O Papel das **Parcerias Público-Privadas de Turismo** no Desenvolvimento Regional: Proposta de um Modelo de Conceptual

CRISTINA ESTEVÃO * [kristina.estevao@hotmail.com]
MÁRIO FRANCO ** [mfranco@ubi.pt]

Resumo | O turismo caracteriza-se por ser um sector que se tem destacado, como uma das actividades com maior potencial de expansão a nível mundial e como um impulsionador de crescimento económico. E se a nível nacional o interesse do turismo é significativo, a nível local e regional este sector apresenta-se como um instrumento fundamental no desenvolvimento do território, sendo um meio para evitar a desertificação e a estagnação económica das regiões, estimulando as potencialidades das mais deprimidas. Num sector de grande competitividade como o do turismo, as empresas devem implementar alianças e outras formas de cooperação de forma a desenvolverem sinergias e alcançarem vantagens competitivas. Nesse sentido, as parcerias público-privadas desempenham um papel importante no desenvolvimento regional. O objectivo deste trabalho é desenvolver um quadro teórico de forma a combinar diferentes conceitos e elementos para explicar e compreender o fenómeno das parcerias público-privadas no turismo. Será ainda proposto um modelo conceptual do papel das parcerias público-privadas de turismo no sentido de contribuir para o sucesso do desenvolvimento regional.

Palavras-chave | Desenvolvimento, Parcerias, Público-Privadas, Turismo.

Abstract | Tourism is characterized for being a sector that has stood apart, as one of the business activities of the greatest expansion potential worldwide, and as an economical growth engine. If on a national level, the tourism appeal is significant, on a local and refined level this sector presents itself as an essential tool in territory development, as a mean to avoid regional desertification and stagnation of regions, stimulating the potential of the more undeveloped regions. On such a competitive sector like tourism, the companies should develop synergies and achieve competitive advantage. In this context, the public/private partnerships play na important role on the regional development. The aim of this paper is to present a theoretical context that will allow arranging different concepts and elements, to explain and understand the public-private partnership phenomenon in tourism. A conceptual model of the role of public-private partnerships will be proposed, in order to contribute for the success of regional development.

Keywords | Development, Partnerships, Public-Private, Tourism.

* **Mestre em Gestão** pela Universidade da Beira Interior e **Doutoranda em Gestão** na Universidade da Beira Interior.
** **Doutor em Gestão** pela Universidade da Beira Interior. **Professor Auxiliar** no Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior e **Investigador** no Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais, Universidade da Beira Interior.

1. Introdução

O Turismo é reconhecido como um dos fenómenos económicos e sociais mais relevantes da actualidade. Neste milénio, este sector "é um elemento estruturante da dinâmica da economia global, uma vez que se tem vindo a afirmar como um sector de maior importância e envergadura em termos mundiais" (PITER, 2005:200). Se a nível nacional a importância do turismo é significativa, a nível regional este sector apresenta-se como uma ferramenta essencial no desenvolvimento e crescimento económico regional, acreditando-se ser um dos poderes para evitar a desertificação e a estagnação económica das regiões, nomeadamente as do interior (Opperman, 1993). O posicionamento estratégico das regiões periféricas pode ser alcançado através da identificação de produtos agregados, estabelecimento de parcerias público-privadas (PPPs) e criação de redes (Breda *et al.*, 2004). Por mais de duas décadas, a criação de redes tem sido aceite como um factor muito importante de vantagem competitiva das regiões e das empresas (Porter, 1990).

As redes podem desempenhar um papel significativo, uma vez que facilitam o acesso ao conhecimento, recursos, mercados e tecnologias (Costa *et al.*, 2007). A actividade turística atravessa uma fase de transição, bem como a procura, que está cada vez mais exigente e sofisticada. Em resposta, os destinos turísticos estão a formar redes, maiores e mais abrangentes e alianças para oferecer uma experiência mais satisfatória ao cliente (Gray, 1996). No entanto, Erkus-Ozturk e Eraydin (2009) afirmam que apesar do aumento do número de discussões sobre o papel das redes no turismo, estas não são apoiadas por estudos empíricos e estão longe de explicar como essas redes podem contribuir para o desenvolvimento sustentável dos territórios. No sentido de contrariar essa ideia e dada a importância das parcerias para o desenvolvimento regional e para o aumento da competitividade do sector do turismo, este trabalho que seja um contributo para preencher as lacunas existentes dentro desta área e que sirva de instrumento de trabalho para investigações futuras na área do turismo. Face a isso, este artigo tem como objectivo apresentar uma proposta de um modelo conceptual de parcerias público-privadas do turismo para o sucesso do desenvolvimento regional.

Para ir ao encontro do objectivo deste artigo efectuou-se numa primeira secção um enquadramento geral dos conceitos de parcerias e parcerias público-privadas. De seguida foi elaborada uma revisão da literatura que facultasse um maior esclarecimento acerca da problemática das parcerias no sector do turismo. Na secção 4 propôs-se um modelo conceptual do papel das parcerias público-privadas no sector do turismo no sentido de contribuir para o sucesso do desenvolvimento regional. Por fim, apresentam-se as considerações finais com as limitações e propostas para futuras investigações.

