



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Parcerias Público - Privadas no Ecoturismo Uma Perspectiva de Co-Marketing

Maria de Fátima Quintela Rodrigues

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Marketing
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

Covilhã, Outubro de 2010

Agradecimentos

Desejo, em primeiro lugar, expressar o meu agradecimento ao Prof. Doutor Mário Franco, pela orientação científica rigorosa e pela disponibilidade demonstrada ao longo da realização desta investigação.

O meu agradecimento vai ainda para todos os que contribuíram directamente para a execução deste estudo, nomeadamente, aos representantes da Cascais Natura, Grupo Ecológico de Cascais, Santa Casa da Misericórdia de Cascais e o Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade, pela disponibilidade e colaboração na entrevista concedida, para realização deste trabalho.

Um agradecimento muito especial vai para a minha família, para os meus pais, pelo carinho e apoio constantes e pelas palavras de encorajamento permanentes.

Agradeço ainda ao meu namorado e a todos os amigos que me apoiaram, me encorajaram e continuaram presentes ao longo de todo o percurso.

Resumo

O presente estudo incide na análise do impacto das parcerias público-privadas no sector do ecoturismo, numa perspectiva de co-marketing. Mais concretamente, analisar os motivos para a integração numa parceria, perceber quais os factores de sucesso e obstáculos no funcionamento destas parcerias e avaliar os resultados e/ou benefícios esperados.

Para tentar dar resposta a estes objectivos de investigação, realizou-se um estudo de caso, ou seja, uma estratégia particular dentro da abordagem de investigação qualitativa. O caso seleccionado é uma parceria público-privada no sector do ecoturismo formada por quatro instituições: a Cascais Natura, Grupo Ecológico de Cascais, Santa Casa da Misericórdia de Cascais e o Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade. Como instrumentos de recolha de dados adoptou-se a entrevista e a análise documental e, como técnica de tratamento de dados, a análise de conteúdo.

Com base nos resultados obtidos neste estudo, concluiu-se que os factores de motivação para a parceria público-privada seleccionada são o desenvolvimento de projectos com objectivos comuns, bem como o facto das instituições conseguirem, através deste tipo de parceria, aumentar a sua área de actuação. Ainda como factor motivante, identificou-se uma maior salvaguarda da natureza e melhor capacidade de gestão conjunta. De facto, a existência de projectos comuns, a partilha de conhecimentos, a redução de custos e rentabilidade de recursos são factores que motivam uma parceria público-privada no sector do ecoturismo.

Quanto aos factores críticos de sucesso para esta parceria público-privada no ecoturismo, os resultados sugerem o aumento da capacidade de realização e dimensão do projecto como factor determinante. A divulgação e partilha dos grandes objectivos deste tipo de parcerias, para o público em geral (actividades de co-marketing) foram também outro factor identificado para o sucesso deste tipo de relação. O facto de todos os parceiros juntos construírem um empreendimento mais coerente e com possibilidade de sucesso no mundo global, bem como a partilha de estratégia de desenvolvimento turístico em equilíbrio com a salvaguarda da natureza são aspectos importantes para a estabilidade deste tipo de parceria.

No que diz respeito aos obstáculos encontrados na parceria estudada, considerou-se existir uma má gestão e/ou sobreposição de entidades na gestão da mesma área de intervenção e a possibilidade de “corrupção”, prepotência, monopólios e má gestão. Uma das instituições envolvidas, por sua vez, realçou a falta de diálogo e a tentativa de alguma das partes se sobrepor à outra. A burocracia e a falta de formação em áreas de conhecimento específicas foram outro obstáculo identificado no presente estudo de caso.

No que diz respeito aos resultados/benefícios esperados, concluiu-se que a recuperação de áreas degradadas, um turismo de natureza regrado, bem como o acesso a fundos comunitários, que só é possível através de uma parceria público-privada. Esta parceria permite uma maior projecção para o exterior, contudo, espera-se no futuro mais comunicação entre os parceiros. A parceria permite ainda promover e desenvolver actividades que sejam lucrativas e também uma participação activa na gestão sustentável da natureza. Por fim, a capacidade de financiamento e execução de projectos, a consolidação das relações entre instituições públicas e privadas e a partilha de conhecimento a nível técnico e científico foram resultados apontados pelas instituições estudadas.

Com base nestes principais resultados, nesta investigação são ainda sugeridas algumas directrizes e orientações a ter em linha de conta na criação e manutenção de uma parceria público-privada no sector do Ecoturismo.

Palavras-chave

Co-marketing, turismo natureza, parcerias, sectores público e privado, ecoturismo.

Abstract

This study concerns analysis of the impact of public-private partnerships in the sector of eco-tourism, from a perspective of co-marketing. More specifically, to analyze the motives for joining a partnership, perceive the factors of success and obstacles in the operation of these partnerships and assess the results and/or expected benefits.

To try to meet these investigation objectives, a case study was carried out, i.e., a particular strategy within the qualitative investigation approach. The selected case is a public-private partnership in the eco-tourism sector formed by four institutions: Cascais Natura, Cascais Ecological Group, Cascais Santa Casa da Misericórdia (a religious charitable organization) and the Institute for Nature Conservation and Bio-diversity. As data-collecting instruments, interviews and documentary analysis were used, and the data-treatment technique was content analysis.

Based on the results obtained in this study, we conclude that motivating factors for the public-private partnership selected are the development of projects with common goals and the fact that through this type of partnership the institutions can increase its area of activity. Also as a motivating factor, we identified a greater protection of nature and greater capacity for joint management. In fact, the existence of common projects, knowledge-sharing, reduction of costs and making good use of resources are reasons to form public-private partnership in the eco-tourism sector.

As for the critical factors of success for this public-private partnership in eco-tourism, the results obtained suggest the increased capacity of the undertaking and project size as the determining factor. Sharing and making the major objectives of this type of partnership more widely known among the general public (co-marketing activities) was another factor identified for the public-private partnership success. The fact that all partners together constructed a more coherent undertaking and one with possible success in world terms as well as the shared strategy of tourist development balanced with environmental protection are important aspects for stability in this type of partnership.

Regarding the obstacles encountered in the partnership studied, we considerate that there are bad management and/or overlapping of bodies in managing the same area of intervention and the possibility of “corruption”, abuse of power, monopolies and bad management. One institution involved, in turn, emphasizes the lack of dialogue and the attempts by some elements to override the others. The bureaucracy and lack of training in specific areas of knowledge were also points out as the main obstacles.

As for results/expected benefits, we concluded that the recuperation of spoiled areas, regulated tourism and access to community funds, which is only possible through a public-private partnership. This partnership allows greater external visibility, although in the future they hope for more communication among the partners. The partnership allows promotion and development of activities which are profitable and also active participation in sustainable management of the environment. Finally, the capacity to finance and carry out projects, consolidation of relationships between public and private institutions and the share of technical and scientific knowledge were results pointed out by the institutions studied.

Based on these principal results, this investigation also suggests some guidelines to bear in mind when creating and maintaining a public-private partnership in the sector of eco-tourism.

Key words:

Co-marketing, environmental tourism, partnerships, public and private sectors, eco-tourism.

Índice

	Pág.
Índice	xi
Lista de Figuras	xiv
1. Enquadramento do Problema	1
1.1. <i>O Sector do Turismo em Portugal</i>	1
1.1.1. <i>O turismo de natureza</i>	2
1.1.2. <i>O turismo cooperativo</i>	3
1.2. <i>Justificação e Relevância do Tema</i>	6
1.3. <i>Objectivo e Questões de Investigação</i>	7
1.4. <i>Estrutura da Dissertação</i>	8
2. Perspectiva de Co-Marketing	9
2.1. <i>Definição e Âmbito do Co-Marketing</i>	9
2.2. <i>Razões para as Parcerias de Co-Marketing</i>	10
2.3. <i>Condições para a Estabilidade das Parcerias de Co-Marketing</i>	11
2.4. <i>Obstáculos nas Parcerias de Co-Marketing</i>	12
3. As Parcerias Público-Privadas	14
3.1. <i>Definição e Âmbito de Parcerias Público-Privadas</i>	14
3.2. <i>Objectivos das Parcerias Público-Privadas</i>	14
3.3. <i>Factores para o Sucesso das Parcerias Público-Privadas</i>	16
4. As Parcerias Público-Privadas no Sector do Ecoturismo	19
4.1. <i>O Papel dos Sectores Público e Privado</i>	19
4.1.1. <i>O sector público</i>	19
4.1.2. <i>O sector privado</i>	20
4.2. <i>Ecoturismo e Desenvolvimento Sustentável</i>	21
4.2.1. <i>Conceito e âmbito do ecoturismo</i>	21
4.2.2. <i>O desenvolvimento sustentável</i>	23
4.3. <i>Parcerias Público-Privadas no Ecoturismo</i>	23
4.3.1. <i>Vantagens das parcerias público-privadas no ecoturismo</i>	26
4.3.2. <i>Desvantagens das parcerias público-privadas no ecoturismo</i>	28
4.4. <i>Proposta de um Modelo de Análise</i>	29
5. Metodologia da Investigação	30
5.1. <i>Tipo de Estudo</i>	30
5.2. <i>Seleção do Caso</i>	31
5.3. <i>Instrumentos de Recolha de Informação</i>	32
5.4. <i>Análise e Interpretação da Informação</i>	33

6. Estudo de Caso	34
6.1. <i>Caracterização da Parceria Público-Privada</i>	34
6.2. <i>Parceria Público-Privada no Ecoturismo: Validação do Modelo</i>	37
6.2.1. <i>Motivações para a parceria</i>	37
6.2.2. <i>Factores de Sucesso para a parceria</i>	39
6.2.3. <i>Obstáculos enfrentados na parceria</i>	40
6.2.4. <i>Resultados/benefícios alcançados na parceria</i>	42
6.3. <i>Síntese dos Resultados Obtidos: Análise comparativa</i>	44
7. Conclusões e Recomendações	46
8. Bibliografia	49
<i>Anexo</i>	55

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1: Modelo de análise	29
Figura 2: Vectores de actividade da Cascais Natura	34
Figura 3. Caracterização dos parceiros	35
Figura 4. Análise comparativa	42

1. Enquadramento do problema

1.1. O Sector do Turismo em Portugal

Ao longo dos últimos 50 anos de viagens, o turismo tem experimentado um crescimento fenomenal e está-se a tornar um dos sectores mais dominadores de actividades socioeconómicas no início do século XXI. Trata-se de um grande criador de emprego em toda a economia nacional e regional. Segundo a APEC (2002), o turismo global está a crescer a uma taxa anual de 7%.

O turismo é, segundo a APEC (2002), mais do que uma actividade económica, está intrinsecamente relacionado com a cultura e o meio envolvente, focando todos os países do mundo e afectando as suas pessoas, culturas e ambientes. Neste sentido, o turismo de interligação das pessoas e o seu ambiente, significa que a sua sobrevivência, a longo prazo, depende da evolução do turismo sustentável que promova um ambiente natural e cultural saudável (APEC, 2002).

Ter uma visão para um destino de turismo sustentável é de grande importância e esta deve minimizar os impactos ecológicos, difundindo o retorno financeiro a toda a comunidade, investindo em programas com melhores práticas ambientais, garantindo que a actividade turística seja adequada à comunidade. Trata-se de reflectir os valores e assegurar um turismo que adequadamente apresente aspectos da cultura local (APEC, 2002).

No caso português, Costa (2004) refere a necessidade de um maior conhecimento sobre o sector do turismo em Portugal. Na realidade, a escassez de estudos no sector de turismo português é frequentemente considerada uma fraqueza responsável para a falta de vantagem competitiva e desempenho superior. Assim, existe uma grande necessidade de efectuar uma ligação mais forte entre organizações de turismo, Universidades e organizações governamentais, para desenvolver uma estratégia integrada para investigação e desenvolvimento no sector de turismo.

Em Portugal, o crescimento da procura turística e da capacidade de alojamento, verificado a partir da década de 90, tornou possível a expansão recente da actividade turística e justifica os estudos efectuados nesta área (Joaquim, 2003). Segundo Williams e Ponsford (2008), é necessária uma visão mais colectiva, orientada para a indústria do planeamento turístico e novas abordagens, para enfrentar de forma mais ampla e eficaz, os desafios ambientais e de sustentabilidade.

O turismo contemporâneo é um grande “consumidor” da natureza e da sua evolução. Nas últimas décadas a procura de turismo de natureza, ocorreu como consequência da “busca de verde” e da “fuga” dos grandes aglomerados urbanos pelas pessoas que tentam recuperar o equilíbrio psico-físico em contacto com ambientes naturais nos momentos de lazer (Ruschmann, 2000).

1.1.1 O turismo de natureza

O Turismo de Natureza surge em Portugal, em 1998, sendo exclusivamente destinado a Áreas Protegidas e é definido, segundo o Decreto-Lei do Regime Jurídico do Turismo de Natureza, como o conjunto de instalações, actividades e serviços realizados e prestados em áreas integradas na Rede Nacional de Áreas Protegidas, segundo diversas modalidades de hospedagem, de actividades e serviços complementares de animação ambiental, que permitam contemplar e desfrutar o património natural, paisagístico e cultural, tendo em vista a oferta de um produto turístico integrado e diversificado.

Segundo vários estudos de mercado, realizados no âmbito do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT, 2007), as viagens motivadas pelo desejo de contemplar e interagir com a Natureza têm aumentado na Europa a um ritmo médio anual de cerca de 7% nos últimos anos, o que constitui uma oportunidade. Deste modo, a procura do Turismo de Natureza cresce e, previsivelmente, continuará a crescer.

A primeira componente que deve ser considerada para avaliar a capacidade competitiva de Portugal no sector do Turismo de Natureza é a quantidade e qualidade dos seus recursos de base (PENT, 2007). Neste campo, Portugal conta com uma importante base de partida, pois 21% do território do país é formado por áreas protegidas (Espanha, por exemplo, tem apenas 7,8%), entre as quais figuram parques e reservas naturais e outras áreas de interesse natural.

No entanto, dos 4% de clientes estrangeiros, a maioria corresponde a turistas que viajaram para Portugal por outros motivos e que, uma vez no país, foram atraídos para a prática de Turismo de Natureza. Esta situação reflecte, claramente, o fraco posicionamento de Portugal como destino para viagens de Turismo de Natureza no mercado internacional (PENT, 2007).

Há uma falta de qualificações no turismo e sectores de hospitalidade. Esta realidade afecta negativamente o desenvolvimento sustentável das organizações do sector. Na realidade, de acordo com dados do Instituto de Turismo de Portugal, os trabalhadores portugueses são os menos preparados, da Europa Ocidental, para enfrentar os novos desafios colocados às organizações do sector turístico (Antunes, citado em Costa, 2004).

Segundo dados do PENT (2007), “os parques naturais portugueses são, na sua maioria, deficitários nas infra-estruturas e serviços”. São raros os parques que dispõem de serviços de manutenção e melhoramento de vias e rotas e verifica-se uma carência de serviços de apoio ao turista, tais como material informativo (mapas, brochuras) ou centros de informação ao visitante.

