



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE VIANA DO CASTELO

PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS EM TURISMO: O CASO DE TERRAS DE BOURO

Armindo Jorge Cunha Coelho

Escola Superior de Tecnologia e Gestão



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE VIANA DO CASTELO

Armindo Jorge Cunha Coelho

PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS EM TURISMO: O CASO DE TERRAS DE BOURO

Turismo, Inovação e Desenvolvimento

Trabalho efectuado sob a orientação do
Professor Doutor Carlos Fernandes

Junho de 2015

JÚRI

Presidente: Professora Doutora Olga Matos, Professora Adjunta, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Arguente: Professora Doutora Carla Pinto Cardoso, Professora Auxiliar, Universidade Católica Portuguesa

Orientador: Professor Doutor Carlos Fernandes, Professor Adjunto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial ao Professor Doutor Carlos Fernandes e ao Dr. Rafael Machado, orientador e co-orientador respectivamente, por toda a disponibilidade, simpatia e amizade. Indubitavelmente, com os seus conhecimentos e orientações, este estudo adquiriu um valor superior.

No âmbito específico deste mestrado, sem nenhuma ordem em particular, agradeço ainda às seguintes pessoas pela ajuda e atenção prestadas, permitindo o bom desenvolvimento e conclusão deste processo;

Miguel Brázio, amigo

Professora Doutora Olga Matos, coordenadora do Mestrado em Turismo, ESTG-IPVC

Pedro Silva, colega no Mestrado em Turismo, ESTG-IPVC

Dr. Nino Matos Fonseca, docente do Mestrado em Turismo, ESTG-IPVC

Dr.^a Carla Melo, docente do mestrado em Turismo, ESTG-IPVC

Dr. José Carlos Pires, Presidente da Associação Gerês Viver Turismo

Dr. Joaquim Cracel, Presidente da Câmara Municipal de Terras de Bouro

Dr.^a Isabel Castro, Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte de Portugal

Eng.º Francisco de Calheiros, Coordenador Executivo Consórcio MINHO IN

Prof. Mota Alves, Presidente da Associação de Desenvolvimento Local ATAHCA

Eng.^a Sónia Almeida, Administradora Delegada da associação ADERE-PENEDA GERÊS

Dr.^a Carla Rodrigues, Gestora de Projectos da associação ADERE-PENEDA GERÊS

Dr.^a Céu Osório, ICNF - Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas

Dr.^a Carine Silva, Directora da Pousada Gerês-Caniçada, Pousadas de Portugal-Grupo Pestana

Dr. Miguel Pizarro, Viprecepção - Agência de Viagens, Porto

Paul Smits, Oliva Travel - Tour Operator, Amesterdão, Holanda

Ilda Miranda, Quinta do Negral, Vieira do Minho

Professora Doutora Isabel Ramos, Dept.º de Sistemas de Informação, Universidade do Minho

Por todas as boas razões que possam existir, dedico esta “conquista” à minha família;

Daniela, Beatriz Coelho, José Coelho, Fernanda Cunha, Fátima Coelho, Conceição Andrade.

RESUMO

O presente estudo incide sobre a análise da temática associada à cooperação estratégica entre os sectores público e privado para o desenvolvimento turístico local, Parcerias Público-Privadas no sector do turismo, mais concretamente em territórios de cariz rural e de baixa densidade populacional. A problemática da pesquisa tem como objectivos a avaliação do acordo de parceria que se verifica em Terras de Bouro, entre a Câmara Municipal daquele concelho e a associação empresarial Gerês Viver Turismo, pretendendo-se avaliar também o envolvimento e as percepções de outras entidades públicas e privadas que com esta parceria se relacionam.