2. Enquadramento geral

Franco (2006) afirma que as redes são consideradas uma importante forma de criar oportunidades e transferir conhecimento, pois a formação de extensas redes de relacionamentos possibilitam directa ou indirectamente, ter uma maior percepção do meio envolvente. Nesse sentido, a cooperação entre empresas apresenta-se como uma resposta apropriada, permitindo às empresas, em domínios tão diversos, reforçar e/ou completar os limitados recursos, sem pôr em risco a sua individualidade (Franco, 1995).

A importância das alianças estratégicas nas organizações tem vindo a aumentar de uma forma significativa, registando-se uma tendência para que continue a evoluir devida particularmente a factores, tais como a crescente competitividade internacional, a rapidez do progresso tecnológico e uma continuada sofisticação dos mercados, clientes e fornecedores, à qual se tem vindo a assistir (Franco

e Barbeira, 2008). Na óptica de Crotts *et al.* (2000), o termo aliança estratégica, relacionamento e parceria estratégica apresentam uma característica comum, já que todos indicam a união de duas ou mais empresas ou entidades, numa associação que tem um valor acrescido de estratégia sinérgica.

As parcerias estratégicas, como forma de aliança estratégia são uma forma de cooperação que podem ser estabelecidas entre entidades do sector público ou entre organismos do sector privado ou ainda entre os dois sectores, o público e o privado. A finalidade desta secção é de clarificar um conjunto de conceitos e elementos relacionados com parcerias e PPPs.

2.1. Parcerias

Kernagham (1993) define uma parceria como um relacionamento que compreende a partilha de poder, trabalho, apoio e/ou informação com outros para alcançar objectivos comuns ou benefícios mútuos. As parcerias são reconhecidas como formas de cooperação de importância relevante na promoção de um pensamento estratégico a longo prazo. Os resultados obtidos são flexíveis e inovadores, produzindo políticas que vão ao encontro das necessidades e expectativas iniciais (Chapman, 1998).

As parcerias podem ser formadas por várias razões. Riege *et al.* (2001) e a OMT (2003) identificaram várias razões que conduzem à integração numa parceria: i) a redução do risco e dos custos de acesso a novos mercados através do reforço de recursos financeiros e da partilha de recursos humanos, ii) a extensão do âmbito de acção de operações, sendo exemplo as pequenas empresas que atingem mercados internacionais através da filiação com empresas ou grupos de maior dimensão, iii) o alcance de competências e conhecimento, iv) o direccionar dos clientes através de canais de distribuição mais eficazes, v) criação de novos produtos ou serviços e vi) atingir níveis mais elevados de eficiência e economias de escala.

De acordo com Spink e Merrill-Sands (1999) existe um conjunto de factores que explicam o sucesso de uma parceria e que compreendem os seguintes elementos: i) forte visão dos objectivos a atingir, ii) liderança forte e partilhada, iii) partilha na definição e na abordagem do problema, iv) poder equitativo, v) interdependência e complementaridade, vi) partilha da responsabilidade, vii) atenção ao processo, viii) elos de comunicação, ix) processo explícito de tomada de decisão, x) confiança e compromisso e xi) crédito e reconhecimento. Estes elementos são interdependentes, sendo que a sua implementação com sucesso possibilita a criação e o desenvolvimento de um ambiente de abertura e de confiança.

Segundo a OMT (2000) muitas parcerias estratégicas acontecem com empresas que competem entre si agressivamente e que competem nos mesmos mercados, mas que entendem os benefícios da cooperação para fortalecer essa competitividade.

2.2. Parcerias público-privadas (PPPs)

As PPPs podem ser vistas como uma aliança de cooperação entre o sector público e o sector privado em diferentes áreas de actuação, tradicionalmente afectas ao sector público, mas sem abranger um processo completo de privatização (Linder, 1999). A premissa subjacente das PPPs é de beneficiar todas as partes através do alinhamento dos seus recursos e objectivos. As PPPs são cada vez mais comuns, isto porque os governos estão percebendo que esses acordos podem ter muitos tangíveis e benefícios imediatos, ao passo que o sector privado vê o acesso a novos mercados e oportunidades (Ontario, 2002).

Segundo Kim *et al.* (2005) as PPPs são essencialmente parcerias entre organizações do sector público e investidores do sector privado e empresarial, para efeitos de concepção, planeamento, financiamento, construção, fornecimento e/ou exploração de infra-estruturas, equipamentos ou

serviços relacionados. ECLAC (2007) acrescenta que as PPPs são caracterizadas por uma partilha de riscos, investimentos, recursos, responsabilidades e recompensas.