Um importante factor que limita as possibilidades de Portugal para desenvolver uma oferta atractiva para o mercado de Turismo de Natureza é a falta de cooperação entre os diversos operadores e prestadores de serviços (...).

Neste contexto, novas formas de turismo surgiram, a par do seu rápido crescimento. Entre estas, está o ecoturismo, que tem vindo a aumentar mais rápido que o turismo como um todo (Mehmetoglu, 2005). Actualmente, o turismo é uma das actividades económicas mais importantes, onde se destaca o segmento do ecoturismo (Campos, 2005). Torna-se, pois, necessário perceber as motivações deste tipo de turistas e os factores de atracção de forma a elaborar planos de Marketing que permitam a captação deste novo público.

O impacto do ecoturismo permitiu que se passasse da invisibilidade do turismo, que era coisa do Algarve e das praias, para a solução do turismo como instrumento de reanimação dos campos (Joaquim, 2003). Desta forma, os organismos nacionais e locais responsáveis pela gestão do ecoturismo, precisam ter ao seu alcance novos instrumentos e informações que permitam, por um lado, fazer a avaliação do impacto das suas políticas e do cumprimento de objectivos de sustentabilidade no turismo e, por outro, tomar medidas preventivas ou correctivas quando necessário.

1.1.2. O turismo cooperativo

Nos últimos anos, tem havido um reconhecimento da importância crescente da cooperação como um elemento da estratégia de marketing para o sector do turismo (Okoroafo, citado em Dieke e Karamustafa, 2000). Este reconhecimento resulta do desenvolvimento do turismo como uma importante actividade económica internacional, juntamente com o seu potencial para contribuir para o desenvolvimento económico, em termos de receitas em divisas, emprego e desenvolvimento como um catalisador. O resultado foi um considerável apoio do governo para o turismo em muitos países em desenvolvimento, através de várias iniciativas políticas destinadas a maximizar o contributo positivo. Por conseguinte, pode argumentar-se que a estratégia de marketing para o turismo irá tentar otimizar os benefícios de ser adquirida a partir do turismo (Dieke e Karamustafa, 2000). Outro factor deste reconhecimento

tem a ver com pressões como o aumento dos custos e promoção da concorrência, o que reflecte as tendências actuais no sector do turismo.

Um dos objectivos actuais do turismo é diversificar o mercado de lançamento de novos produtos. Tudo isso custa dinheiro. Assim, o turismo internacional é uma actividade altamente competitiva (Dieke e Karamustafa, 2000).

Seja qual for o objectivo do turismo, por razões de ordem económica, redução da pobreza, conservação da área protegida, gestão, desenvolvimento cultural ou justiça social, a indústria de viagens e o turismo estão a começar a perceber o poder da colaboração e da formação de parcerias (APEC, 2002).

As parcerias são o núcleo de desenvolvimento sustentável e duradouro do turismo. Desde os recursos naturais e culturais, os produtos turísticos tem potencial e responsabilidade de dar valor às culturas locais e aos ambientes naturais e incentivar a sua protecção. Um dos princípios mais amplamente aceite para alcançar este objectivo é o envolvimento da comunidade local no planeamento e gestão do turismo. A participação da comunidade no turismo pode apoiar e defender culturas locais, tradição, conhecimento e práticas, mantendo a sua diversidade (APEC, 2002).

O turismo e as actividades relacionadas com o apoio não serão percebidos pela população local como intrusivas nas suas vidas, mas como um desenvolvimento que irá apoiar os seus esforços através da partilha de benefícios, utilizando estratégias de comercialização competitivas e cooperativas. Segundo Dieke e Karamustafa (2000), os indivíduos entendem que o seu objectivo pode ser comum a outras empresas e, portanto, eles podem ser bem sucedidos em conjunto num sistema de comercialização. Neste contexto, o marketing cooperativo (co-marketing) poderia dar algumas oportunidades de alcançar economias de escala, que, em combinação com a sua flexibilidade e conhecimento de mercado, lhes permitem sobreviver.

Alguns especialistas em questões empresariais têm argumentado que a cooperação e as parcerias (Estevão e Franco, 2010) poderiam estimular as sinergias entre as partes que colaboram entre si, o que significa que o seu efeito combinado é maior do que a soma das partes. Por exemplo, as relações entre as companhias aéreas, agências de viagens, entre outras, principalmente durante a época turística baixa, resultam numa maior taxa de ocupação, com conseqüente impacto positivo na margem de lucro (Dieke e Karamustafa, 2000).

No entanto, existem alguns problemas associados à comercialização cooperativa, que podem ser resumidos da seguinte forma: em primeiro lugar, a comercialização cooperativa bem

sucedida requer um compromisso de longo prazo, reflectindo a necessidade de reter os interesses pessoais de cada uma das empresas do seu auto-interesse. Por outro lado, há também as relações inter-organizacionais entre pelo menos duas ou mais empresas. Cada parceiro gostaria de ter uma voz na gestão do sistema de comercialização, o que leva a um processo mais lento e mais complexo de tomada de decisão. Além disso, os parceiros podem ter diferentes planos, e muitas vezes conflitantes, logo uma pode ter as suas próprias metas para a cooperação (Dieke e Karamustafa, 2000).

Na cooperação devem ser claramente definidos os objectivos dos parceiros. O objectivo evidente aqui é assegurar as necessidades de todas as partes e que estejam reunidas as condições para o sucesso a longo prazo da união. A responsabilidade operacional e a contribuição dos parceiros do mesmo modo devem ser definidas claramente. Este aspecto irá ajudar a reduzir ambiguidades e, assim, aumentar a contribuição de cada parceiro. Cada membro deverá acreditar que os parceiros vencerão desde que cumpram as suas responsabilidades com honestidade, sem que a parceria possa estar em perigo. Finalmente, devem ser tomadas todas as medidas necessárias de modo a obter um compromisso a longo prazo de todos os interessados (Dieke e Karamustafa, 2000).

Nas circunstâncias actuais, há uma necessidade das autoridades do turismo e hotelaria serem mais cooperativas e flexíveis com os operadores turísticos em países geradores de turismo. Segundo Dieke e Karamustafa (2000), a natureza da cooperação pode assumir diferentes formas: 1) mais informação sobre atracções turísticas, planos turísticos, disponibilidade de alojamento e outros serviços turísticos. Para este efeito, várias páginas sobre turismo com links para vários serviços turísticos poderiam ser estabelecidos na Internet; 2) a organização de excursões pode ser feita, não só pelos grandes operadores turísticos, mas também para os mais pequenos que se especializam em nichos do mercado turístico e as despesas promocionais podem ser partilhadas; e 3) as autoridades turísticas hoteleiras podem partilhar algumas das promoções dos custos directamente relacionados com os operadores turísticos da região. Por exemplo, o custo dos folhetos e catálogos de viagens poderiam ser partilhados com os operadores turísticos.

A indústria turística precisa de adoptar uma atitude acolhedora para com a Internet, a fim de desenvolver estratégias de marketing mais cooperativas. A competitividade de uma região pode ser melhorada se os países como um todo usarem a Internet em cooperação e não em competição. O uso da internet pode ajudar os hoteleiros a apresentarem os seus serviços directamente aos consumidores. A Internet pode, assim, ser uma excelente ferramenta para os operadores turísticos poderem anunciar em todo o mundo e ter uma presença a nível multinacional. Uma forma de aproveitar o marketing na Internet poderia ser através de uma parceria entre vários operadores turísticos, onde os vários serviços oferecidos se complementem.

1.2. Justificação e Relevância do Tema

Pelo exposto, o fenómeno das parcerias está a crescer em importância, como uma abordagem de governação e de tomada de decisões no sector do turismo. Assim, é especialmente importante o estudo das parcerias para compreender como evoluem ao longo do tempo, incluindo a forma como são afectadas pelo passado, e por mudanças no seu contexto actual. Como podem alterar as suas actividades durante as diferentes fases do seu desenvolvimento, e como os seus impactos, sobre o contexto político, podem variar em diferentes pontos no tempo (Bramwell e Cox, 2009) são outros aspectos importantes dentro do contexto das parcerias.

O mercado turístico apresenta-se cada vez mais competitivo, assim, a capacidade de criar impacto através de parcerias e da união de esforços entre as várias organizações e entidades envolvidas, torna-se uma mais-valia para os destinos turísticos (Neves, 2007). Todavia, um aspecto menos explorado das parcerias em turismo é o papel das parcerias público-privadas. Segundo Wilson et al. (2009), poucos estudos explicitamente examinaram as parcerias público-privadas no âmbito da gestão da área protegida.

As parcerias /colaboração com um vasto leque de partes interessadas pode auxiliar a prática de um turismo sustentável (Bramwell et al., citados em Wilson et al., 2009). De facto, a investigação académica com interesse em parcerias e colaboração em turismo têm crescido substancialmente nas duas últimas décadas (Laing et al., citados em Wilson et al., 2009). Contudo, segundo Wilson et al. (2009), existem poucos estudos académicos sobre colaborações comerciais no turismo, particularmente de parcerias público-privadas, com operadores turísticos. As parcerias público-privadas são frequentemente controversas e exigem uma gestão cuidadosa para assegurar a sustentabilidade e políticas de aceitação.

Um crescente corpo de pesquisas sobre o turismo e as parcerias nas áreas protegidas está a emergir. Existe um crescente desenvolvimento conceitual, mas este permanece fragmentado (Jamal e Stronza, 2009). Neste sentido, Moore e Weiler (2009) reconhecem que são necessários mais estudos, para recolha de documentos recentes relacionados com as actividades de investigação que forneçam pensamentos, direcções e oportunidades de pesquisas inovadoras e práticas associadas às parcerias no turismo em área protegida.

As parcerias, incluindo as de turismo em áreas protegidas, têm sido objecto de intensos estudos por parte de investigadores e profissionais durante a última década. Como parte do "modelo corporativista" centrado na percepção de ganhos de eficiência e numa redução da dependência do financiamento público, o sector privado tornou-se um parceiro popular (Moore e Weiler, 2009). Ainda para estes investigadores, no turismo de áreas protegidas, as

parcerias têm sido uma resposta às limitadas capacidades, aos reduzidos orçamentos de serviços e à falta de uma gestão eficaz do turismo das áreas protegidas.

Nestas circunstância, as parcerias entre o sector público e privado são cada vez mais reconhecidas como uma opção estratégica para o desenvolvimento do turismo, em geral, e do ecoturismo, em particular. 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 investigar os aspectos que mais estão associados a este tipo de fenómeno. Este estudo pretende, deste modo, ser um contributo importante nesta área de investigação

1.3. Objectivo e Questões de investigação

Face à problemática acima exposta, este estudo visa abordar a temática das parcerias público-privadas no desenvolvimento do ecoturismo, numa perspectiva de co-marketing. Mais precisamente, as unidades de análise são uma parceria público-privada no sector do ecoturismo em Portugal e os parceiros envolvidos.

Como **objectivos** específicos definidos para a presente investigação definiram-se os seguintes:

- 1) Analisar os factores que motivam a parceria público-privada estudada;
- 2) Identificar os factores de sucesso neste tipo parceria/aliança;
- 3) Identificar os obstáculos encontrados na parceria público-privada;
- 4) Avaliar o desempenho/benefícios provenientes da parceria no sector do ecoturismo analisada.

De acordo com os objectivos apresentados, as **questões de investigação** que se colocam são as seguintes:

1. Qual a importância atribuída às parcerias público-privado na competitividade e desenvolvimento do ecoturismo?
2. Quais os motivos que levam as organizações/instituições a integrar parcerias público-privadas?
3. Quais são os obstáculos no funcionamento de parcerias público-privadas?
4. Quais os factores para o sucesso e funcionamento deste tipo de parcerias?
5. Quais os benefícios e expectativas que uma instituição retira da sua participação em parcerias?

1.4. Estrutura da Dissertação

O presente trabalho apresenta-se estruturado em duas partes essenciais. A primeira parte é constituída por três pontos: (1) o enquadramento geral do problema de investigação, (2) a revisão da literatura sobre co-marketing e parcerias público-privadas e (3), o papel das parcerias público-privadas no ecoturismo. A segunda parte diz respeito à componente empírica do estudo e integra também três pontos: (1) a metodologia da investigação, (2) a análise e discussão dos resultados do caso estudado e (3) as conclusões e implicações do estudo.

2. Perspectiva de Co-Marketing

2.1. Definição e Âmbito do Co-Marketing

As estratégias e modelos de marketing devem ser concebidas para um mundo construído em torno de redes mais amplas e não com base num marketing controlado e organizado internamente ou de trabalho com alguns parceiros próximos (Wind, 2008).

Para além de as organizações/empresas gerirem os seus relacionamentos com os clientes, é preciso criar plataformas que permitam aos clientes gerir os seus relacionamentos com as organizações (Wind, 2008). Ainda para este autor, os profissionais e académicos de Marketing precisam reconhecer que o seu campo de batalha mudou. Estes profissionais e investigadores precisam trabalhar juntos - na indústria e na academia - para desenvolver uma nova forma de pensar os quadros e ferramentas concebidos para este novo mundo.

Neste contexto, as alianças/parcerias na área do marketing (co-marketing) estão a crescer no seu grau de importância. Segundo Parkhe, citado em Wilson e Hynes (2008), estas parcerias estratégicas são definidas como as acções inter-empresas que utilizam mecanismos de cooperação e recursos de organizações autónomas, abrangendo uma variedade de formas contratuais e contratos pouco formais, mas de entendimento a longo prazo.

As parcerias de co-marketing (Bucklin e Sengupta, 1993) são uma forma de colaboração entre empresas/instituições, onde ambas as partes reconhecem ter um papel importante no sucesso mútuo. Neste tipo de parceria, ambas as partes devem contribuir para a continuação do relacionamento, mas este contingente já deve ter alcançado algum sentido de equilíbrio no seu compromisso prévio. Pode haver necessidade de uma das partes tomar a iniciativa para estimular a colaboração estratégica, sugerindo, por exemplo, a exploração de novos mercados alvo (Sarkar et al., 2001).

Estas alianças de co-marketing são de toda a importância, pois permitem às empresas alargar o seu leque de competências e atingir novos mercados. Torna-se, assim, fundamental saber gerir bem uma relação de co-marketing (Bucklin e Sengupta, 1993).

Como referem Wilson e Hynes (2008), a cooperação, em geral, e o co-marketing, em particular, podem levar a um aumento do profissionalismo e da produtividade, porque os resultados e o progresso podem ser controlados pelas partes envolvidas. Ainda para estes autores, ao longo das duas últimas décadas, tem havido um crescimento sem precedentes do número de parcerias estratégicas entre empresas.

2.2. Razões para as Parcerias de Co-marketing

Todas as alianças/parcerias são motivadas por necessidades de recursos dos parceiros, em áreas onde os seus próprios recursos são mais críticos e escassos (Wilson e Hynes, 2008). Na sua essência, estes relacionamentos permitem às empresas parceiras criativamente combinar os recursos do estabelecimento de conjuntos de vantagens competitivas (Teng e Das, 2008). Nestas parcerias, pretende-se impulsionar as competências especializadas de cada empresa para que estas possam unir recursos que permitam criar uma força mais potente no mercado (Bucklin e Sengupta, 1993).