Em termos teóricos, a revisão bibliográfica permite a aquisição de informação teórica sobre a temática, com abordagens ao desenvolvimento turístico e ao turismo de base comunitária, estabelecendo o enquadramento com a envolvente afecta a parcerias público-privadas, sem se omitir questões importantes como a participação, capacitação e governança. Para dar resposta às questões de pesquisa propostas pelo estudo, resultantes da reflexão teórica, a investigação empírica recorre a uma metodologia em que a escolha do método de estudo recai sobre o qualitativo, já que este se direcciona mais para o contexto ou dimensão social.

Da investigação e análise obteve-se uma ampla visão sobre a parceria público-privada alvo de estudo, nomeadamente informação sobre a sua génese e funcionamento, que resultados se obtiveram até ao momento com o estabelecimento da mesma e como esta se relaciona com o desenvolvimento local. Resulta da investigação a certeza de que as parcerias, nomeadamente aquelas que são levadas a efeito em territórios de cariz rural, identificando-se factores positivos mas também constrangimentos associados, são capazes de unir dois sectores diferenciados, público e privado, e que com a definição de uma estratégia conjunta a nível local consegue-se caminhar em direcção ao desenvolvimento da comunidade através da aposta no turismo e na sustentabilidade do mesmo.

Palavras-Chave: Turismo, Parcerias, Comunidade Local, Desenvolvimento, Sustentabilidade

ABSTRACT

This study focuses on the thematic analysis related to the strategic cooperation between the public and private sectors for local tourism development, Public-Private Partnerships in tourism sector, more specifically in rural and sparsely populated territories. The research focuses on the assessment of the partnership deal between Terras de Bouro City Council and the business association Gerês Viver Turismo. It is also intended to assess the involvement and perceptions of other public and private entities related with this partnership.

The bibliographical review enables the acquisition of theoretical information over the theme, with approaches to tourism development and community-based tourism, establishing a framework with the involvement related to public-private partnerships, without overlooking important questions such as participation, capacity building and governance. In order to answer the research questions posed by the study, which resulted from theoretical reflection, the empirical research is based on a qualitative methodology, as it is more directly connected to the social context or dimension.

From the research and analysis, a broad vision was established on the public-private partnership to be studied, namely information on its genesis and functioning, which results were obtained so far with the establishment of the same and on how it relates to local development. Results also suggest that partnerships, namely those established out in rural territories and identified positive aspects but also associated constraints, are capable of uniting two different sectors – public and private - and that, by defining a joint strategy at local level, it is possible to move towards the development of the community through the investment in tourism and its sustainability.

Keywords: Tourism, Partnerships, Local Community, Development, Sustainability

ÍNDICE

Resumo	iv
Abstract	v
Índice	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	x
Lista de Siglas	xi
Índice de Anexos	xii

Capítulo I - Introdução

1.1 Introdução	1
1.2 Contextualização do turismo	1
1.3 Objectivos do estudo	4
1.4 Estrutura do trabalho	5
1.5 Conclusão	6

Capítulo II - Revisão bibliográfica

2.1 Introdução	7
2.2 Conceito de turismo	7
2.3 Desenvolvimento – Conceptualização	8
2.4 Desenvolvimento turístico	10
2.4.1 Turismo de Base Comunitária e Desenvolvimento Local	12
2.5 Conceito de Participação	14
2.6 Capacitação / Capacity Building	17
2.7 Governança	18
2.8 Conceito de Parceria Público-Privada	21
2.8.1 Génese e Evolução das Parcerias Público-Privadas	24
2.8.2 Parcerias Público-Privadas – Modos de Funcionamento	26
2.8.3 Transferência do Risco em Parcerias	30
2.8.4 Parcerias Público-Privadas em Turismo	32
2.9 Conclusão	37

Capítulo III - Metodologia

3.1 Introdução	38
3.2 Objectivos e perguntas de pesquisa	38
3.3 Definição de Metodologia	39
3.4 Métodos Quantitativos e Métodos Qualitativos	40
3.5 A escolha do método e técnicas	42
3.6 Conclusão	47

Capítulo IV - Terras de Bouro

4.1 Introdução	48
4.2 Dados históricos, geográficos e demográficos	48
4.3 Enquadramento estratégico	50
4.4 Oferta e Procura turística	53
4.5 Conclusão	57