Segundo Kim *et al.* (2005) as parcerias público-privadas não são a solução para a transferência de todos os serviços, existem benefícios e riscos no processo com parcerias deste tipo. Segundo o autor os benefícios incluem:

- *Redução de custos* - Com as PPPs, os governos são capazes de realizar economias de custos, não só para a construção de projectos de capital, mas mais importante na operação e na manutenção dos serviços;
- *Partilha do risco* - Com a PPP, o governo pode partilhar os riscos com um parceiro privado. Os riscos podem incluir custos excedentários, incapacidade de cumprir horários para a entrega de serviços, dificuldade no cumprimento dos regulamentos ambientais e outras ou o risco de que as receitas poderão não ser suficientes para pagar os custos operacionais e de capital;
- *Melhores níveis de serviço ou manter os actuais níveis de serviços* - As PPPs podem introduzir a inovação na forma como o serviço de entrega é organizado e realizado;
- *Melhoria de receitas* - As PPPs podem fixar taxas de usuário que reflectem os verdadeiros custos da prestação de um serviço específico. As parcerias público-privadas também oferecem a oportunidade de introduzir fontes de receitas inovadoras que não seria possível pelos métodos convencionais de prestação de serviços;
- *Implementações mais eficientes* - A eficiência pode ser realizada através da combinação de diversas actividades tais como a concepção e execução, bem como através de aquisições e de contratações mais flexíveis, bem como uma rápida aprovação para o financiamento de capital mais eficiente e um processo de tomada de decisão;
- *Outros benefícios económicos* - Um maior envolvimento do governo nas PPPs podem ajudar a estimular o sector privado e contribuir para o aumento do emprego e crescimento económico.

Em relação aos riscos, Kim *et al.* (2005) apresentam os seguintes:

- *Perda de controlo por parte do governo* - as PPPs, pela sua natureza, implicam uma partilha de riscos e de tomada de decisão entre os parceiros.
- *Maiores gastos* - Ao estabelecer as suas políticas de preços e taxas para os utilizadores de serviços, nem todos os governos consideram os "verdadeiros" custos da prestação de serviços. A oferta de serviços através de PPPs exige políticas de preços e taxas de forma a reflectir todos os custos;
- *Riscos políticos e questões governamentais* - Poucos governos têm ampla experiência com PPPs. Essa inexperiência, combinada com o governo e as partes interessadas e a familiaridade com as PPPs, pode resultar em maiores riscos políticos;
- *Questões de responsabilização* - Com as PPPs as linhas de responsabilização pela prestação de serviços são menos claras ao público ao abrigo do serviço convencional de entrega;
- *Serviços inseguros* - Os parceiros privados podem sofrer disputas governamentais, problemas financeiros ou outras circunstâncias, que possam impedi-los de honrar os seus compromissos;
- *Falta de concorrência* - A concorrência leva à inovação, eficiência e menores custos. Os governos podem não ser capazes de beneficiar das PPPs, se houver um número limitado de potenciais parceiros privados com os conhecimentos, ou capacidade de responder a um pedido de propostas;
- *Qualidade reduzida ou eficiência do serviço* - Se não forem devidamente estruturadas, os contratos da PPP podem resultar numa redução da qualidade do serviço, ou ineficiência do serviço de entrega, ou falta de adequada manutenção da instalação;

– *Desequilibro no processo de selecção* - As formas convencionais de prestação de serviços, podem criar potenciais problemas para o governo e de serem acusados de parcialidade na selecção dos proponentes.

Segundo ECLAC (2007) as PPPs podem assumir muitas formas, bem como promover o turismo como parte da competitividade deste sector, actualizando estratégias em diversas áreas e através de várias ferramentas. Nesse sentido, a próxima secção aborda as PPPs no sector do turismo.

3. Turismo

O turismo é uma actividade económica extremamente importante, podendo desempenhar um papel decisivo em termos de desenvolvimento de determinadas regiões, onde, por vezes, não existem outras alternativas para alcançar esse objectivo, podendo mesmo dinamizar as potencialidades naturais e históricas-culturais das regiões mais deprimidas (Cabugueira, 2005). Segundo Jackson e Murphy (2002) são os próprios governos que identificam o turismo como um meio possível para atingir o desenvolvimento económico dada a escassez de emprego nos sectores tradicionais da economia.

As redes globais são particularmente cruciais para as empresas do turismo, porque é condição essencial existir relações fortes entre os fornecedores e as empresas, tais como operadores turísticos, que são necessários para atrair clientes globais e manter a competitividade no mercado mundial do turismo (Erkus-Ozturk, 2008). Nesse contexto a OMT (2003) afirma que a cooperação em muitas áreas no turismo caminha para o estabelecimento de parcerias formais entre os diversos actores do sector público e privado. Esta perspectiva de parcerias, que obriga a um grande envolvimento e compromisso por parte dos membros, será cada vez mais fundamental para assegurar um ambiente competitivo do turismo no futuro, de forma a assegurar o desenvolvimento sustentável dos produtos turísticos. A cooperação do sector público/privado é, desta forma, considerada fundamental para o aumento da competitividade do sector do turismo.

3.1. A teoria dos *stakeholders* no turismo

Um destino turístico é a combinação dos produtos, serviços e experiências oferecidos numa determinada área geográfica, perfeitamente delimitada, que permite a percepção dos impactos do turismo, bem como a gestão da procura e da oferta, de forma a maximizar os benefícios de todos os *stakeholders* (Buhalis, 2000).

A aplicação da teoria dos *stakeholders* a qualquer actividade económica pressupõe que as questões morais passem a ser uma preocupação a relevar na gestão das empresas (Robson e Robson, 1996). Os destinos turísticos constituem uma das entidades mais difíceis de gerir e de coordenar no âmbito do marketing devido à complexidade das relações entre os *stakeholders* locais. Este acontecimento é agravado pela presença de uma grande variedade dos mesmos *stakeholders* envolvidos no desenvolvimento e na elaboração dos produtos turísticos (Sautter e Leisen, 1999).