As parcerias inter-organizacionais incluem a partilha de recursos e alcançar os objectivos individuais das empresas parceiras. A razão fundamental para a formação de uma aliança entre empresas é a partilha de recursos materiais e imateriais que cria posição competitiva superior para as empresas em parceria (Chathoth, 2003). Estas alianças devem proporcionar aos parceiros recursos superiores e/ou habilidades que estes não possuem por conta própria. Os recursos obtidos por meio de parcerias podem incluir localização, nome da marca e base de clientes (Preble, 2000). As parcerias permitem aceder um ou mais recursos especializados internamente ou adquiri-los através do mercado. Assim, uma aliança deste tipo torna-se o veículo através do qual as empresas parceiras têm acesso aos meios especializados (Chathoth, 2003).

As maiorias das empresas são pequenas. Por conseguinte, há falta de recursos suficientes para o desenvolvimento de actividades de marketing e de penetração no mercado. Para superar essas deficiências, há necessidade de unir forças, ou seja, ter múltiplas alianças e parceiros que se reúnem numa grande variedade de necessidades (Pansiri, 2008).

As parcerias de co-marketing constituem formas de cooperação voluntárias que envolvem a partilha de informação, aprendizagem mútua e o intercâmbio entre os seus membros, bem como o controlo social (Johannisson e Respasillas, 2002).

As parcerias são consideradas como um sistema complementar que facilita a actividade inovadora das empresas. São uma fonte de conhecimento externo e, portanto, a vantagem competitiva da organização/empresa depende da sua posição na relação (Lechner et al., 2006). Segundo Novikova (2005), as parcerias ajudam a encontrar uma solução para os problemas que a empresa é incapaz de resolver sozinha.

As parcerias são um dos activos mais poderosos que a instituição pode possuir, pois fornece acesso ao poder, informação, conhecimento e capital (Hulsink e Elfring, 2003).

A comercialização conjunta, ou seja, combinar as actividades de comercialização das empresas num determinado mercado, é um dos populares objectivos das parcerias de co-marketing (Teng e Das, 2008). Por outro lado, estas alianças podem ocorrer quando há uma junção de pelo menos duas marcas parceiras e que cooperem no contexto de marketing, tais como publicidade, desenvolvimento de produtos, lançamento de produtos ou distribuição (Grossman et al., citados em Dickinson e Heath, 2008).

A maioria das empresas não tem os recursos financeiros suficientes que lhe permitam uma expansão. Uma parceria torna-se assim fundamental, já que os custos de obtenção de uma parceria são inferiores à expansão da empresa no exterior (Wilson e Hynes, 2008).

Por último, a principal vantagem do co-marketing sobre outras estratégias de negócio é a partilha do risco. Estas parcerias são vantajosas para as empresas partilharem recursos e riscos, que é especialmente importante à medida que aumenta a incerteza dos seus resultados (Chathoth, 2003).

2.3. Condições para a Estabilidade de Parcerias de Co-marketing

As parcerias de co-marketing representam um grande desafio de gestão. Empresas menos éticas podem apenas servir-se da parceria para ganhar posição de mercado e até competir com os seus aliados, o que pode originar grandes conflitos (Bucklin e Sengupta, 1993).

Neste sentido, alguns factores tais como, compatibilidade, capacidade, empenho, controlo e confiança são percebidos como determinantes da continuidade de uma parceria no marketing (Pansiri, 2008).

Em co-alianças de marketing, a complementaridade e a substituibilidade estão principalmente relacionadas com o uso. Assim, supõe-se que os consumidores possam facilmente imaginar que se duas categorias de produtos diferentes são utilizadas de forma complementar numa determinada situação, essas duas categorias de produtos estão bem emparelhadas em parcerias de marketing (Ahn et al., 2009).

No início de uma parceria, as empresas estão mais cépticas com os seus parceiros, como resultado do risco associado ao oportunismo. À medida que o relacionamento entre as empresas amadurece, desenvolve-se a confiança entre eles e os modos informais de gestão são procurados para reduzir os custos administrativos e acelerar a tomada de decisão (Chathoth, 2003).

Existe uma co-dependência nas parcerias, que é um factor chave para o sucesso contínuo das mesmas. Os parceiros têm de mostrar que estão a realizar um bom trabalho. Esta situação ilustra a dificuldade em separar a selecção que ocorre em cada nível de empresa ou grupo e também destaca a dificuldade em separar as fronteiras entre as empresas e as alianças (Wilson e Hynes, 2008).

Nas alianças/parcerias bem-sucedidas, trocam-se frequentemente informações e faz-se a manutenção das políticas de portas abertas para em resultado de uma vontade dos parceiros, e cria-se transparência no relacionamento (Sarkar et al., 2001). As parcerias, segundo o estudo efectuado por Wilson e Hynes (2008), mostraram um alto grau de integração entre as empresas parceiras. Os parceiros unem recursos e trabalham juntos numa base contínua, para evoluir, como aliança, o que muitas vezes muda os objectivos iniciais das empresas.

A escolha da estrutura de uma parceria reflecte a necessidade de lidar com incertezas comportamentais, tais como o oportunismo e a redução dos custos das transacções entre os parceiros (Teng e Das, 2008). Neste sentido, o processo que permite gerar uma compreensão partilhada de determinada questão ou problema é fundamentado na comunicação e negociação. O conflito é visto como uma oportunidade. A tomada de decisões partilhada é adoptada como uma base para alcançar decisões.

Os factores que impedem a realização de uma relação podem dever-se a factores como a efectividade e longevidade da parceria e a factores estratégicos, incluindo a compatibilidade e a convergência de objectivos. Os atributos que causam maior impacto no desempenho de uma aliança são o compromisso, a confiança e a satisfação (Farrelly e Quester, 2004).

De acto, os aspectos psicossociais consagrados nas relações de capital, tais como a confiança mútua ou o compromisso recíproco são importantes, pois funcionam como mecanismos de coordenação e determinam a qualidade da colaboração no relacionamento (Sarkar et al., 2001).

2.4. Obstáculos nas Parcerias de Co-marketing

A ilegítima transferência de conhecimentos pode ser uma ameaça grave numa parceria dentro da função marketing. As empresas, muitas vezes, tentam chegar à frente dos seus parceiros, através da aprendizagem e utilização dos seus conhecimentos, o que pode resultar na perda de conhecimentos específicos para algumas empresas (Bleeke et al., citados em Teng e Das, 2008).

Os parceiros de países diferentes tendem a ter um baixo grau de similaridade dos recursos, ou um elevado nível de heterogeneidade desses mesmos recursos. Os recursos humanos, tecnológicos, físicos e recursos organizacionais realizados por empresas de diferentes países são mais susceptíveis de serem desiguais e, portanto, de existir uma maior falta de compatibilidade (Teng e Das, 2008). Deste modo, a incompatibilidade é vista como um obstáculo numa parceria de co-marketing.

O tamanho/dimensão empresarial pode ter também um impacto evidente sobre a gestão e coordenação entre os parceiros. Grandes parcerias geralmente têm mais custos associados com a gestão e coordenação que as alianças menores (Chathoth, 2003).

Finalmente, apesar do grande potencial das relações de co-marketing, o presente tipo de relacionamento ainda está na sua fase inicial, pelo que as normas cooperativas que conduzem a intenções estratégicas de complementaridade e de investimento simplesmente ainda não tenham evoluído (Farrelly et al., 2008). Moore e Weiler (2009) concluem que é necessária uma maior atenção em relação aos processos de relacionamento, aos factores como a confiança, ao compromisso, à comunicação aberta, à flexibilidade e a capacidade de gerir conflitos.

Estes e outros factores podem minimizar obstáculos/dificuldades que envolvem uma parceria de co-marketing, tais como a elevada burocracia e morosidade no processo.

3. As Parcerias Público - Privadas

3.1. Definição Âmbito de Parcerias Público-Privadas

A "Parceria" ou "colaboração" é comumente utilizada como um indicador de esforços conjuntos (Jamal e Stronza, 2009). Existe muita discussão sobre as diferenças entre termos como colaboração, rede, relacionamento, parceria e co-gestão. No entanto, neste estudo adoptou-se o termo de "parceria" para englobar as parcerias público-privadas. Apesar da multiplicidade de termos utilizados, os elementos essenciais de uma parceria é que ela envolve uma relação entre as partes interessadas, quando algum tipo de agregação de recursos, tempo e energia ocorre para atingir objectivos semelhantes (Bramwell et al., citados em Wilson et al., 2009).

A partir de uma perspectiva mais crítica, as parcerias público-privadas podem também ser vistas como uma forma de comunicação e "inovação" numa era do pensamento neoliberal, que promove a eficiência e eficácia, bem como os princípios de "fazer mais com menos" (Darcy et al., citados em Wilson et al., 2009).

As parcerias entre o sector público e privado, os seus interesses e actividades podem ter um impacto económico, ecológico e sociocultural no bem-estar das populações (Jamal e Stronza, 2009). De facto, uma das características das parcerias é que os grupos são autónomos, mas interdependentes, as soluções emergem por negociação construtiva das diferenças e a tomada conjunta de decisões envolve os grupos de assumir a responsabilidade colectiva para a direcção futura do domínio e da colaboração (Araújo e Bramwell, 2002). Uma parceria é um processo de tomada de decisão conjunta entre os principais intervenientes de um problema sobre o seu domínio futuro (Gray, citado em Jamal e Stronza, 2009).

As parcerias público-privadas proporcionam investimentos conjuntos entre o Estado e as empresas privadas, seja na construção ou na prestação de um serviço público. Estas parcerias público-privadas visam relações entre corpos do governo e organizações do sector privado. A relação daí resultante pode integrar uma empresa com os seus clientes, colaboradores técnicos e económicos e uma rede de relações dentro da organização (Palmer, 1996).

3.2. Objectivos das Parcerias Público-Privadas

O objectivo das parcerias público-privadas é utilizar as melhores possibilidades de gestão do sector privado, de forma a melhorar a prestação do serviço público e criar poupanças na

utilização dos recursos públicos. Através do estabelecimento de relações duradouras em regime de parceria, são transferidos para as entidades privadas os riscos, nomeadamente os tecnológicos e operacionais, com os quais estas entidades estão mais familiarizadas e para cujo manuseamento se encontram mais habilitadas (Cordeiro, 2008).

Segundo Palmer (1996), são vários os benefícios para o sector público e as organizações do sector privado desenvolverem relações mútuas. Aqueles incluem a incerteza reduzida, dependência administrada, eficiência de trocas e satisfação social da associação. Em primeiro lugar, a possibilidade de ganhos significativos em conjunto e, conseqüentemente individuais, como resultado da colaboração efectiva para atingir metas.

As empresas que detêm activos tanto privados como públicos são geralmente rotuladas empresas mistas. As parcerias entre instituições públicas e privadas formam-se devido a algumas vantagens e sinergias de ambas as partes que, geralmente, partilham os riscos e lucros. Normalmente, é um acordo contratual entre o sector público e organizações com fins lucrativos (Peters et al., 2008).

Tanto as empresas privadas e instituições públicas podem enfrentar graves faltas de capital. Os objectivos/vantagens das parcerias são óbvios: as empresas privadas podem tirar partido do apoio do governo através de estratégias para a obtenção de capital a um custo mais baixo e as instituições públicas podem beneficiar em termos de gestão profissional de know-how no plano de negócios, evolução do mercado, gestão de recursos humanos ou simplesmente no negócio e logística (Peters et al., 2008).

SEM conformidade com Palmer (1996), a razão das parcerias é que uma única organização é incapaz de controlar a complexidade e os riscos, bem como conhecer os recursos exigidos ao competir em mercados globais. As partes da parceria não são completamente dependentes uma da outra, cada um permanece independente em certas dimensões da relação. Os parceiros trocam competências que podem incluir acesso a mercados, infra-estruturas públicas e pessoal qualificado. A confiança é crucial no sucesso das relações, já que, cada sócio permite o acesso às suas competências.

A crescente complexidade das relações sociais e a procura por serviços e produtos cada vez mais especializados, aliados à escassez de orçamentos para investimentos estatais, são alguns dos objectivos da adopção dessa modalidade de parcerias do poder Público com a iniciativa privada (Athayde et al., 2006). Com efeito, o Estado frequentemente recorre ao sector privado para obter serviços ou bens necessários ao seu funcionamento ou à realização da sua finalidade maior, que é o atendimento do interesse público.

As parcerias público-privadas surgem na tentativa de criar novos instrumentos de financiamento públicos, um pouco por todo o mundo (Palermo, 2009). Embora exista uma

certa resistência em aplicá-las, também têm sido feitos esforços no sentido de superar os obstáculos que surgem quando estes novos instrumentos são postos em prática.

Além disso, o Fundo Monetário Internacional (FMI) também observou que " o termo parceria público-privada é por vezes utilizado para descrever um leque mais amplo de medidas." Em geral, as parcerias público-privadas são enquadradas como "regimes que combinam formas tradicionais de investimento público no sector privado" (Palermo, 2009).

Num modelo de parceria, os sectores público e privado ficam envolvidos ao longo do ciclo de vida de um projecto, incluindo a construção, o financiamento e as várias operações.

Em suma, segundo Palermo (2009), o plano de avaliação dos riscos identifica as características importantes do novo modelo, e define-se quando o governo reparte os riscos com o sector privado, isto é, o torna mais atraente para os investidores do sector privado e lhe proporciona a sustentabilidade fiscal.

3.3. Factores para o Sucesso das Parcerias Público-Privadas

Uma das condições para a estabilidade e sucesso de ma parceria público privada tem a ver com o processo de selecção dos parceiros/instituições. Na selecção de potenciais parceiros, as empresas devem ter em conta as semelhanças de recursos, posições no mercado e capacidades competitivas da outra empresa, de forma a facilitar a parceria (Bucklin e Sengupta, 1993).

Sarkar et al. (2001) sugerem que a questão da selecção do parceiro seja apresentada às empresas como um potencial paradoxo, onde elementos aparentemente contraditórios necessitam de conviver e ser simultaneamente alcançados para transmitir uma maior iluminação, verdade que não quer nem pode reunir em si mesmo. Concretamente, estes autores sugerem que seja exigida a criação colaborativa entre valor e busca de parceiros que possuam características semelhantes em determinadas dimensões e desiguais ou complementares noutras.

Nas parcerias público-privadas, a selecção de parceiros adequados deve ser considerada atendendo aos recursos necessários e os incentivos económicos devem andar lado a lado visto que são determinantes para atingir o sucesso. Esta perspectiva sugere que o recurso à interdependência entre os parceiros, bem como a sua compatibilidade social, cria um ambiente que facilita a realização dos objectivos comuns e singulares e contribui para criar relações de capital (Sarkar et al., 2001).

Para que um a parceria público-privada seja bem sucedida, cada parceiro deve agir em conformidade com os objectivos acordados no relacionamento (Dieke e Karamustafa, 2000).

Na selecção do parceiro, a experiência do candidato na área específica da parceria é um factor importante para identificar o parceiro certo. O *lobbying* e/ou características pessoais das redes desempenham um papel importante para o sucesso e orientação para o mercado/cliente das parcerias público-privadas (Peters et al., 2008).

