvolvimento de um **turismo acessível** no território e que, assim complemente a competitividade do foco temático.

Evidência da preocupação dos promotores de novas infra-estruturas e das entidades gestoras de infra-estruturas já existentes, pelos aspectos que permitam afirmar o território e esta vertente da actividade turística como um destino e como um **produto turístico acessível** a todos.

Ao associar acessibilidade universal ao turismo, a integração dos vários componentes do destino turístico torna-se uma tarefa ainda mais prioritária. Este compromisso deverá incutir nos diferentes prestadores de serviços turísticos a responsabilidade de acessibilizar individualmente as diferentes actividades.

Para garantir a aplicabilidade do conceito Turismo Acessível é essencial acessibilizar as infra-estruturas, os equipamentos, serviços locais eliminando várias barreiras que se colocam às pessoas com incapacidade

Interiorizar que uma maior cultura de acessibilidade leva a uma mudança significativa do quotidiano das pessoas com incapacidade e ao nascimento efectivo de uma sociedade mais inclusiva, comprometendo as instituições locais na adopção de metas mais ambiciosas para a promoção da acessibilidade na esfera pública e envolvendo a população nesse processo.

A acessibilização das atracções e da animação, principais motivos de deslocação dos turistas, é fundamental para estabelecer o nível de qualidade da acessibilidade de todo o Destino Turístico. Assim, a adopção de soluções criativas e de uma atitude pró-activa, mais sensível à dimensão da acessibilidade, na gestão das atracções e dos espaços de animação, são condições indispensáveis à afirmação do território.



## **Vertente 10 – Todos pela biodiversidade**

Acções de conservação da natureza irão ser apoiadas pelos agentes económicos envolvidos, de forma permanente, voluntária e na dimensão desejada.

A regulamentação que visa o reconhecimento, pelo ICNB, de empreendimentos de turismo de natureza, também conduzirá ao surgimento de novas iniciativas na área da conservação da natureza e da biodiversidade.

As tipologias de agentes que poderão estar envolvidos nestas acções são as seguintes:

- » unidades de alojamento;
- » empresas de animação turística;
- » unidades de restauração;
- » entidades agregadoras de agentes económicos (ex: agências de desenvolvimento turístico; associações específicas ou territoriais de agentes do sector do turismo, etc);
- » parcerias que envolvam os agentes anteriormente indicados com outros.

Essas acções de conservação da natureza e da biodiversidade poderão corresponder a iniciativas:

- » de uma só entidade;
- » participadas por várias entidades, em parceria;
- » transversais a todos os agentes de um território ou de uma mesma tipologia de agentes.

Nomeadamente as duas últimas poderão dar um significativo contributo para o *marketing* territorial.

Os agentes executantes dessas acções poderão ser:

- » organizações não governamentais de ambiente (ONGAs);
- » organizações de produtores florestais (OPFs);
- » outras entidades privadas.

Tal visa estreitar os laços destes promotores com os agentes económicos envolvidos na actividade turística, de forma a rentabilizar o potencial de realização.

Caberá ao ICNB dinamizar, aprovar e coordenar estas iniciativas.

Como exemplos são listadas algumas acções de CN & B que foram inventariadas aquando do contacto com os agentes envolvidos e que, certamente, serão desenvolvidas no decurso desta iniciativa:

Acção 1: “Um cliente, uma árvore para reflorestar a Serra ...”, a articular entre agente detentor de unidade de alojamento e uma ONG de Ambiente ou com uma organização de produtores florestais;

Acção 2: Apoiar acções de conservação dirigidas a espécies simbólicas do território. É o caso de territórios com espécies endémicas (ex: Serra da Gardunha – Abrótea (*Asphodellus bentho-rainhae*)).

Acção 3: Desenvolver, em regime permanente, acções que promovam determinadas espécies ou habitats, permitindo, em simultâneo, uma fruição turística complementar pelos visitantes (ex: instalação de um alimentador de aves necrófagas, acessível por observatório, numa grande propriedade onde esteja instalada uma unidade de alojamento).