O destino compreende regiões, recursos, atracções e uma amálgama de facilidades e de serviços para os turistas. As estratégias adoptadas pelo marketing de um destino devem ter em conta os desejos e expectativas de todos os *stakeholders* como as populações residentes, empresários e investidores, turistas, operadores turísticos e intermediários e outros grupos de interesse. Uma das maiores dificuldades é a de assegurar a utilização de bens públicos como os recursos naturais, para o benefício de todos os *stakeholders* e ao mesmo tempo preservar os recursos para as gerações vindouras. Os conflitos surgem com alguma frequência sobretudo com os *stakeholders* que pretendem tirar benefícios dos recursos a curto prazo

(Buhalis, 2000). As relações entre os *stakeholders* no turismo na perspectiva de Buhalis (2000) estão evidenciadas na figura seguinte:

A teoria dos *stakeholders*, funcionando como uma ferramenta normativa no planeamento do turismo, pode assim ser utilizada para promover a colaboração entre os actores fundamentais no processo de planeamento. A interacção dos *stakeholders* tem vindo a realçar a importância do recurso às parcerias como uma forma capaz de mobilizar os diferentes grupos de actores e coordenar de modo eficaz os interesses de cada um deles (Roberts e Simpson, 2000).

3.2. Parcerias no turismo

Num contexto de competitividade crescente e de globalização dos mercados o papel das pequenas empresas, que constituem uma grande quota do tecido empresarial do sector do turismo e a competência de se imporem com sucesso é cada vez mais uma incógnita. Nesta perspectiva, Witt e Moutinho (1995) defendem que a parceria através das alianças estratégicas pode constituir a chave para a sobrevivência das pequenas empresas no sector hoteleiro, nas viagens e noutros segmentos do turismo. As alianças podem ser aplicadas aos negócios pequenos através da criação de redes de parceiros. Estas alianças surgem no âmbito das tendências de concentração e internacionalização, associadas ao sector e à indústria turística.

Long (1997) afirma que as parcerias no turismo são conjuntos de esforços de colaboração entre *stakeholders* autónomos, representantes de organizações de dois ou mais sectores com interesses no turismo, que se juntam num processo interactivo utilizando regras comuns, normas e estruturas num nível organizacional antecipadamente estabelecido e numa área geográfica delimitada, actuando ou tomando decisões sobre questões ligadas ao desenvolvimento do turismo. As parcerias entre os sectores públicos e privado e a cooperação próxima entre os fornecedores locais constituem factores essenciais para permitir aos destinos oferecerem produtos de qualidade. Exceder as expectativas dos consumidores é uma forma de assegurar a manutenção do destino de forma bem sucedida e a longo prazo (Buhalis, 2000).

A OMT (2000) definiu as funções e as responsabilidades dos diferentes participantes nas parcerias público/privado no Turismo, conforme o quadro 1.

Na sequência do estudo efectuado pela OMT (2002) foram identificados os principais objectivos

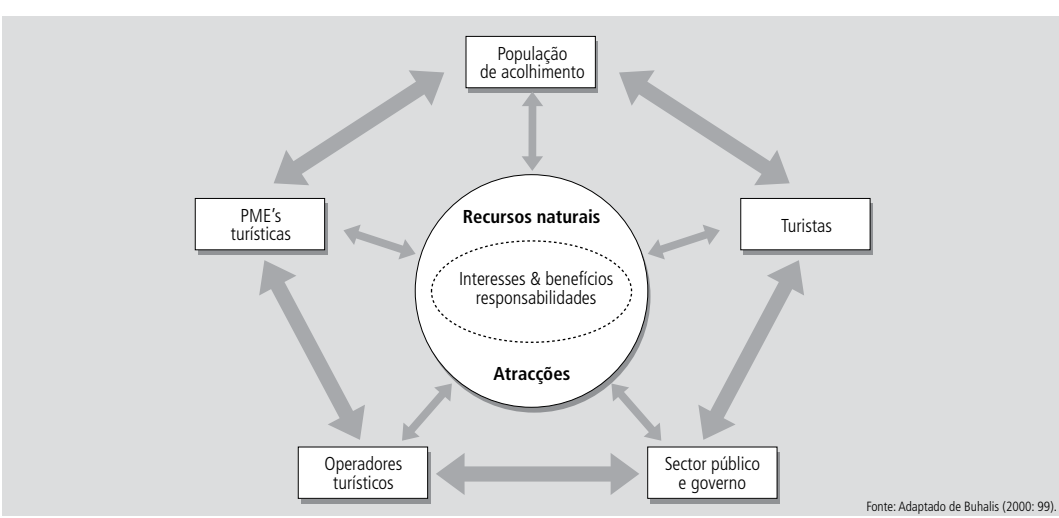

Figura 1 | As relações entre os *stakeholders* no turismo.

que conduzem à criação de uma parceria, nas diferentes áreas de actuação. O quadro 2 sintetiza de forma resumida alguns dos fundamentos que justificam a integração numa parceria, por parte dos diferentes actores que compõem os *stakeholders* do turismo.