McCool, citado em Moore e Weiler (2009), assinala a importância da formação de consensos e sugere uma série de critérios de concepção para parcerias bem sucedidas: representatividade, um sentimento de propriedade, aprendizagem e centrar a atenção nas relações. Pelo menos três condições, de acordo com McCool, são necessárias para a concepção destes critérios, são elas: a confiança, o poder e o acesso ao conhecimento.

Moore e Weiler (2009) concluem ainda que é necessária uma maior atenção em relação aos processos de relacionamento, aos factores como a confiança, o compromisso, a comunicação aberta, a flexibilidade e a capacidade de gerir conflitos.

As parcerias público-privadas bem sucedidas envolvem mecanismos que constroem relações, de modo que os parceiros foquem as suas energias na elaboração e resolução de problemas em vez de tomar posições (Fisher et al., citados em McCool, 2009). Segundo McCool (2009), os bons relacionamentos são caracterizados por uma qualidade de abertura, a falta de "agendas ocultas", a compreensão de outras crenças (se não se concordar com elas) e uma boa comunicação. Os relacionamentos também envolvem a compreensão clara dos papéis e responsabilidades.

Outro aspecto a considerar nas relações de parceria é o respeito mútuo. Os mais altos funcionários públicos devem ser activamente envolvidos no apoio ao conceito de parceria público-privada e ter um papel de liderança no desenvolvimento de cada parceria.

Um acompanhamento contínuo do desempenho da parceria pode ser importante para garantir o seu sucesso. Os contratos das parcerias público-privadas tendem a ser a longo prazo. Contudo, devem ser continuamente avaliados e perceber que um produto ou projecto muda de acordo com o seu ciclo de vida (Peters et al., 2008).

Os parceiros têm de saber o que podem esperar da parceria antes de iniciar o projecto. Um plano cuidadosamente desenvolvido (muitas vezes feito com a assistência de um perito externo neste domínio) irá aumentar substancialmente a probabilidade de sucesso da parceria. Este plano, na maioria das vezes, sob a forma de um extenso, detalhado contrato, descreve claramente as responsabilidades de ambos os parceiros públicos e privados. Além de

tentar prever áreas de responsabilidades, um bom plano ou contrato deve incluir um método claramente definido de resolução de litígios (Peters et al., 2008).

Por último numa parceria público-privada é importante comunicar abertamente com os potenciais interessados (Stakeholders), para minimizar a resistência à criação e manutenção da parceria (Peters et al., 2008).

4. As parcerias Público-Privadas no Sector do Ecoturismo

4.1. O Papel dos Sectores Público e Privado

4.1.1. O sector público

O termo "público" abrange todo o leque de organizações públicas a partir dos ministérios e dos governos nacionais, departamentos do governo e de empresas locais e departamentos governamentais do turismo. Tal como o turismo tem sido identificado como importante para muitos governos económica e politicamente, a participação do sector público (governo) é muito importante para o crescimento sustentável e desenvolvimento do sector do turismo (Elliott, citado em APEC, 2002).

O sector público torna-se um componente central do sector do turismo. Um ponto-chave do sector público é o de proporcionar infra-estruturas básicas, serviços essenciais, gestão do destino e marketing, inovação e formação (APEC, 2002).

Os governos estabelecem o quadro jurídico e regulamentam o quadro para o desenvolvimento económico global, incluindo o planeamento e desenvolvimento do controlo, protecção ambiental e conservação do património (UNCSD, citado em APEC, 2002). Este aspecto estabelece o desenvolvimento de agências de turismo; áreas protegidas e instituições para gerir as mesmas; benefícios de tributação para incentivar boas práticas ambientais; e, educação e formação ambientais.

As diferentes interpretações do interesse público esbatem as fronteiras tradicionais entre quais são os interesses públicos e privados, quais os interesses individuais e comuns (Dredge e Thomas, 2009). Ainda para estes autores, certamente, as mudanças e alterações em gestão pública nas últimas décadas, conduziram a um tipo que combina elementos de gestão do sector público e privado.

Os governos fornecem uma grande parte de infra-estruturas, tais como, portos, estradas, gestão de resíduos e abastecimento de água potável, essencial para o desenvolvimento do turismo.

Os governos muitas vezes investem em marketing e promoção de destinos turísticos no interior do seu país. Estas promoções são importantes porque a mensagem contida em tais promoções reforça os princípios de sustentabilidade (APEC, 2002).

4.1.2. O sector privado

O sector privado engloba as empresas privadas que fornecem a base de produtos turísticos, instalações e serviços essenciais, tais como: alojamento, transportes, restaurantes, comércio, diversas atracções e mesmo experiências (Tonge e Myott, citados em APEC, 2002). Este sector vai desde grandes corporações, como empresas turísticas, companhias aéreas e cadeias de hotéis, até pequenas, locais e empresas familiares, como lojas de artesanato e pousadas. O sector privado, portanto, desempenha um papel essencial no desenvolvimento e gestão do turismo e devem ser igualmente envolvidas as autoridades nacionais, regionais e governos locais, na gestão sustentável e desenvolvimento deste sector.

As iniciativas para o turismo sustentável incluem (UNCSD, citado em APEC, 2002): 1) adoptar tecnologias ambientalmente correctas; 2) aplicar multas aos poluidores; 3) financiamento de áreas protegidas; 4) incentivar destinos de apoio, protecção e acções ambientais; 5) promover projectos que sejam compatíveis com e apoiar a cultura local; 6) facilitar as pequenas e médias empresas locais, que incentivam o empreendedorismo local; 7) apoiar a indústria com prémios para o melhor desempenho de sustentabilidade; e 8) incentivar uma abordagem de planeamento participativo e incentivar a inovação de processos e gestão através da adopção de novas tecnologias (APEC, 2002).

Os governos de todo o mundo têm vindo a compreender a importância do turismo como fonte de riqueza pessoal, de receitas do governo e postos de trabalho. Como resultado, muitos governos promovem agora parcerias público-privadas para aumentar a competitividade do destino (Ritchie et al., citados em Reid et al., 2007). O reconhecimento do valor das parcerias tem sido impulsionado, em parte, pela diminuição dos orçamentos de marketing de turismo em muitos governos (Reid et al., 2007).

4.2. Ecoturismo e Desenvolvimento Sustentável

4.2.1. Conceito e Âmbito do Ecoturismo

O conceito de "ecoturismo" teve origem na década de 60 do século passado e foi usado para explicar o relacionamento entre turistas e o meio ambiente e culturas com as quais eles interagem (Hetzer e Fennell, citados em Campos, 2005).

De acordo com a literatura, podem ser identificadas quatro características fundamentais que devem ser seguidas pelo ecoturismo, são elas: 1) impacto ambiental mínimo; 2) impacto mínimo às culturas anfitriãs; 3) máximos benefícios económicos para as comunidades do país anfitrião; e 4) satisfação máxima para os turistas participantes (Fennell, citado em Campos, 2005).

Para Lindberg e Hawkins, citados em Campos (2005: 3), ecoturismo "é satisfazer o desejo que temos de estar em contacto com a natureza, é explorar o potencial turístico visando a conservação e desenvolvimento, é evitar o impacto negativo sobre a ecologia, a cultura e a estética". Pois, o impacto negativo provocado pela exploração turística pode, por exemplo, extinguir algumas espécies de animais selvagens.

Wearing e Neil, citados em Campos (2005), afirmam também que o ecoturismo envolve quatro elementos fundamentais: 1) noções de movimento ou viagem (a área deve ser o mais natural possível); 2) baseia-se na natureza; 3) induz à conservação; e 4) tem papel educativo.

Ruschmann, citada em Campos (2005), considera as seguintes medidas no ecoturismo: " [...] determinar restrições de acesso e desenvolvimento; impor quotas ou custos extras que limitem a instalação de equipamentos receptivos; delegar poder de decisão às autoridades competentes, responsabilizando-as [...] pelas decisões que envolvem o desenvolvimento".

Actualmente, o turismo é uma das actividades económicas mais importantes, onde se destaca o segmento do ecoturismo (Campos, 2005). Para este mesmo autor, a actividade ecoturística deve ter em consideração um planeamento adequado para o local, que contribuirá para a diminuição dos impactos ambientais causados na natureza. É o tipo de turismo cujo objectivo principal é o contacto com a natureza, actividades de observação e conservação que permitem uma fuga dos meios urbanos para ambientes mais calmos (Balanzá e Nadal, 2003).

O ecoturismo torna-se, assim, uma alternativa para alcançar o desenvolvimento sustentável, por tentar conciliar a relação ambígua entre a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento económico (Campos, 2005).

Neste contexto, o ecoturismo é, segundo Lemos, citado em Campos (2005: 5), "[...] a rede de serviços e facilidades oferecidas para a realização do turismo em áreas com recursos turísticos naturais, sendo considerado também um modelo para o desenvolvimento sustentável da região". Mas é preciso ter em conta vários aspectos importantes no desenvolvimento do ecoturismo, tais como, integrar o turismo ao meio ambiente por meio de uma arquitectura adaptada; preservar e valorizar o património natural, histórico e cultural das comunidades em que a actividade é desenvolvida; deve haver a participação e consciencialização das populações locais, empresários turísticos e dos próprios turistas da necessidade de proteger o património como um todo.

Segundo Duffy (2008), o ecoturismo é um meio pelo qual um número crescente de fenómenos não-humanos, especialmente paisagens, animais selvagens e até mesmo culturas locais estão a ser comercializados. Isto significa que um leque crescente de recursos estão sujeitos a novas formas de gestão com base no mercado, e este processo de mercantilização é muito visível para o desenvolvimento e crescimento do ecoturismo.

O ecoturismo é apelativo para uma vasta gama de grupos de interesse porque parece simultaneamente satisfazer e interferir com vários processos: o desenvolvimento capitalista, o desenvolvimento da comunidade, a redução da pobreza, a vida selvagem e a conservação e protecção do ambiente (Duffy, 2008).

Para Williams e Ponsford (2008), o ecoturismo prende-se com o surgimento de um interesse na construção da vantagem de mercado, um crescente número de operadores turísticos a encarar a globalização como um veículo para alcançarem novas oportunidades de mercado, criando novos produtos mais ecológicos e sustentáveis. Ao incorporar os princípios da sustentabilidade social e ambiental nas suas operações comerciais, podem criar novas oportunidades para a diferenciação do produto, com o reforço da imagem de marca e o forte apoio das partes interessadas e com a redução de custos de transacção por parte da comunidade empresarial. Acredita-se que estas acções de sustentabilidade corporativa podem traduzir-se numa posição competitiva mais forte.

O desenvolvimento sustentável do turismo é descrito como aquele que reúne as necessidades dos turistas, quanto à protecção e melhoria das oportunidades para o futuro. Alcança-se com a gestão de todos os recursos de tal forma que as necessidades possam ser satisfeitas na coesão económica, social e estética, mantendo ao mesmo tempo a integridade cultural, os processos ecológicos essenciais, a diversidade biológica e os sistemas de apoio à vida (UNEP 2001).

4.2.2. O desenvolvimento sustentável

A sustentabilidade baseia-se na importância de preservar os processos ecológicos essenciais, a necessidade de proteger os humanos, a biodiversidade, o património e o desenvolvimento baseado na ideia de que a produtividade pode ser sustentada a longo prazo para as gerações futuras (WCED, citado em Lu e Nepal, 2009).

Um dos principais objectivos do desenvolvimento sustentável no turismo é o de encontrar um equilíbrio entre a utilização de recursos e as preferências ou necessidades dos consumidores.

Como refere Peters et al. (2008), um ponto importante sobre o conceito de sustentabilidade é que ela é definida, interpretada e implementada de forma diferente por indivíduos, grupos sociais e as partes interessadas, e é frequentemente designada como um "equilíbrio" ou "sábua" utilização dos recursos (Lu e Nepal, 2009).

Existem serviços de lazer e turismo promovidos por organizações sem fins lucrativos nos parques e áreas protegidas que são uma alternativa directa ao funcionamento dos serviços de lazer e de turismo comerciais. Este modelo tem forte participação pública. Os cidadãos são capazes de tornar-se intimamente envolvidos em muitos aspectos da conservação. Esta alternativa leva a um envolvimento, consenso, orientação, uma forte visão estratégica e forte resposta (Eagles, 2009).

4.3. Parcerias Público-Privadas no Ecoturismo

As parcerias público-privadas no sector do turismo desempenham um papel importante, em países onde o desenvolvimento do turismo está em fases iniciais, pois os projectos de infra-estruturas são acompanhados por um risco elevado e a longo prazo. Como garantia contra estes riscos, os governos têm formulado um certo número de princípios básicos que devem ser cumpridos antes de as parcerias público-privadas poderem ser tomadas em consideração (Peters et al., 2008).

Segundo Eagles (2009), existem muitas abordagens para a gestão dos serviços de lazer e turismo nos parques e áreas protegidas. Na maioria dos casos, esta disposição implica alguma forma de parceria.

Os agentes individuais envolvidos nas parcerias podem desempenhar um papel vital na política a seguir. Assim, por exemplo, um único participante pode levar os outros a uma

grande mudança nas prioridades da política, a partir de uma reorientação do foco de turismo de massas para um nicho de mercado turístico (Bramwell e Cox, 2009).

Ainda para estes investigadores, os modelos que têm sido aplicados nas parcerias para o turismo têm um potencial limitado, na medida em que tendem a concentrar-se nos processos organizacionais internos e externos que podem levar a processos que afectem estas parcerias.

Até recentemente, a indústria de viagens e turismo foi hesitante no estabelecimento de parcerias público-privadas por causa do mercado muito competitivo dentro do qual operam. A indústria turística tem sido relutante em participar em objectivos de política pública, por considerar que isso irá aumentar os seus custos, ou diminuir a sua competitividade (Swarbrooke, citado em APEC, 2002).

Neste sentido, as parcerias público-privadas podem fazer o oposto. Representam um agrupamento de conhecimentos, capital e outros recursos provenientes de vários intervenientes (Bramwell e Lane, citados em APEC, 2002). Verifica-se gradualmente uma crescente consciencialização dos benefícios das parcerias. Elas asseguram a consistência dentro de um quadro e agem como um agente efectivo para o planeamento, gestão, resolução de problemas e de mudança e, por conseguinte, aumentam em vez de reduzir a vantagem competitiva do produto turístico (APEC, 2002).

Ainda segundo a APEC (2002), existem várias formas e acordos inter-organizacionais que representam a indústria de viagens e turismo a nível global, nacional e regional. Eles desempenham um importante papel de coordenação, organização e planeamento de viagens e indústria do turismo.

Phillips et al., citados em Moore e Weiler (2009), encaram as parcerias como uma nova forma de governação que pode aumentar o fluxo de recursos para proteger a área de gestão (o reforço das oportunidades para a sustentabilidade), bem como melhorar as oportunidades e possibilidades para o turismo. Essas parcerias podem também aumentar as iniciativas, estimular a inovação e promover a colaboração de tomada de decisão e resolução de conflitos (De Lacy et al., citados em Moore e Weiler, 2009).