Acção 4: Apoiar o funcionamento de uma infra-estrutura de recuperação de animais selvagens, tornando acessível o visionamento dos animais em recuperação, através da transmissão vídeo em tempo real;

Acção 5: Apoiar o funcionamento de uma infra-estrutura visitável, onde se proceda à criação ou reprodução de espécies selvagens (ex: um viveiro de espécies autóctones).

## ANEXO V

### Regulamentação do Turismo de Natureza, Desporto de Natureza e Animação Turística

» **Decreto-Lei nº 47/99, de 16 de Fevereiro** – Regulamenta o turismo de natureza.

» **Decreto Regulamentar nº 18/99, de 27 de Agosto** - Regulamenta a animação ambiental nas modalidades de animação, interpretação ambiental e o desporto de natureza nas áreas protegidas, adiante designadas por AP, bem como o processo de licenciamento das iniciativas e projectos de actividades, serviços e instalações de animação ambiental.

» **Decreto-Lei nº 56/2002, de 11 de Março** – (Altera o Decreto-Lei nº 47/99, de 16 de Fevereiro) Compatibiliza o novo regime jurídico da urbanização e edificação, aprovado pelo Decreto-Lei nº 555/99, de 16 de Dezembro, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 177/2001, de 4 de Junho.

» **Decreto Regulamentar nº 17/2003, 10 de Outubro** – (Altera o Decreto Regulamentar nº 18/99, de 27 de Agosto, designadamente os artigos 8º, 12º, 16º e 17º e também o Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março).

» **Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março** – Estabelece o novo regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos; identifica através dos seus artigos 4º e 20º a tipologia de empreendimentos de turismo de natureza.

Deste enquadramento regulamentar identificam-se como constituindo unidades de **alojamento de turismo de natureza** as seguintes tipologias de empreendimentos:

- a) Estabelecimentos hoteleiros;
- b) Aldeamentos turísticos;
- c) Apartamentos turísticos;
- d) Conjuntos turísticos (*resorts*);
- e) Empreendimentos de turismo de habitação;
- f) Empreendimentos de turismo no espaço rural;
- g) Parques de campismo e de caravanismo.

Contudo, o reconhecimento desta classificação destes empreendimentos será efectuado pelo ICNB, de acordo “com os critérios definidos por portaria conjunta dos membros do Governo responsáveis pelas áreas do ambiente e do turismo”.

Este mesmo enquadramento regulamentar estabelece como **actividades, serviços e instalações de animação** as iniciativas ou projectos que integrem:

- a) A gastronomia;

- b) Os produtos tradicionais regionais;
- c) As artes e ofícios tradicionais da região;
- d) Os estabelecimentos tradicionais de convívio, de educação e de comércio;
- e) As feiras, festas e romarias;
- f) As rotas temáticas;
- g) As expedições panorâmicas e fotográficas;
- h) Os passeios a pé, de barco, a cavalo, de bicicleta;
- i) Os passeios em veículos todo o terreno;
- j) Os jogos tradicionais;
- l) Os parques de merendas;
- m) Os pólos de animação;
- n) Os meios de transporte tradicionais.

Com o mesmo enquadramento constituem actividades e serviços de **desporto de natureza** as iniciativas ou projectos que integrem:

- a) O pedestrianismo;
- b) O montanhismo;
- c) A orientação;
- d) A escalada;
- e) O *rapel*;
- f) A espeleologia;
- g) O balonismo;
- h) O pára-pente;
- i) A asa delta sem motor;
- j) A bicicleta todo o terreno (BTT);
- l) O hipismo;
- m) A canoagem;
- n) O remo;
- o) A vela;
- p) O *surf*;
- q) O *windsurf*;
- r) O mergulho;
- s) O *rafting*;
- t) O *hidrospeed*;
- u) Outros desportos e actividades de lazer cuja prática não se mostre nociva para a conservação da natureza.