Quadro 1 | Funções e responsabilidades das parcerias público/privadas

Sector público	Sector privado
– Ter uma visão para o turismo. – Fornecer um ambiente favorável ao turismo, que permita sustentabilidade e proveitos para o sector privado, oferecendo livre circulação de capitais e facilitando o investimento. – Assegurar as infra-estruturas adequadas e a sua manutenção. – Criar as condições de mercado suficientes para estimular o desenvolvimento sustentado do turismo. – Fornecer facilidades de apoio e serviços facilitadores ao sector privado, paralelamente a incentivos. – Assegurar uma legislação laboral flexível. – Garantir uma regularização estável e uma política fiscal justa. – Fornecer um modelo regulador através da consulta de todos os *stakeholders* para a protecção dos ambientes naturais, culturais e sociais. – Assegurar o bem-estar das comunidades locais e dos visitantes domésticos e internacionais. – Levar a cabo iniciativas de pesquisa em colaboração com o sector privado para fornecimento de informações sobre os mercados para o turismo e para a comunidade de investidores de forma a melhorar a percepção e a compreensão das mudanças do mercado.	– Compreender as preocupações ambientais e sociais dos governos e das comunidades locais. – Desenvolver capacidades e vontades para utilizar as suas competências e o acesso as finanças no desenvolvimento e na operação dos serviços de turismo. – Assumir a responsabilidade colectiva de difundir e praticar os padrões do turismo, ética e práticas justas e morais. – Contribuir para preservar a cultura e a tradição e proteger o ambiente, liderando a educação e orientação dos turistas como uma directriz fundamental para o desenvolvimento sustentável do sector. – Envolver as comunidades locais no desenvolvimento do turismo e assegurar que elas ficam agradadas com a parte dos benefícios que lhes calha. – Desenvolver medidas de formação e desenvolvimento das capacidades profissionais da mão-de-obra para atingir a excelência na qualidade dos serviços. – Colaborar com os governos para assegurar a segurança e a integridade dos turistas. – Contribuir para desenvolver a investigação e a criação de bases estatísticas. – Recorrer a tecnologias para aumentar a eficácia das operações e do *marketing* turístico e a qualidade dos serviços.

Fonte: OMT (2000: 63).

Quadro 2 | Objectivos para a formação de parcerias

Produtos	***Marketing* e vendas**
– Valorizar e preservar os recursos; – Estabelecer padrões de qualidade; – Desenvolver atracções, parques temáticos e alojamentos; – Facultar suporte técnico para o desenvolvimento de programas inovadores; – Contribuir para o bem-estar económico da comunidade; – Criar um desenvolvimento sustentável do turismo; – Ultrapassar barreiras ao investimento; – Proteger os consumidores; – Enfrentar a concorrência.	– Desenvolver a imagem do destino; – Desenvolver a eficiência do *marketing*; – Melhorar o alcance e cobertura dos mercados; – Fornecer o suporte para o *marketing* e distribuição electrónica, incluindo a internet; – Proporcionar apoios para a participação em feiras; – Valorizar a colaboração dos programas de *marketing*; – Aceder a novos mercados.
Investigação e tecnologia	**Infra-estruturas**
– Fornecer metodologias de investigação e de análise quantitativa; – Implementar contas-satélite do turismo; – Facilitar a inovação tecnológica.	– Desenvolver acessibilidades, infra-estruturas de transporte e serviços básicos; – Garantir a manutenção da saúde pública e saneamento; – Garantir segurança; – Desenvolver sistemas de comunicação.
Recursos humanos	**Financiamento**
– Estabelecer padrões de qualidade e serviço; – Oferecer programas de formação e educação; – Desenvolver a produtividade e a inovação.	– Obter investimentos e financiamento; – Influência do investimento público; – Obter financiamento inicial.

Fonte: Adaptado da OMT (2002).

O rejuvenescimento do destino turístico pode ser incentivado através de fortes PPPs, porque apenas com projectos a longo prazo orientados para o futuro poderão afectar a concorrência total dos destinos (Weiermair *et al.*, 2008).

3.3. Factores críticos de sucesso das parcerias no turismo

As parcerias entre o sector público e privado são cada vez mais reconhecidas como uma opção estratégica para o desenvolvimento do turismo. No entanto existe uma lacuna nos estudos realizados sobre este assunto, sobretudo no que diz respeito à avaliação da eficácia e eficiência dessas parcerias. Prevalece, assim, a necessidade latente de identificar os factores críticos de sucesso destas formas de colaboração no turismo (Augustyn e Knowles, 2000).

A identificação dos factores que influenciam o sucesso das parcerias é fundamental para a sua análise e para o entendimento do alcance desta forma de cooperação. No quadro 3 estão identificados alguns factores de sucesso na gestão das parcerias público/privadas no sector do turismo, segundo a OMT (2000):

Na perspectiva de Kim *et al.* (2005) os factores críticos de sucesso nas parcerias público/privadas no turismo compreendem: i) a experiência dos especialistas, ii) objectivos fundamentais de direito, iii) estrutura de desenvolvimento da parceria, iv) eficácia e eficiência das acções da parceria e v) natureza sustentável da parceria.