Idealmente, as parcerias devem contribuir para um turismo sustentável. As parcerias em ecoturismo oferecem a oportunidade de fazê-lo. Com a inclusão da indústria do turismo potencialmente pode contribuir economicamente para a área protegida e as comunidades locais. Também são potenciais benefícios ecológicos o aumento dos recursos disponíveis para a gestão da área protegida. Os retornos sociais e culturais também são possíveis, dependendo de quem está envolvido na parceria e como os benefícios são distribuídos pelas comunidades locais e os outros filiados das áreas protegidas (Moore e Weiler, 2009).

A complexidade e incerteza do turismo em áreas protegidas torna o planeamento e gestão do turismo sustentável um desafio. Assim, o papel cooperativo foca-se nas parcerias público-privadas como uma peça central do turismo em áreas protegidas. Wilson et al., citados em Moore e Weiler (2009), argumentam que os acordos comerciais desenvolvidos em torno de contratos comerciais ou jurídicos - entre interesses comerciais do turismo, como hotéis, fornecedores, cafés e restaurantes, e agências de área protegida - são novas formas de governação.

Para McCool (2009), estas parcerias representam um veículo para abordar as questões, que dão resposta à crescente procura de gestão de conflitos, defesa do património e valores de preservação do interesse público.

Existem alianças e grupos que são frequentemente estabelecidos por agências em áreas protegidas para tratar questões de planeamento do turismo. O interesse público e os gestores das parcerias nas áreas protegidas têm responsabilidades para assegurar que o interesse público nestas áreas é sustentado. Porém, construir tais interesses em complexas configurações muitas vezes exige negociação entre múltiplas vozes exprimindo metas que são, em parte, partilhadas e em parte conflitantes. As parcerias podem ser vistas como mecanismos que proporcionam os espaços necessários para realizar esta tarefa (McCool, 2009). Em parte, isto significa acomodar diferentes interesses públicos (porque essas áreas estão no domínio público), de tal forma que os parceiros formem um consenso sobre como deve ser o futuro.

O planeamento de parcerias no turismo de natureza é caracterizado por certos atributos: representatividade, um senso de propriedade, um foco de aprendizagem e uma especial atenção aos relacionamentos. Segundo McCool (2009), as parcerias de turismo em áreas protegidas proporcionam a oportunidade para um planeamento mais realista, mais integrador e mais eficaz do turismo da área protegida. O bom entendimento das condições de parcerias é importante para o seu sucesso.

O sector privado, ao assumir a gestão das várias concessões em parques naturais, e trabalhar com as comunidades locais, dentro e ao redor das zonas protegidas oferece meios eficazes, para colmatar o fosso entre o governo e os destinos de áreas protegidas (Jamal e Stronza, 2009).

A partilha de experiências entre os parceiros é fundamental para o desenvolvimento do sector turístico, pois permite tirar aprendizagens sobre o melhor caminho para planejar, implementar e gerir as parcerias, destacando as questões estratégicas e operacionais e contornando os

erros e obstáculos identificados em experiências passadas, vividas por cada um dos parceiros (Neves, 2007).

Em termos gerais, as parcerias público-privadas referem-se a qualquer acordo em que os sectores público e privado trabalham em conjunto para fornecer um serviço (Wilson et al., 2009). As organizações públicas devem adoptar os princípios das empresas privadas, como a gestão por objectivos, com base em provas, recompensas e desempenho relacionados com financiamento (Boyne citado em Wilson et al., 2009).

De acordo com Laing e tal. (2009), devido à atenção global que está a ser dada às parcerias e áreas protegidas, todas as oportunidade de melhorar os esforços de investigação e criar melhores resultados para as áreas protegidas, bem como para os parceiros que estão comprometidos com seu desenvolvimento futuro, deve ser feita.

Por último, desde a criação até o final de uma parceria, presta-se atenção à evolução da organização interna e gestão das actividades ao longo de várias etapas. A fase de abordagem pode-nos ajudar a compreender os padrões comuns na evolução da organização e as actividades de parcerias, e assim pode ajudar a melhorar esses elementos (Gray, citado em Bramwell e Cox, 2009).

4.3.1 Vantagens das parcerias público-privadas no ecoturismo

Na maioria dos países ocidentais, as parcerias ao nível do turismo local, onde colaboram o sector público e organizações privadas, têm vindo a aumentar. Ao atrair mais turistas, não só pode beneficiar os objectivos financeiros dos operadores de turismo, mas também os objectivos sociais do sector público. Há um reconhecimento crescente do valor destas parcerias no turismo, em geral, e do ecoturismo, em particular.

Na perspectiva do governo local, podem ser identificadas várias vantagens para procurar parcerias no desenvolvimento do turismo local (Palmer, 1996), tais como: os rendimentos decorrentes da actividade turística e, indirectamente, a melhoria das condições sociais; a diminuição do desemprego e; o aumento do turismo encorajar outro tipo de investimentos na região.

A falta de uma cultura em muitos departamentos públicos, passando ao lado de um controlo das estratégias fundamentais de turismo, motivou as parcerias com organizações de sector privadas para partilhar competências. O sector privado geralmente tem um compromisso muito maior e uma orientação de marketing que permite às autoridades locais obter os recursos políticos e económicos necessários (Palmer, 1996). A existência de uma relação com

uma empresa de desenvolvimento de turismo parece ter modificado o comportamento das organizações de governo locais.

Segundo Palmer (1996), as organizações do sector público podem formar relações horizontais para trocar competências com organizações do sector privado. A criação de empresas de desenvolvimento de turismo colaboradoras permite desenvolver uma ponte entre a cultura de produção burocrática do governo local e a cultura de marketing adoptada pelo sector de turismo privado.

As parcerias público-privadas podem ainda parecer vantajosas para os gestores da área protegida e operadores turísticos privados por uma série de razões. Fundamentalmente, as parcerias público-privadas são vistas como um meio de gerar mais financiamento fora da dependência das fontes do governo. Isto é ainda mais relevante no actual clima político, o que incentiva as zonas protegidas do mundo todo para encontrar oportunidades de aumentar a auto-suficiência (Buckley et al., citados em Wilson et al., 2009).

Ainda para estes investigadores, manter as parcerias em turismo pode ser benéfico pois permite promover a aprendizagem sobre o trabalho, habilidades e potenciais de outros parceiros. A meta deve ser a promoção de uma relação bem sucedida e, em última análise, sustentável. Através das parcerias público-privadas, gestores da área protegida podem partilhar riscos, a complementaridade dos serviços, experiências e infra-estrutura para visitantes.

As parcerias público-privadas representam muitas vezes soluções políticas para as falhas de mercado, um conceito que efectivamente está subjacente e é pertinente para um grande conjunto de recursos e questões ambientais na economia.

É justo dizer que sem parcerias público-privadas, terão resultado graves efeitos externos sociais e ecológicos. O investimento privado é muitas vezes apenas a curto prazo e orientado para não considerar a exploração e o excesso de recursos. Por outro lado, os governos não são capazes de prestar serviços turísticos de conservação ambiental (Peters et al., 2008).

Outras vantagens para as parcerias público-privadas nos domínios do turismo estão ligadas à melhoria da situação da concorrência e ganhar vantagens de competitividade (Laing et al. 2009).

4.3.2. Desvantagens das Parcerias Público-Privadas no Ecoturismo

As parcerias público-privadas são facilmente associadas com a exploração da propriedade pública (Hodge et al., citados em Wilson et al., 2009), num tempo em que as áreas protegidas já estão sob pressão de factores como alterações climáticas, visitas insustentáveis e outras ameaças ambientais.

Segundo Palermo (2009), os problemas surgem quando o pleno financiamento não está disponível e que é necessário ao sector privado procurar atribuir fundos públicos para realizar os seus objectivos. Portanto, a maioria dos países desenvolvidos e em desenvolvimento estão constantemente à procura de "uma avaliação equilibrada dos custos de oportunidade apresentada por meios alternativos de financiamento" (Palermo, 2009).

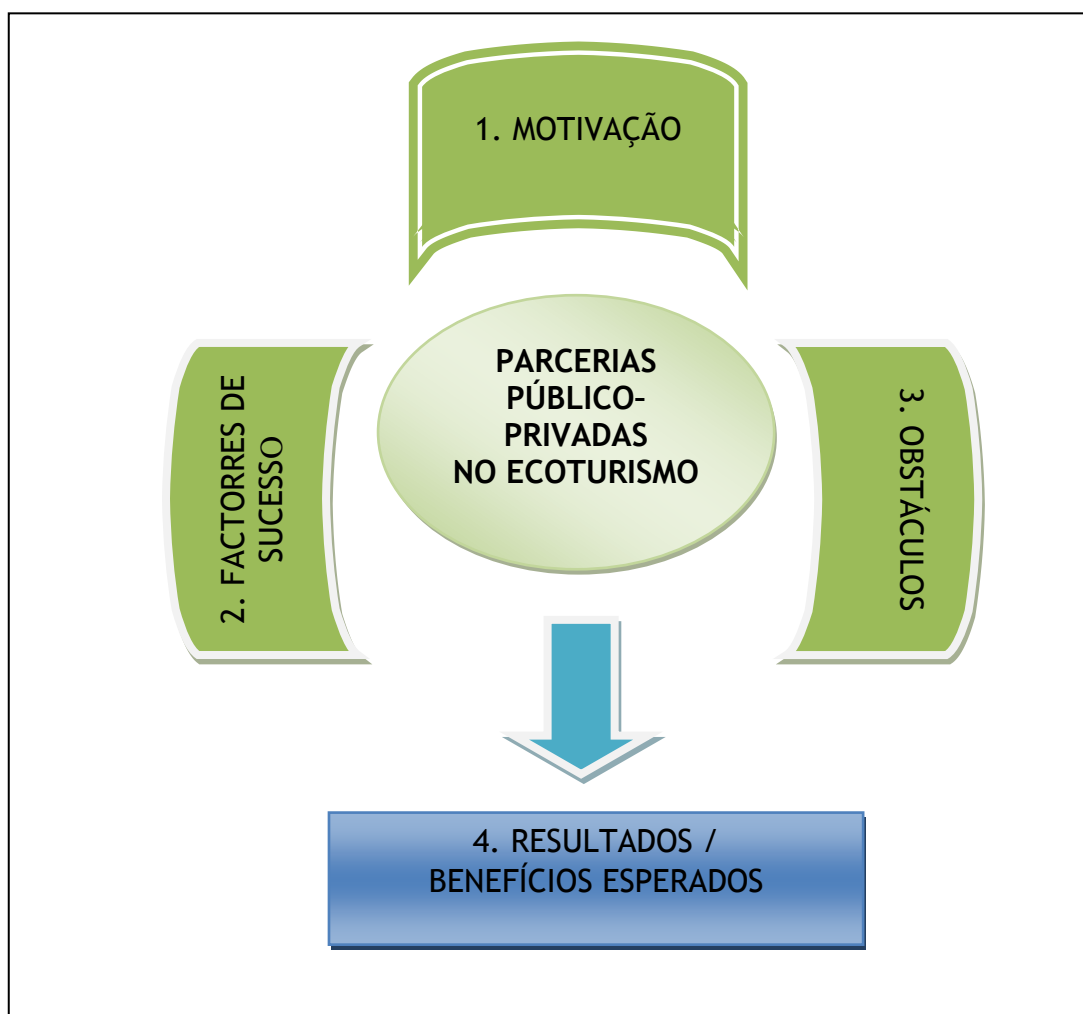
A gestão colaborativa tem vindo a representar um grande desafio face ao modelo clássico de gestão de parques nacionais (Lane, citado em Plummer e Fennell, 2009). Ao mesmo tempo, estudos de turismo, em áreas protegidas e de co-gestão parecem ser principalmente de natureza descritiva com uma base teórica limitada.

Finalmente, outra desvantagem das parcerias público-privadas é que o modelo cooperativo de gestão (co-gestão) implica a partilha do poder e responsabilidade entre o governo e os usuários dos recursos locais (Berkes et al., citados em Plummer e Fennell, 2009).

4.4. Proposta de um Modelo de Análise

Perante os novos paradigmas que se estão a impor às organizações e com base na revisão da literatura realizada, desenvolveu-se o seguinte modelo conceptual de análise (Figura 1) das parcerias público-privadas no Ecoturismo, que assenta, fundamentalmente, em quatro dimensões: (1) Motivação, (2) Factores de sucesso, (3) Obstáculos e (4) Resultados/benefícios esperados.

Figura 1 - Modelo de análise



5. Metodologia da Investigação

5.1. Tipo de Estudo

Quando se está perante um fenómeno com características próprias, torna-se necessário o desenvolvimento de metodologias que privilegiem aspectos como a intuição, imaginação e a procura de estruturas universais, para obter um quadro bem elaborado da dinâmica subjacente à experiência (Holanda, 2006).

Neste contexto, o tipo de metodologia adoptada no presente estudo foi a qualitativa, pois a observação dos fenómenos sociais, implica a participação do investigador no universo onde ocorre o fenómeno escolhido (Dencker, citado em Campos 2005). O destaque para as inúmeras definições existentes para a abordagem qualitativa dos estudos revela também variadas estratégias de investigação e métodos de pesquisa que podem ser aplicados com o intuito de verificar o significado de um fenómeno no seu ambiente natural (Massukado, 2008).

Segundo Mucchielli, citado em Holanda (2006), os métodos qualitativos são habitualmente identificados como modelos diferenciados de abordagem empírica, já que se encontram especificamente focados nos fenómenos humanos, isto é, métodos onde os factos não são medidos. Esta metodologia foca-se no estudo de unidades sociais, dando privilégio aos estudos de caso. Segundo Martins (2004:293), “entende-se como caso, o indivíduo, a comunidade, o grupo, a instituição”.

Na metodologia qualitativa, não existe a preocupação com a generalização, o que caracteriza este tipo de método é o estudo em profundidade, procurando a explicação válida para o caso de estudo, mas reconhecendo que as observações são sempre parciais. O que torna estes estudos válidos é o rigor dos laços estabelecidos entre as bases teóricas e a investigação empírica (Laperrière, citado em Martins, 2004).

Yin (1994: 32) apresenta-nos o estudo de caso como uma investigação empírica que “*investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos*”. Contudo, este autor afirma, ainda, que uma das preocupações muito comuns da realização de estudos de caso é o facto de eles fornecerem pouca base para fazer uma generalização científica. O mesmo autor, acrescenta ainda como desvantagens dos estudos de caso, a necessidade de se adoptar um conjunto disciplinado de procedimentos para se evitar a falta de rigor, a existência de um

excesso de tempo que é consumido em documentos volumosos e elegíveis e a necessidade de serem utilizadas múltiplas fontes para se obter uma validade e confiabilidade.

Apesar do facto destas preocupações, Yin (1994), na sua obra, refere que os estudos de caso são uma base de conhecimento, fornecem a direcção para investigações futuras, são um projecto interactivo e flexível, utilizam uma abordagem holística para estudar os eventos da vida real e utilizam múltiplas fontes e técnicas de recolha de dados.

Assim, face aos objectivos e questões de investigação definidos para este estudo, adoptou-se a metodologia qualitativa e, dentro desta, a abordagem de estudo de caso.

5.2. Selecção do Caso

Segundo Patton (1990), com a abordagem de investigação qualitativa pretende-se analisar os resultados provenientes de casos individuais, os quais permitem gerar informação mais detalhada, mais rica e mais útil para o fenómeno a ser observado.

Neste estudo seleccionou-se um único caso (Yin, 1994). Mais precisamente, escolheu-se uma parceria público-privada no sector do Ecoturismo em Portugal.

Os critérios para a selecção deste caso/parceria foram: (1) tratar-se de uma parceria público-privada na área do ambiente; (2) parceiros que desenvolvem actividades no sector do ecoturismo; e (3) acessibilidade e conhecimento prévio desta parceria por parte do investigador.

A partir desta parceria foram contactadas quatro instituições: a Cascais Natura, Grupo Ecológico de Cascais, Santa Casa da Misericórdia de Cascais e o Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade. Como refere Geringer (1991), para um maior controlo e para um menor dispêndio de tempo no estudo, o número de parceiros envolvidos nos acordos seleccionados não deve ultrapassar duas a quatro organizações. Também para este investigador, as dificuldades sentidas com a análise de múltiplos parceiros dentro de uma parceria podem ser exacerbadas quando se pretende estudar uma parceria de uma forma global, como é o caso deste estudo.

Só depois de contactar a primeira instituição desta parceria público-privada (Cascais Natura) é que foi possível obter informação (identificação e endereço) em relação aos outros três parceiros para, posteriormente, estes serem entrevistados.

5.3. Instrumentos de Recolha de informação

Uma investigação implica sempre a utilização de técnicas e de instrumentos para recolha de informação, assim como a sua organização e sistematização para uma posterior análise e interpretação. A construção dos instrumentos de recolha de dados, constituindo uma etapa intermédia do processo, é um momento considerado muito importante nos trabalhos de investigação, pois dela depende a recolha da informação pertinente, tendo em vista o objectivo do estudo (Deshaies, 1992).

A investigação qualitativa não procura enumerar ou medir acontecimentos. Dela faz parte a obtenção de dados descritivos, mediante contacto directo e interactivo do investigador com a situação que é objecto de estudo. O investigador tenta compreender o fenómeno, segundo a perspectiva dos participantes na situação estudada e a partir daí interpreta os fenómenos estudados (Neves, 1996). Assim, neste trabalho foi realizada uma investigação empírica, através da observação directa, análise de documentos e na elaboração de entrevistas (Patton, 1990) aos responsáveis das várias instituições envolvidas na parceria público-privada seleccionada.

Neste estudo de natureza qualitativa, como já foi referido, optou-se por um tipo de entrevista semi-estruturada (ver Anexo o guião adoptado) para dar ao entrevistado liberdade nas respostas produzidas, visando perceber o seu ponto de vista sobre as situações que lhe eram apresentadas. O guião (protocolo) da entrevista foi desenvolvido baseado na extensa literatura consultada e nas dimensões do modelo de análise proposto.

Yin (2005) afirma que, para o estudo de caso, a entrevista é a fonte de informação mais importante, podendo assumir diversas formas e pode ser conduzida de forma mais espontânea, podendo consultar o entrevistado sobre os factos ou pedir a sua opinião sobre determinados eventos. As entrevistas aos responsáveis das organizações envolvidas foi efectuada entre Maio e Outubro de 2010 e cada uma teve um tempo de duração médio de 45 minutos.

Para além das entrevistas baseadas em conversações informais, a consulta de diferentes documentos (relatórios anuais, descrição de produtos, sites na internet, relatos publicados, etc.) foram também adoptadas como fontes de obtenção de informação. Sempre que possível, teve-se acesso a documentos oficiais e não oficiais acerca das instituições que faziam parte desta parceria seleccionada. Contudo, na maioria das vezes, estes documentos eram incompletos e transmitiam apenas algumas vertentes da realidade a investigar, servindo unicamente como orientadores para a utilização das outras duas técnicas: entrevista e observação.

Neste estudo privilegiou-se ainda a observação participante como sendo um processo construído duplamente, pelo investigador e pelos “actores sociais” envolvidos. De acordo com Holanda (2006), esta técnica exige o máximo de interacção e envolvimento do pesquisador com os que estão a ser observados, ou seja, requer uma participação activa do pesquisador no trabalho de pesquisa.

5.4. Análise e Interpretação da Informação

O investigador não deve centrar-se apenas na análise de conteúdo de uma entrevista, mas analisar o conteúdo de várias entrevistas de actores que viveram experiências similares (Bertaux, citado em Lalanda, 1998). Assim, neste estudo seguiu-se este procedimento com vista a construir uma representação das várias realidades sociais associadas ao caso em estudo. A maior contribuição deste modelo consiste exactamente na perspectiva de construção do estudo a partir dos dados recolhidos, numa superação do modelo tradicional que idealiza o aspecto racional de construção da teoria (Holanda, 2006).

Para o tratamento da informação recolhida, fundamentalmente recorreu-se à análise de conteúdo que, para Quivy e Campenhoudt (1992), incide sobre vários tipos de mensagens, desde artigos, documentos oficiais ou relatórios de entrevistas.

Mais concretamente, as entrevistas efectuadas foram submetidas a uma análise de conteúdo, categorizando-se os referenciais de análise recolhidos dos extractos do texto, para testar mais facilmente a compreensão de comunicações resultantes da entrevista realizada. Segundo Bardin (2004), tal procedimento constitui-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens. Após transcrita a entrevista na íntegra, foi tudo devidamente identificado.

6. Estudo de Caso

6.1. Caracterização da Parceria Público-Privada

A instituição focal da parceria público-privada seleccionada para este estudo foi a Cascais Natura. Esta instituição foi criada em Novembro de 2006 com o objectivo de promover e realizar estudos e projectos que visam a preservação e o usufruto do património natural de Cascais, bem como a melhoria da qualidade de vida no Concelho, nomeadamente no aproveitamento pedagógico, turístico e lúdico do património natural de Cascais.

Esta agência, que resulta de uma parceria entre entidades públicas e privadas, pretende ainda fomentar e junto da população e dos vários agentes sociais e económicos, o diálogo em torno da ideia de desenvolvimento sustentável.

A constituição de parcerias com entidades públicas, centros de investigação e empresas é um dos elementos essenciais à promoção dos projectos desta agência, promovida pela Câmara Municipal de Cascais.

Igualmente importante na sua concepção é o envolvimento da população em acções como as de recuperação de habitat ou monitorização ambiental.

Além dos estudos e projectos, a Cascais Natura colabora com o Departamento de Ambiente da Câmara Municipal de Cascais para a definição da Estrutura Ecológica Municipal, uma estrutura da maior importância para a qualidade do ambiente na Autarquia.

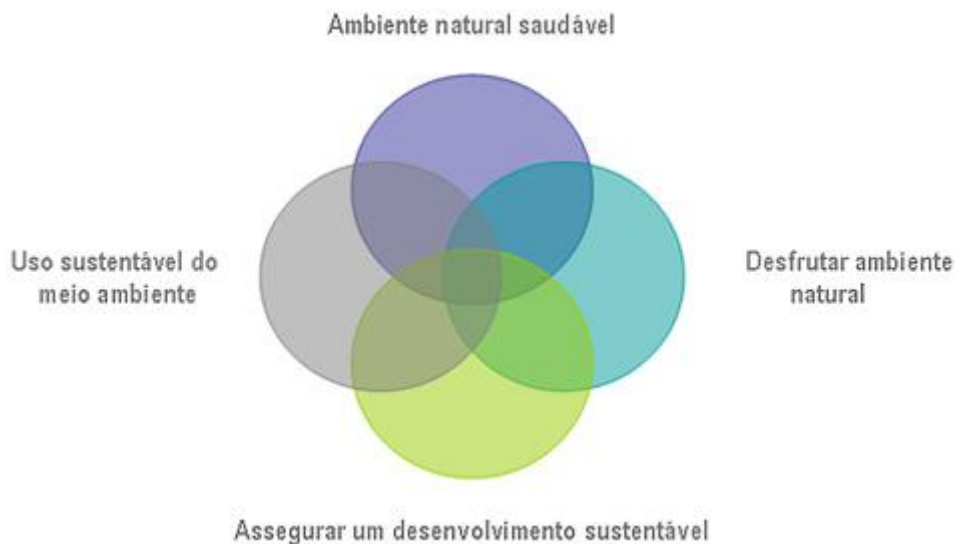
Para alcançar as metas ambientais, os vários projectos da Cascais Natura visam o envolvimento da sociedade civil, empresas privadas, instituições públicas, em acções de voluntariado a favor da conservação da Natureza, como a plantação e manutenção de árvores, protecção e recuperação de solos, limpeza e recuperação de ribeiras, erradicação de espécies invasoras, entre outras.

As empresas e instituições podem aderir ao projecto no âmbito do seu posicionamento estratégico (responsabilidade social/ambiental) ou como forma de compensação das suas emissões anuais de carbono.

A Cascais Natura pretende ainda fomentar, junto da população e dos vários agentes sociais e económicos, a consciência dos desafios da sustentabilidade.

Como se pode visualizar na figura seguinte, a actividade da *Cascais Natura* desenvolve-se em torno de quatro vectores. Uma breve explicação destes vectores é feita a seguir

Figura 2 - Vectores de actividade da Cascais Natura



fonte: www.cascaisnatura.pt

Ambiente natural saudável: Acções que visam a recuperação, conservação e melhoria do ambiente e qualidade de vida, nomeadamente espaços verdes urbanos e naturais.

Uso sustentável do ambiente: Acções que promovam a continuidade de um uso sustentável do ambiente, através do conhecimento do património natural local.

Desfrutar do ambiente natural: Acções que visam uma interacção sustentável com o ambiente e o meio natural, valorizando as boas práticas.

Assegurar o desenvolvimento sustentável: Acções de monitorização e controle das medidas implementadas para a conservação da natureza e a melhoria da qualidade de vida.

A parceria público-privada seleccionada para o presente estudo envolve a Cascais Natura que tem a forma de associação sem fins lucrativos e mais três parceiros, ou seja, instituições: (1) Santa Casa da Misericórdia de Cascais, (2) Grupo Ecológico de Cascais e (3) Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade.

Enquanto parceiro desta parceria público-privada no sector do ecoturismo, a Santa Casa da Misericórdia de Cascais é uma entidade com longa tradição ao serviço da solidariedade social

no Concelho e tem sob a sua tutela uma área rural de 450 hectares onde serão desenvolvidos dois dos projectos da Cascais Natura: LINEU e Eco-Parque do Pisão.

Por outro lado, o Grupo Ecológico de Cascais é a mais antiga organização não-governamental de ambiente (ONGA) com actividade no concelho de Cascais, tendo desenvolvido nos últimos 25 anos diversas acções em prol da qualidade do ambiente e da conservação da natureza em Cascais.

O Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade, 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.

Uma breve caracterização dos quatro parceiros/instituições que fazem parte da parceria estudada, pode-se visualizar na figura a seguir.

Figura 3 - Caracterização dos parceiros

	Cascais Natura	S.C. Misericórdia de Cascais	Grupo Ecológico de Cascais	Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade
Ramo	Agência Ambiental	Instituição de solidariedade social	ONG Ambiental	Instituto de conservação da natureza
Localização	Cascais	Alcabideche	Cascais	Parque Natural de Sintra- Cascais
Dimensão/ nº de colaboradores	14	640	300	26
Natureza/ sector	Público	Privada	Privada	Público

6.2. Parceria Público-Privada no Ecoturismo: Validação do Modelo

A apresentação e interpretação da informação recolhida tiveram em conta as dimensões do modelo de análise proposto. Neste ponto são expostas e discutidas as dimensões consideradas neste modelo, a partir da informação recolhida, principalmente da entrevista efectuada aos responsáveis das quatro instituições contactadas.

O entrevistado da Cascais Natura é o Administrador, pertence ao género masculino e tem 38 anos. No Grupo Ecológico de Cascais foi entrevistado o seu Presidente, do género feminino e com 55 anos de idade. Na Santa Casa da Misericórdia de Cascais foi entrevistado um dos colaboradores que acompanhou a parceria estudada (Membro da Mesa Administrativa). Este colaborador é do sexo masculino e tem 62 anos de idade. Por fim, no Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade, o entrevistado foi um técnico licenciado em Geografia, do género masculino com 42 anos de idade. Como já foi referido, as entrevistas tiveram um tempo de duração média de 45 minutos e decorreram entre Maio e Outubro de 2010.

6.2.1. Motivações para a parceria

Relativamente à primeira dimensão do modelo, as motivações para a parceria, através do testemunho obtido a partir do Administrador da Cascais Natura, verifica-se que, para este responsável:

- *“As entidades públicas podem desenvolver projectos-piloto que encorajem as entidades privadas a instalarem-se num determinado local e iniciarem a sua actividade (...). As razões prendem-se exactamente com o facto de ter os mesmos objectivos e visão, sendo que em conjunto aumenta a capacidade de resposta e de execução do projecto, para além de aumentar significativamente a área de actuação.”*

No entender da Cascais Natura, uma das motivações para a formação de parcerias público-privadas prende-se com:

- *“Estas parcerias beneficiam ambas as partes (sector público e privado), no sentido em que se proporcionam condições para que ambas as partes possam ver os seus objectivos alcançados”.*

Por outro lado, quando contactado um outro parceiro da parceria seleccionada para este estudo: o Grupo Ecológico de Cascais (GEC), o Presidente refere:

- *“Temos vantagens em trabalhar juntos na Defesa da Natureza (...). Pode ser muito importante se o fim público do bem comum, preservação da Natureza, conservação dos recursos for salvaguardada pela entidade pública e a iniciativa e dinamismo da privada tiver à frente um empresário com capacidade de gestão sustentável.”*

Já um dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Cascais (SCMC), um outro parceiro deste projecto, considera:

- *“Tudo o que diz respeito a parcerias, independentemente de serem público-privadas, considero uma mais-valia para qualquer actividade, nomeadamente o Ecoturismo”.*

Este membro da Santa Casa sublinha ainda como motivos para a formação deste tipo de parceria:

- *“Tendo a SCMC a responsabilidade de gestão de um património com a importância social, ambiental e cultural da Quinta do Pisão e tendo a Câmara Municipal de Cascais promovido uma Agência Municipal no âmbito do Ecoturismo, pareceu-nos óbvio esta aliança/parceria, para o cumprimento dos objectivos comuns.”*

No entender do técnico do Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade:

- *“Esta parceria é estabelecida pelo reconhecimento de que existem objectivos comuns, que estão na base do desenvolvimento de iniciativas e projectos nas áreas de conservação da natureza e ecoturismo.”*

As parcerias visam encontrar soluções conjuntas para problemas comuns, desenvolvendo complementaridades mútuas. A complementaridade nos recursos parece ser a razão primária para estabelecer e manter interdependências entre organizações (Férrandez Sánchez, 1993).