Outros factores críticos de sucesso de grande relevância para este tipo de cooperação segundo Stoner e Freeman (1992), Augustyn (1996), Augustyn e Knowles (2000) são: i) a formalidade dos acordos – o acordo que estabelece a parceria deve ser simples e baseado nas disposições legais, ii) definição clara dos objectivos - a falta de objectivos explícitos que reflictam os interesses do sector privado reduz o compromisso potencial das empresas no alcance dos objectivos da parceria, iii) estrutura organizacional - uma parceria deve basear-se numa coordenação eficaz e efectiva que exige o estabelecimento de um sistema eficiente de informação e uma rede eficaz de apoio. Os benefícios de informação das redes sociais são cruciais para o sucesso das parcerias.

A chave do sucesso de qualquer parceria assenta no reconhecimento que a parceria constitui um relacionamento de trabalho e negócios onde os membros partilham os riscos, as recompensas e a responsabilidade pelo sucesso ou pela falha das iniciativas (OMT, 2003). A identificação de factores críticos que possam influenciar o sucesso das parcerias é essencial para o êxito das mesmas. Para isso é importante que se abordem questões como a formação e a organização da parceria, os objectivos que estiveram na base dessa formação e a sua estrutura organizacional. Sendo também indispensável avaliar a eficácia das acções efectivas desenvolvidas no âmbito da parceria, bem como avaliar e projectar a sua natureza de sustentabilidade.

Quadro 3 | Factores de sucesso na gestão das parcerias público/privadas no sector do turismo

Factores
– Uma estrutura equilibrada, com a atribuição de papéis claros e responsabilidades por todos os membros; – Partilha da liderança entre os dois sectores com objectivos bem definidos e partilhados, com expectativas realistas e a identificação dos benefícios para ambas as partes; – Uma abordagem flexível por parte dos parceiros, em conjunto com a vontade de entender as necessidades de cada um e de contribuir com a partilha de recursos; – Consciência entre todos os parceiros que o desenvolvimento do turismo tem que ser sustentado tanto economicamente como social e ambientalmente; – Um compromisso de longo termo que combine uma visão estratégica e um planeamento com objectivos concretos e de curto prazo, bem como iniciativas mensuráveis; – Avaliação periódica da eficácia do papel e desempenho de cada parceiro; – Uma comunicação correcta e efectiva entre os parceiros e dos parceiros com todos os *stakeholders*.

Fonte: OMT (2000).

4. Proposta de modelo conceptual

As discussões sobre redes emergentes, em especial relacionadas com as actividades turísticas, são essencialmente teóricas e estudos de caso que as definam são limitadas, revelando uma necessidade de mais estudos de caso (Erkus-Ozturk e Eraydin, 2009). Nesse sentido a apresentação de uma proposta de um modelo conceptual de parcerias público/privadas do sector do turismo no sentido de contribuir para o sucesso do desenvolvimento regional tem como objectivo contribuir para um estudo de caso, podendo ser utilizado para comparações regionais e temporais.

O modelo proposto tem um ponto central que consiste numa rede de relações dos *stakeholders* do turismo (sector turístico, operadores turísticos, empresas municipais, turistas, sector público e governo, universidades e comunidade) com as parcerias público/privadas do destino turístico tendo em conta os recursos e atracções disponíveis, que são influenciados pelos objectivos da parceria e pelos factores críticos que possam condicionar o sucesso da parceria. Os objectivos são fundamentados nos produtos, nas infra-estruturas e recursos humanos, no marketing e promoção e no financiamento. Os factores críticos de sucesso são baseados na formalidade dos acordos, na definição clara dos objectivos, na estrutura organizacional, na liderança e flexibilidade, nas redes sociais e na eficiência e eficácia do desempenho da parceria. O mesmo representa um sistema interactivo de turismo, pelo que se houver uma consonância das várias relações e variáveis apresentadas vai contribuir para o sucesso da parceria e por conseguinte potenciar o desenvolvimento regional de um destino turístico. A figura 2 apresenta uma proposta de modelo conceptual teórico de sucesso, das parcerias público/privadas, de um destino turístico no desenvolvimento regional:

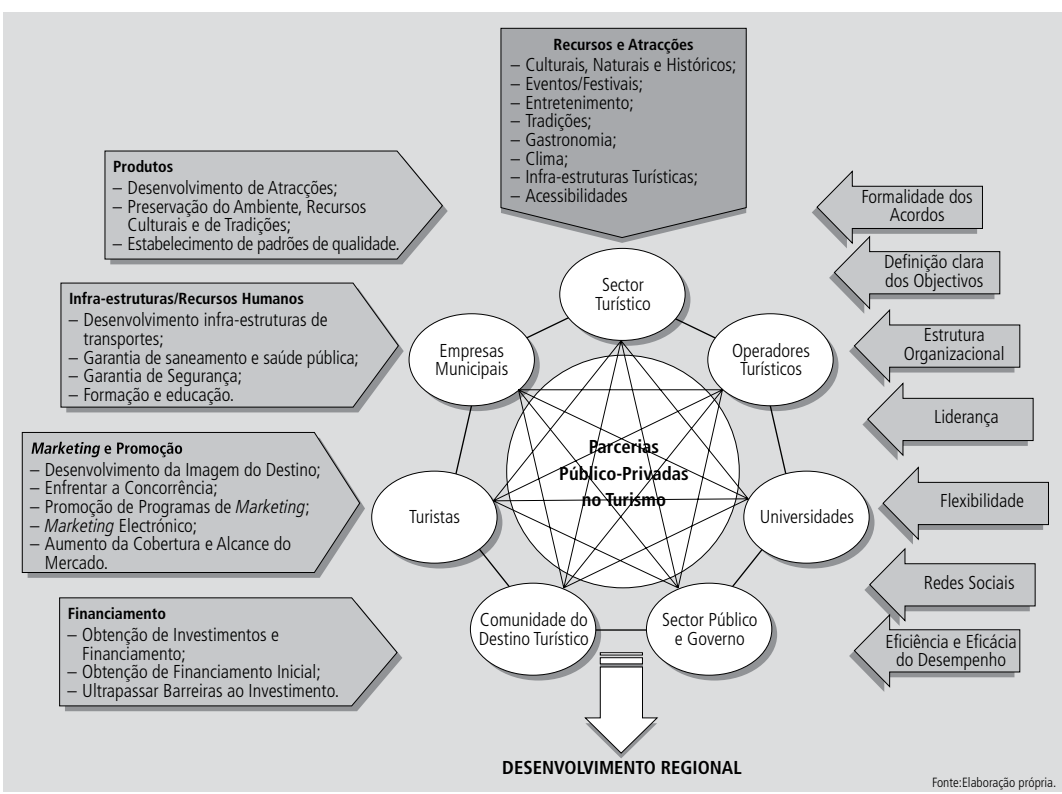

Figura 2 | Modelo conceptual de parcerias público/privadas do turismo e desenvolvimento regional.

5. Considerações finais

Esta investigação permitiu concluir que a importância das parcerias, como forma de assegurar o desenvolvimento sustentado do sector turístico, tende a apresentar-se como um dado adquirido consensual e evidente. No entanto, as grandes dificuldades e obstáculos que se deparam à criação e organização das mesmas são também indiscutíveis. As principais ameaças que se colocam ao sucesso das parcerias estão, normalmente, associadas à percepção que os potenciais membros detêm uns dos outros e da estrutura organizacional das mesmas. Os *stakeholders* envolvidos apresentam grandes diferenças em variados aspectos, começando pela sua origem já que uns representam o sector público, outros o sector privado, perseguindo assim missões distintas. Na mesma perspectiva a identificação dos factores críticos de sucesso revela-se de grande importância para uma correcta gestão das parcerias, funcionando como referência de boas práticas a seguir na criação e manutenção desta forma de cooperação.

O modelo conceptual de parcerias público-privadas no turismo, como contributo para o sucesso do desenvolvimento regional, poderá contribuir para a identificação de lacunas e potencialidades de desenvolvimento competitivo que, por sua vez, permitirão auxiliar as entidades competentes na sua gestão.

As limitações desta análise estão relacionadas com o facto do modelo proposto não ter sido testado empiricamente, bem como a escassez de estudos específicos do fenómeno das parcerias no turismo em Portugal. No entanto, o modelo apresentado pode ser visto como um pequeno passo para o estudo das parcerias público-privadas no turismo e deve ser motivo de investigação em estudos futuros, nomeadamente através de um estudo de caso em regiões do interior, bem como fazer comparações geográficas e temporais. Outra proposta de investigação é a aplicação do modelo noutros sectores de actividade, com os respectivos ajustes.

Bibliografia

Augustyn, M., 1996, Marketing Tourism Regions: Effectiveness Through Co-Operation, *in* Richards, G., *Tourism in Central and Eastern Europe: Education for Quality*, Tilburg University Press, pp. 261-274.

Augustyn, M., Knowles, T., 2000, Performance of Tourism Partnerships: a Focus on York, *Tourism Management*, Vol.21, pp. 341-351.

Breda, Z., Costa, R., Costa, C., 2004, Do Clusters and Networks Make Small Places Beautiful? The Case of Caramulo (Portugal), *in* Lazzeretti, L., Petrillo, C., *Tourism Local Systems and Networking*, Elsevier.

Buhalis, D., 2000, Marketing the Competitive Destination of the Future, *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 97-116.

Cabugueira, A., 2005, A Importância Económica do Turismo, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Vol.II, Nº2, pp. 97-104.

Caffyn, A., 2000, Is There a Tourism Partnership Life Cycle?, *in* Bramwell, B., Lane, B., *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practise and Sustainability*, Channel View Publications, pp.200-229.

Chapman, M., 1998, *Effective Partnership Working. Area Regeneration Division, Good Practice Note Nº1*, Scottish Office, Edinburgh.

Costa, C., Breda, Z., Costa, R., Miguéns, J., 2007, The Benefits of Networks to SME's, *in* Cooper, C., Scott, N., Baggio, R., (eds), *Networks Analysis and Tourism: From Theory to Practice*, Channel View Publications, (forthcoming).

Crotts, J., Buhalis, D., March, R., 2000, Global Alliances in Tourism and Hospitality Management, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol.1(1), pp. 1-10.