Assim, face aos resultados obtidos, parece-nos que esta parceria público-privada no Ecoturismo, à semelhança de todas as outras, é motivada por necessidades de ambas as partes, mais concretamente, pelos recursos dos parceiros, em áreas onde estes recursos são mais críticos e limitados (Wilson e Hynes, 2008). Como referem Teng e Das (2008), na sua essência, as parcerias permitem às empresas parceiras, criativamente, combinar os recursos do estabelecimento de conjuntos de vantagens competitivas. Em conformidade com Preble

(2000), as parcerias devem proporcionar aos parceiros, recursos superiores e/ou habilidades que estes não possuem por conta própria.

De facto, as parcerias público-privadas são vistas como um meio de gerar mais financiamento fora da dependência das fontes do governo. Isto é ainda mais relevante no actual clima político, o que incentiva as zonas protegidas do mundo todo para encontrar oportunidades de aumentar a auto-suficiência (Buckley et al., citados em Wilson et al., 2009).

Pelos testemunhos obtidos a partir dos quatro responsáveis das instituições envolvidas nesta parceria, parece que esta aliança no sector do ecoturismo teve como outra motivação o aproveitamento de fundos de financiamento. A própria União Europeia tem vindo a promover um conjunto de acções que favorecem as parcerias, enquanto meio de reforço da competitividade.

6.2.2. Factores de sucesso na parceria

No que toca à dimensão relacionada com os factores críticos de sucesso para este tipo de relacionamento entre instituições/organizações, a Cascais Natura refere que *“o aumento da capacidade de realização e dimensão do projecto”* é considerado um factor de sucesso na parceria.

Sobre este assunto, o responsável pelo Grupo Ecológico de Cascais, realçou:

- *“Beneficiam ambos os sectores porque o Estado recebe a influência da iniciativa empreendedora e dinamismo da empresa privada. A empresa privada recebe a orientação e o suporte financeiro do Estado. Juntos constroem uma empreendimento mais coerente e com possibilidade de sucesso no mundo global. Isso é verdade, se aproveitar as potencialidades positivas dos dois lados”.*

Quando contactada a Santa Casa da Misericórdia de Cascais, o colaborador entrevistado refere:

- *“Considero da maior relevância a divulgação e partilha dos grandes objectivos deste tipo de parcerias para o público, em geral, poder perceber e aceitar como benéfico a colaboração destes dois sectores.”*

Por outro lado, o colaborador do Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade, afirma:

- *“Destaco em particular o relacionamento institucional favorável e a partilha de uma estratégia ao nível do desenvolvimento do turismo de natureza em equilíbrio com a necessidade de salvaguarda dos valores naturais.”*

De acordo com a revisão da literatura, para que uma parceria seja bem sucedida, cada parceiro deve agir em conformidade com os objectivos acordados pela aliança (Dieke e Karamustafa, 2000). De acordo com Estevão e Franco (2010), a falta de objectivos explícitos que reflectam os interesses do sector privado reduz o compromisso potencial das empresas no alcance dos objectivos das parcerias. De facto, Augustyn e Knowles (2000) referem que a definição clara dos objectivos, é um factor importante para o sucesso deste tipo de parceria público-privado. Note-se que, de acordo com a informação obtida neste estudo, é notória a importância da realização dos objectivos propostos por todas as partes envolvidas na parceria.

Para Shamdasani e Steth (1995), a compatibilidade é um elemento crucial que afecta a extensão para o qual as orientações, as capacidades e as actividades das organizações podem ser integradas com sucesso. Mais precisamente, no contexto organizacional, o grau de compatibilidade entre os parceiros tem sido identificado como sendo um factor importante de previsão do êxito ou fracasso de uma parceria.

Ainda de acordo com a teoria, uma das condições para a estabilidade e sucesso de uma parceria público-privada tem a ver com o processo de selecção dos parceiros. De facto, neste estudo também parece ter havido uma preocupação em seleccionar os parceiros para esta aliança na área do Ecoturismo. Bucklin e Sengupta (1993) referem mesmo que na selecção de potenciais parceiros, as empresas devem ter em conta as semelhanças de recursos, posições no mercado e capacidades competitivas da outra empresa, de forma a facilitar a parceria.

6.2.3. Obstáculos enfrentados na parceria

As parcerias público-privadas, apesar de apresentarem inúmeras vantagens, não estão isentas de dificuldades/obstáculos. Para a Cascais Natura, mais concretamente, nas palavras do entrevistado responsável por esta instituição:

- *“Os obstáculos prendem-se com a gestão dos processos administrativos, gestão orçamental e a sobreposição de entidades na gestão da mesma área de intervenção.”*

Na opinião do Presidente do Grupo Ecológico de Cascais:

- *“se não se aproveitarem as potencialidades positivas dos dois lados. Se tal não acontecer, pode ser muito mau: corrupção, prepotência, monopólios, má gestão.”*

Segundo um outro parceiro, a Santa Casa da Misericórdia, *“o único obstáculo que pode pôr em causa o funcionamento da parceria será a falta de diálogo e a tentativa de alguma das partes se sobrepor à outra.”*

Por fim, O colaborador do Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade, sobre os obstáculos referiu:

- *“Burocracia no domínio público demasiado pesada que dificulta a agilização de processos. Carência de elementos com formação em áreas específicas (ex: Direito; Arquitectura).”*

Segundo a OMT (2000), uma comunicação correcta e efectiva entre os parceiros e dos parceiros com todos os *stakeholders* é um factor crítico para evitar o insucesso nas parcerias. Um acordo pode facilitar a equidade dos parceiros na preocupação com o oportunismo em parcerias, impedindo, por exemplo, um parceiro oportunista de sair imediatamente após a Parceria tirar proveito da outra parte (Teng e Das, 2008).

Moore e Weiler (2009) concluem também que é necessária uma maior atenção em relação aos processos de parceria. Factores como a confiança, o compromisso, a comunicação aberta, a flexibilidade e a capacidade de gerir conflitos são factores a considerar. De facto, numa parceria é importante comunicar abertamente com os potenciais interessados (Stakeholders), para minimizar a resistência à criação e manutenção da parceria (Peters et al., 2008).

Com base nos estudos efectuados, pode-se sublinhar que a gestão e a posterior implementação das parcerias não estão isentas de dificuldades. Se é verdade que uma parceria pode ser alcançada com sucesso, também tem sido realçado que a implementação e desenvolvimento desta estratégia pode acarretar alguns efeitos negativos. Como referem Lane e Beamish (1990), os benefícios potenciais das parcerias são reais, mas não são garantidos. Por isso, antes de se formar uma parceria público-privada, como aquela aqui estudada, os potenciais parceiros devem estar conscientes das eventuais barreiras e riscos que podem ser criados.

6.2.4. Resultados/benefícios alcançados na parceria

Apesar das dificuldades que podem limitar a formação de parcerias num sector como o Ecoturismo, a partir das instituições estudadas, parece que este tipo de relacionamento público-privado pode, efectivamente, trazer benefícios para as partes envolvidas. Todavia, sobre este assunto, a Cascais Natura é de opinião que:

- *“A Cascais Natura directamente não retira benefícios, consegue é ter uma actuação no território que lhe permite alcançar os objectivos propostos no seu plano de actividades, nomeadamente a recuperação de áreas degradadas no Parque Natural de Sintra-Cascais e o desenvolvimento de um projecto de turismo de natureza regrado.”*

Quando questionada sobre o facto de ter ou não alcançado as expectativas iniciais, o Administrador desta instituição diz:

- *“Sim, embora seja um projecto a dois anos e os resultados não serem ainda visíveis, de qualquer modo, a parceria permite aceder a fundos comunitários o que por si só é já um grande benefício.”*

Mais sublinhou que tem como expectativas de futuro: *“Que o projecto possa ser entendido como uma referência e que possa ser repetido em outras áreas de paisagem protegida.”*

Quando questionado o Grupo Ecológico de Cascais, o seu Presidente falou que:

- *“Em parte, os nossos projectos foram assimilados e não houve benefício financeiro para a associação. Houve sim a imagem para o exterior. Fomos os conselheiros na defesa da Natureza.”* Este entrevistado sublinhou ainda que deveria existir no futuro, *“uma maior comunicação entre as partes.”*

Ainda sobre os benefícios/resultados deste tipo de parceria, a Santa Casa da Misericórdia de Cascais refere que:

- *“Qualquer parceria público-privada só funciona em pleno se houver benefícios para ambos os sectores, devendo cada uma das partes contribuir com as suas especificidades.”* O entrevistado desta instituição reforça ainda esta ideia afirmando que:

- *“Julgo ser evidente que a Quinta do Pisão é uma parcela do território do Concelho de Cascais fundamental para os objectivos da Cascais-Natura.”*

Quanto às expectativas de futuro sobre esta parceria, é ainda dito que:

- *“Sendo a SCMC uma Instituição com responsabilidades no bem-estar de uma população com handicaps muito específicos, é sua obrigação promover e desenvolver actividades que sejam lucrativas de forma a poderem financiar as necessidades dos utentes da Quinta do Pisão, bem como participar activamente na conservação e na gestão sustentável desta propriedade”.*

Por fim, o colaborador do Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade referiu como principais benefícios directos:

- *“A capacidade de financiamento e execução de projectos, a consolidação das relações entre instituições público-privadas e a partilha de conhecimento ao nível técnico/científico.”*

E quanto às expectativas de futuro sobre esta parceria, este técnico referiu que:

- *“Esta parceria reúne as condições para traduzir no terreno os objectivos gerais a que inicialmente se propôs. A concretização deste projecto consolida as relações entre os parceiros e abre caminho para futuras iniciativas comuns no âmbito das prioridades que estão na base das instituições.”*

Face ao exposto, de facto, as parcerias público-privadas são vistas como um meio de gerar mais financiamento fora da dependência das fontes do governo. Isto é ainda mais relevante no actual clima político, o que incentiva as zonas protegidas do mundo todo para encontrar oportunidades de aumentar a auto-suficiência (Buckley et al., citados em Wilson et al., 2009).

Outros benefícios para as parcerias público-privadas nos domínios do turismo estão ligadas à melhoria da situação da concorrência e ganhar vantagens de competitividade. Como principais resultados alcançados a partir de parcerias pode-se referir o ganho social (Laing et al. 2009).

Neste sentido, a formação de parcerias pode depender do tipo de objectivo que as instituições pretendem alcançar com este instrumento organizacional. A ambição de crescer e satisfazer os desejos e expectativas cada vez maiores dos seus clientes, a integração de unidades de negócio e o desenvolvimento de projectos são alguns dos resultados que podem ser atingidos por uma parceria público-privada.

Por último, existem benefícios diferentes para as parcerias, cada um com as suas particularidades. Não existe um benefício/resultado melhor que outro, pois cada instituição deve formar uma parceria em função dos objectivos que pretende alcançar com ela.

6.3. Síntese dos Resultados Obtidos: Análise comparativa

Após a análise dos dados e a sua discussão, neste sub-ponto faz-se uma análise comparativa sobre a posição que cada um dos intervenientes/parceiros activos tem sobre as principais dimensões consideradas no modelo proposto para esta investigação: motivação, factores de sucesso, obstáculos e benefícios/resultados. Na figura seguinte estão expostas as ideias-chave obtidas a partir dos resultados obtidos no presente estudo e caso.

Figura 4 - Análise comparativa

	Cascais Natura	S.C. Misericórdia de Cascais	Grupo Ecológico de Cascais	Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade
Motivação	Desenvolver projectos com objectivos comuns e aumentar a área de actuação	Aliança muito importante para atingir os objectivos comuns	Maior salvaguarda da natureza e melhor capacidade de gestão	Existência de projectos comuns, Partilha de conhecimentos, redução de custos e rentabilidade de recursos
Factores de sucesso	Aumento da capacidade de realização e dimensão do projecto	A divulgação e partilha dos grandes objectivos deste tipo de parcerias a fim do público em geral poder os perceber	Juntos constroem um empreendimento mais coerente e com possibilidade de sucesso no mundo global	Partilha de estratégia de desenvolvimento turístico em equilíbrio com a salvaguarda da natureza
Obstáculos	Má gestão e/ou sobreposição de entidades na gestão da mesma área de intervenção	A falta de diálogo e a tentativa de alguma das partes se sobrepor à outra	Corrupção, prepotência, monopólios, má gestão	Burocracia, falta de formação em áreas de conhecimento específicas
Resultados/ Benefícios esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperação de áreas degradadas • Turismo de natureza regrado 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover e desenvolver actividades que sejam lucrativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Projecção para o exterior • Espera no futuro mais comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de financiamento e execução de projectos

	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a fundos comunitários 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação activa na gestão sustentável da natureza 	entre os parceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação das relações entre instituições públicas e privadas • Partilha de conhecimento a nível técnico e científico
--	--	---	--------------------	---

7. Conclusões e Recomendações

Num contexto de competitividade crescente e de globalização dos mercados, o papel das parcerias público-privadas no sector do Ecoturismo e a competência de se imporem com sucesso é cada vez mais uma vantagem competitiva. Nesta perspectiva, este tipo de parceria pode constituir a chave para as actividades desenvolvidas nesta área do turismo, mais precisamente, a sobrevivência das pequenas empresas no sector hoteleiro, nas viagens e noutros segmentos do turismo.

Este estudo abordou a importância das parcerias público-privadas no desenvolvimento do ecoturismo, numa perspectiva de co-marketing. Mais precisamente, as unidades de análise foram uma parceria público-privada no sector do ecoturismo, em Portugal, e os parceiros envolvidos (Cascais Natura, Grupo Ecológico de Cascais, Santa Casa da Misericórdia de Cascais e o Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade). A *parceria* resultou de entidades públicas e privadas e pretende fomentar, junto da população e dos vários agentes sociais e económicos, o desenvolvimento sustentável da região de Cascais.

O presente estudo focou-se num modelo de análise cujas dimensões foram quatro: Motivação, Factores de sucesso, Obstáculos e Resultados/benefícios esperados.

No que diz respeito à primeira dimensão, a motivação, para a Cascais Natura os factores de motivação para a parceria foram o desenvolvimento de projectos com objectivos comuns, bem como o facto de a instituição conseguir através deste tipo de parceria, aumentar a sua área de actuação. Por sua vez, a Santa Casa da Misericórdia de Cascais apontou como factor de motivação, o facto desta aliança ser muito importante para alcançar os objectivos comuns aos vários parceiros. O Grupo Ecológico de Cascais referiu ainda como factor motivante, uma maior salvaguarda da natureza e melhor capacidade de gestão conjunta. Para o Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade, são factores de motivação, a existência de projectos comuns, a partilha de conhecimentos, a redução de custos e rentabilidade de recursos.

Quanto aos factores críticos de sucesso nesta parceria público-privada no ecoturismo, a Cascais Natura aponta o aumento da capacidade de realização e dimensão do projecto como factor determinante. Já a Santa Casa da Misericórdia de Cascais considera a divulgação e partilha dos grandes objectivos deste tipo de parcerias para o público em geral (actividades de co-marketing). Por outro lado, o Grupo Ecológico de Cascais referiu como factor crítico de sucesso o facto de todos os parceiros juntos construírem um empreendimento mais coerente e com possibilidade de sucesso no mundo global. O Instituto de Conservação da Natureza e

Biodiversidade apontou como principal factor de sucesso, a partilha de estratégia de desenvolvimento turístico em equilíbrio com a salvaguarda da natureza.

No que diz respeito aos obstáculos encontrados na parceria estudada, a Cascais Natura considerou existir uma má gestão e/ou sobreposição de entidades na gestão da mesma área de intervenção. Sobre este assunto, o Grupo Ecológico de Cascais referiu a possibilidade de “corrupção”, prepotência, monopólios e má gestão. A Santa Casa da Misericórdia de Cascais, por sua vez, realçou a falta de diálogo e a tentativa de alguma das partes se sobrepor à outra. Por último, o Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade apontou como principais obstáculos a burocracia bem como a falta de formação em áreas de conhecimento específicas.

No que diz respeito aos resultados/benefícios esperados, a Cascais Natura sublinhou a recuperação de áreas degradadas, um turismo de natureza regado, bem como o acesso a fundos comunitários, que só é possível através de uma parceria público-privada. Para o Grupo Ecológico de Cascais, a parceria permite uma maior projecção para o exterior, contudo, espera no futuro mais comunicação entre os parceiros. A Santa Casa da Misericórdia de Cascais considerou que a parceria permite promover e desenvolver actividades que sejam lucrativas e, ainda, uma participação activa na gestão sustentável da natureza. Por fim, o Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade sublinhou a capacidade de financiamento e execução de projectos, a consolidação das relações entre instituições públicas e privadas e a partilha de conhecimento a nível técnico e científico.

Face aos resultados obtidos, apresentam-se ainda algumas recomendações para os actores envolvidos em parcerias no Ecoturismo e, fundamentalmente, no caso aqui estudado:

- A Cascais Natura deverá ter em conta a qualidade do produto, que poderá passar pela certificação ambiental do mesmo.
- Compreender que o consumidor tem um poder de compra médio-alto e se interessa também por produtos culturais, são factores que implicam a necessidade de estar sempre actualizado em relação à concorrência.
- Desenvolver ferramentas de Marketing necessárias para se tornar competitivo e proporcionar a interligação de várias actividades de carácter ecológico e cultural. Deste modo, consegue-se manter o turista motivado, criando uma imagem de marca que o torne único.
- É necessária uma maior interacção entre os vários parceiros de forma a tirar mais benefícios das várias parcerias que a Cascais Natura e outras instituições possam formar.

Finalmente este estudo apresenta algumas limitações. Primeiro, a principal limitação deste trabalho está associada com o facto de se abordar um fenómeno que está inserido num contexto de permanente mudança e instabilidade e que pode ter afectado a investigação, ou seja, uma parceria público-privada trata-se de um processo complexo e que está em constante mudança, pois existem parceiros que entram e outros que saem do projecto. Uma outra limitação subjacente à presente investigação foi o método utilizado (estudo de um único caso) que embora seja o mais apropriado para o estudo do presente trabalho, mas que devido ainda ao número reduzido de parcerias público-privadas no ecoturismo, apresenta certas desvantagens, ou seja, não considera a generalização. Por último, ainda como limitação, aponta-se o reduzido interesse e colaboração, por parte das instituições, em facultar mais informação para aprofundar este tipo de fenómeno.

Como sugestões para futuras investigações são apresentadas aquelas que possam aprofundar melhor as conclusões obtidas nesta investigação. Assim, uma sugestão é a aplicação desta investigação noutras parcerias público-privadas no sector do ecoturismo de forma a permitir uma análise comparativa e, conseqüentemente, a possibilidade da generalização dos resultados obtidos.

8. Bibliografia

- Ahn, S., Kim, H. e Forney, J. A. (2009), Co-marketing alliances between heterogeneous industries: Examining perceived match-up effects in product, brand and alliance levels, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, No. 6, pp. 477-485.
- Araújo, L. M. e Bramwell, B. (2002), Partnership and Regional Tourism in Brazil, *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, No. 4, pp. 1138-1164.
- Athayde, L. A., Gusmão, G. e Silva, M. A. (2006), Parcerias público-privadas, *XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Ciudad de Guatemala.
- Augustyn, M. e Knowles, T. (2000), Performance of Tourism Partnerships: a Focus on York, *Tourism Management*, Vol.21, pp. 341-351.
- Australian Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism (2002), *APEC, Public-Private Partnerships for sustainable tourism - Delivering a sustainability strategy for tourism destinations*, CRC for Sustainable Tourism, Australia.
- Balanzá, I. e Nadal, M. (2003), *Marketing e Comercialização de produtos Turísticos*, Thomson Learning, São Paulo.
- Bardin, L. (2004), *Análise de Conteúdo*. Lisboa. 3ª Edição. Edições 70
- Bramwell, B. e Cox, V. (2009), Stage and path dependence approaches to the evolution of a national park tourism partnership, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 17, No. 2, pp. 191-206.
- Bucklin, L. P. e Sengupta, S. (1993), Organizing Successful Co- Marketing Alliances, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp 32-46.
- Campos, A. M. (2005), O ecoturismo como alternativa de desenvolvimento sustentável, *Caderno Virtual de Turismo*, Vol. 5, No. 1, Rio de Janeiro.
- Chathoth, K. P. e Olsen, M. D. (2003), Strategic alliances: a hospitality industry perspective, *Hospitality Management*, Vol. 22, pp. 419-434.
- Cordeiro, S. (2008), *Estruturas organizacionais emergentes de parcerias público-privadas*, Universidade do Minho, Portugal.

- Costa, J. (2004), The Portuguese tourism sector: key challenges for human resources management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, No. 7, pp. 402 - 407.
- Decreto-lei do Regime Jurídico do Turismo de Natureza n.º 39/2008, de 7 de Março.
- Deshaies, B. (1992), *Metodologia da Investigação Em Ciências Humanas*. Instituto Piaget. Lisboa. Epistemologia e Sociedade.
- Dickinson, S. J. e Heath, T. (2008), Cooperative Brand Alliances: How to Generate Positive Evaluations, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 22- 38.
- Dieke, P. U. e Karamustafa, K. (2000), Cooperative marketing in the accommodation subsector: Southeastern Mediterranean perspectives, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 42, No. 4; p. 467.
- Dredge, D. e Thomas, P. (2009), Mongrel management, public interest and protected area management in the Victorian Alps, Australia, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 17, No. 2, pp. 249-267.
- Duffy, R. (2008), Neoliberalising nature: Global Networks and Ecotourism Development in Madagascar, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 16, No. 3, pp. 327- 344.
- Eagles, P. F. (2009), Governance of recreation and tourism partnerships in parks and protected areas, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 17, No. 2, pp. 231-248.
- Estevão, C. e Franco, M. (2010), O papel das parcerias público-privadas de Turismo no desenvolvimento regional: proposta de um modelo, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Vol. 1, No. 13/14, pp. 253-263.
- Farrelly, F. e Quester, P. (2004), Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances, Kelley School of Business, Indiana University, *Business Horizons*, Vol. 48, pp. 55-62.
- Farrelly, F., Quester, P. e Clulow, V. (2008), Exploring Market Orientation and Satisfaction of Partners in the Sponsorship Relationship, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 51-66.

- Férrandez Sánchez, E. (1993), *Alianzas Estratégicas: Hacia una estrategia de cooperación*, Instituto de Fomento Regional, Oviedo.
- Geringer, J. M. (1991), Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, July, pp. 41-61.
- Holanda, A. (2006), Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica, *Análise Psicológica*, Universidade de Brasília, Vol. 3, No. XXIV, pp. 363-372.
- Hulsink, W. e ElFring, J. (2003), Networks in Entrepreneurship: the case of high- Technology Firms, *Small Business Economics*, Vol. 21, pp. 409-422.
- Jamal, T. e Stronza, A. (2009), Collaboration theory and tourism practice in protected areas: stakeholders, structuring and sustainability, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 17, No. 2, pp. 169-189.
- Joaquim, G. (2003), *Turismo Sustentável: o Desafio da Inovação e as Tradição*, Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Johannisson, B. e Rezapillas, M. (2002), The institutional embeddedness of local inter-firm networks: a leverage for business creation, *Entrepreneurship and Development*, Vol. 14, pp. 297-315.
- Laing , J. H., Lee, D., Moore, S. A., Wegner, A. e Weiler, B. (2009), Advancing conceptual understanding of partnerships between protected area agencies and the tourism industry: a post disciplinary and multi-theoretical approach, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 17, No. 2, pp. 207-229.
- Lalanda, P. (1998), Sobre a metodologia qualitativa na pesquisa Sociológica, *Análise Social*, Vol. XXXIII (148) (4.º), pp. 871-883.
- Lane, H. W. e Beamish, P. W. (1990), Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs, *Management International Review*, Vol. 30, Special Issue, pp. 87-102.
- Lechner, C., Dowling, M. e Welppe, I. (2006), Firm networks and firm development: the role of the relational mix, *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, pp. 514-540.
- Lu, J. e Nepal, S. K. (2009), Sustainable tourism research: an analysis of papers published in the Journal of Sustainable Tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 17, No. 1, pp. 5-16.

- Massukado, M. S. (2008), Comparative analysis of qualitative investigation strategies: possibilities for research in tourism, *Turismo & Sociedade*, Vol. 1, No.1, Curitiba.
- Martins, H. H. (2004), *Metodologia qualitativa de pesquisa*, *Educação e Pesquisa*, Vol. 30, No. 2, pp. 289-300.
- McCool, S. F. (2009), Constructing partnerships for protected area tourism planning in an era of change and messiness, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 17, No. 2, pp. 133-148.
- Mehmetoglu, M. (2005), A case study of nature-based tourists: Specialists versus generalists, *Journal of vacation Marketing*, Vol. 11, Londres.
- Moore, S. A. e Weiler, B. (2009), Editorial - Tourism-protected area partnerships: stoking the fires of innovation, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 17, No. 2, pp.129-132.
- Neves, A. T. (2007), *Promoção turística - O impacto das parcerias entre agentes públicos e privados*, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.
- Neves, J. L. (1996), Pesquisa Qualitativa - características, usos e possibilidades, *FEA, USP*, Vol. 1, No 3, pp.1-5.
- Novikoava, J. (2005), Firms or Networks: In search of the locus of innovation, *Academy's 2005 Winter Conference on Industrial Evolution and Dynamics*, pp. 1-26.
- OMT - Organização Mundial do Turismo (2000), *Public-Private Sector Cooperation - Enhancing Tourism Competitiveness*, Madrid.
- Palermo, F. K. (2009), Are share-in-savings contracting and public-private partnerships capable of challenging traditional public procurement processes?, *Public contract law journal*, Vol. 38, No. 3; pp. 633-666.
- Palmer, A. (1996), Linking external and internal relationship building in networks of public and private sector organizations: a case study, *The International Journal of Public Sector Management.*, Vol. 9, p. 51.
- Pansiri, J. (2008), The effects of the characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector, *Tourism Management*, Vol. 92, pp. 101-115.

- Patton, M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage Publications, California.
- PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo (2007), Ministério da Economia e da Inovação, Lisboa.
- Peters, M., Weiermair, K. e Frehse, J. (2008), Success factors for public private partnership: cases in alpine tourism development, *Journal of Services Research*, Special Issue, pp. 7-21.
- Plummer, R. e Fennell, D. A.(2009), Managing protected areas for sustainable tourism: prospects for adaptive co-management, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 17, No. 2, pp. 149-168.
- Preble, J. F., Reichel, A. e Hoffman, R. C. (2000), Strategic alliances for competitive advantage: evidence from Israel's hospitality and tourism industry, *Hospitality Management*, Vol. 19, pp. 327-341.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva - Publicações, Lisboa.
- Reid, J. L., Smith, S. L. e McCloskey, R. (2007), The effectiveness of regional marketing alliances: A case study of the Atlantic Canada Tourism Partnership 2000-2006, *Tourism Management*, Vol. 29, pp. 581-593.
- Ruschmann, D. V. (2000), A experiência do turismo ecológico no Brasil: um novo nicho de mercado ou um esforço para atingir a sustentabilidade, *Turismo - Visão e Acção*, Ano 2, No. 5.
- Shamdasani, P. N. e Sheth, J. N. (1995), An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, Nº 4, pp. 6-23.
- Teng, B. S. e Das, T. K. (2008), Governance structure choice in strategic alliances-The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners, *Management Decision*, Vol. 46, No. 5, pp. 725-742.

Venkatesh, R., Mahajan, V., Muller, E. (2000), Dynamic Co-marketing alliances: When and why do they succeed or fail?, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 17, pp. 3-31.

Williams, P. W. e Ponsford, I. F. (2008), *Confronting tourism's environmental paradox: Transitioning for sustainable tourism*, Centre for Tourism Policy and Research, School of Resource and Environmental Management, Simon Fraser University - Burnaby, British Columbia, Canadá

Wilson J. e Hynes N. (2008), Co-evolution of firms and strategic alliances: Theory and empirical evidence, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 76, pp. 620-628.

Wilson, E., Nielsen, N. e Buultjens, J. (2009), From lessees to partners: exploring tourism public-private partnerships within the New SouthWales national parks and wildlife service, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 17, No. 2, pp. 269-285.

Wind, Y. (2008), A Plan to Invent the Marketing We Need Today, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, No. 4, pp. 20-29.

Sites Consultados:

www.cascaisnatura.pt

<http://portal.icnb.pt/ICNPortal/vPT2007/>

<http://www.gec.pt/>

<http://www.scml.pt/>

Anexo

Modelo de Entrevista

Entrevista

1. Qual a importância que atribui às parcerias público-privado na competitividade e desenvolvimento do ecoturismo?
2. Em seu entender, as parcerias beneficiam mais o sector público ou privado?
3. Qual a importância que atribui aos objectivos da criação de uma parceria, no âmbito da promoção e do marketing?
4. Quais os motivos que levaram a organização que representa a integrar a parceria?
5. Em sua opinião, quais são os obstáculos que identifica no funcionamento da parceria que integra e que podem por em causa o sucesso da mesma e limitar a sua actuação?
6. Quais os elementos de sucesso que destaca como fundamentais no funcionamento da parceria que integra?
7. Quais os benefícios directos que a organização que representa retira da sua participação na parceria?
8. Considera que foram alcançadas as expectativas iniciais e os benefícios esperados?
9. Quais as expectativas de futuro e o que espera deste projecto de parceria, no geral?

10. Caracterização da organização

Denominação: _____

Localização: _____

Natureza da organização (assinale com um x)

1. Pública	
2. Pública / Privada	
3. Privada	

Dimensão da organização: (número de colaboradores) _____

Data de integração na parceria: _____

11. Caracterização do entrevistado:

Função do entrevistado dentro da organização: _____

Sexo: _____

Idade: _____

Habilitações Académicas do entrevistado (assinale com um x)

1. 1º ciclo (4ª classe)	
2. Escolaridade Obrigatória (9º ano)	
3. 12º ano	
4. Frequência Universitária (*especificar o curso)	
5. Curso Superior (*especificar o curso)	
6. Pós Graduação ou Mestrado (*especificar a área)	

* especificar o curso ou/e a
área _____

Muito obrigada pela sua preciosa colaboração!!!