ECLAC – Economic Commission for Latin America and the Caribbean, 2007, *Tourism in the Caribbean Competitiveness, Upgrading, linkages and the Role of Public Private Partnership (PPP) and Public Policy*, United Nations.

Erkus-Ozturk, H., 2008, The Role of Cluster Types and Firm Size in Designing the Level of Network Relations: The Experience of the Antalya Tourism Region, *Tourism Management*, doi:10.1016/j.tourman.20 08.10.0 08.

Erkus-Ozturk, H., Eraydin, A., 2009, Environmental Governance for Sustainable Tourism Development: Collaborative Networks and Organisation Building in the Antalya Tourism Region, *Tourism Management*, doi:10.1016/j.tourman.20 09.01.0 02.

Franco, M., 1995, *A Cooperação entre Empresas como Meio de Redimensionamento e Reforço da Competitividade das PME O Caso da Região da Beira Interior*, Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade da Beira Interior.

Franco, M., 2006, O Conhecimento em Rede como um Novo Paradigma dentro das Organizações: Definição, Tipologia e Modelo de Análise, comunicação apresentada e publicada no livro de Actas do *4.º Congresso Nacional da Administração Pública - Novos Modelos de Administração Pública*, 2 e 3 de Novembro de 2006, Instituto Nacional de Administração (INA), Centro de Congressos da Associação Industrial Portuguesa (AIP), Lisboa.

Franco, M., Barbeira, M., 2008, As Alianças como Estratégia e Inteligência Competitiva na Partilha de Conhecimento Organizacional, *ELBE - 2º Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia*, 20-22 Novembro, ISCTE, Lisboa.

Gray, B., 1996, Cross-Sectoral Partners: Collaborative Alliances Among Business, Government and Communities, *in* Huxham, C., *Creating Collaborative Advantage*, Sage, London, pp. 57-79.

Jackson, J., Murphy, P., 2002, Tourism Destinations as Clusters: Analytical Experiences From The New World, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 4(1), pp. 36-52.

Long, P., 1997, Researching Tourism Partnership Organizations: From Practice to Theory to Methodology, *in* Murphy, P., *Quality Management in Urban Tourism*, Wiley, Chichester, pp. 235-251.

Linder, S., 1999, Coming to Terms with Public – Private Partnerships: A Grammar of Multiple Meanings, *American Behavioral Scientist*, Vol.43(1), pp. 35-51.

Kernagham, K., 1993, Partnership and Public Administration: Conceptual and Practical Considerations, *Canadian Public Administration*, Vol.36, pp. 57-76.

Kim, D., Kim, C., Lee T., 2005, Public and private Partnership for Facilitating Tourism Investment in the APEC Region, *APEC Tourism Working Group (TWG) & ministry of Culture and Tourism, republic of Korea*, Asia-Pacific Economic Cooperation.

OMT – Organização Mundial do Turismo, 2000, *Public-Private Sector Cooperation – Enhancing Tourism Competitiveness*, Madrid.

OMT - Organização Mundial do Turismo, 2002, *The Future of Small and Medium-sized Enterprises in European Tourism Faced with Globalization*, Madrid.

OMT – Organização Mundial do Turismo, 2003, *Co-operation and Partnerships in Tourism: A Global Perspective*, Madrid.

Ontario, 2002, Partnering for the Future – Public-Private Partnership in Tourism Development, *Investment & Development Office*, Ministry of Tourism, Culture & Recreation.

Opperman, M., 1993, Tourism Space in Developing Countries, *Annals of Tourism Reseach*, Vol.20(4), pp. 535-556.

PITER, 2005 - Terras do Vouga e do Caramulo, Dinamização do Turismo em Áreas de Montanha.

Porter, M., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Pass, New York.

Riege, A., Perry, C., Go, F., 2001, Partnerships in International Travel and Tourism Marketing: A Systems-Oriented Approach Between Australia, New Zealand, Germany and the United Kingdom, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 11(1), pp. 59-77.

Roberts, L., Simpson, F., 2000, Developing Partnerships Approaches to Tourism in Central and Eastern Europe, *in* Bramwell, B., Lane, B., *Tourism, Collaboration and Partnerships politics, practice and sustainability*, Channel View Publications, pp. 230-271.

Robson, J., Robson, I., 1996, From Shareholders to Stakeholders: Critical Issues for Tourism Marketers, *Tourism Management*, Vol. 17(7), pp. 533-540.

Sautter, E., Leisen, B., 1999, Managing Stakeholders. A Tourism Planning Model, *Annals of Tourism Research*, Vol. 26(2), pp. 312-328.

Stoner, J., Freeman, R., 1992, *Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.

Spink, L., Merrill-Sands, D., 1999, Successful Collaborative Partnerships: Key Elements and Self-Assessment Inventory, *in* Organizational Change Briefing Note – n.º 5, Support Program in organizational Change for the CGIAR Centers. Boston MA, Simmons Institute for Leadership and Change, Simmons College, pp. 1-17.

Weiermair, K., Peters, M., Frehse, J., 2008, Success Factors For Public Private Partnership: Cases In Alpine Tourism Development, *Journal of Services Research*, Special Issue (February).

Witt, S., Moutinho, L., 1995, *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall International, New York.