Capítulo V - Parceria Público-Privada em turismo no concelho de Terras de Bouro

5.1 Introdução	58
5.2 Génes e desenvolvimento da parceria	58
5.3 Acções desenvolvidas e resultados da parceria	62
5.3.1 Conselho Municipal do Turismo	63
5.3.2 Planos de Actividade Anuais da associação Gerês Viver Turismo	63
5.4 Conclusão	69

Capítulo VI - Investigação Empírica

6.1 Introdução	71
6.2 Análise de conteúdo das entrevistas	71
6.2.1. Visão interna sobre a Parceria em Terras de Bouro	72
6.2.2. Outras entidades, outras opiniões, percepções e perspectivas	75
6.2.2.1 Terras de Bouro e o território turístico - Visão externa	76
6.2.2.2 Gestão territorial do turismo e o PNPG	78
6.3 Conclusão	82

Capítulo VII - Conclusões, Recomendações e Considerações Finais

7.1 Introdução	83
7.1.1. A parceria existente em Terras de Bouro e a sua relação com o desenvolvimento turístico local	84
7.1.2. PPP's como modelo de gestão do turismo a nível local e regional e a sua contribuição para o desenvolvimento: o caso de Terras de Bouro	88

7.1.3. A possibilidade de implementação e desenvolvimento de PPP's noutros destinos turísticos de cariz rural e de baixa densidade populacional	92
7.2 Recomendações para investigações futuras	94
7.3 Considerações finais	95
Referências Bibliográficas	98
Anexos	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa de Portugal	49
Figura 2 - Mapa do concelho de Terras de Bouro	50
Figura 3 - Evolução do número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros em Terras de Bouro (2002-2013)	56
Figura 4 - Evolução do número de hóspedes em estabelecimentos hoteleiros em Terras de Bouro (2002-2013)	56
Figura 5 - Evolução da estada média (número de noite) no município de Terras de Bouro (2006-2013)	57

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Objectivos típicos das parcerias em turismo	35
Tabela 2 - Entidades entrevistadas	45
Tabela 3 - Produtos Turísticos Estratégicos para Terras de Bouro	53
Tabela 4 - Oferta de Alojamento em Terras de Bouro	54
Tabela 5 - Empresas de Animação Turística em Terras de Bouro	55
Tabela 6 - Análise das vantagens e constrangimentos da parceria	74
Tabela 7 - Marca Gerês	77

LISTA DE SIGLAS

ATAHCA – Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do Homem, Cávado e Ave

CCDR-N – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte

CHF – Canadian Hunger Foundation

CMTB – Câmara Municipal de Terras de Bouro

CTC - Canadian Tourism Commission

GVT – Gerês Viver Turismo

ICNF – Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas

INE – Instituto Nacional de Estatística

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PNPG – Parque Nacional da Peneda-Gerês

PPP – Parceria Público-Privada

PVRTCTB – Plano de Valorização dos Recursos Turísticos do Concelho de Terras de Bouro

RNAAT – Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística

RNET - Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos

UNDP – United Nations Development Program

UNWTO – United Nations World Tourism Organization

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Guião de entrevista 1

Anexo 2 - Guião de entrevista 2

Anexo 3 - Guião de entrevista 3

Anexo 4 - Listagem de recursos turísticos do concelho de Terras de Bouro

Anexo 5 - Listagem de associados da associação Gerês Viver Turismo

Anexo 6 - Exemplos de material promocional editado conjuntamente (GVT / CMTB)

Anexo 7 - Exemplos de notícias publicadas pela comunicação social (GVT / CMTB)

Anexo 8 - Análise de conteúdo das entrevistas 1 / Categorização

Anexo 9 - Análise de conteúdo das entrevistas 2 / Categorização

Anexo 10 - Análise de conteúdo das entrevistas 3 / Categorização

CAPITULO I – INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

O turismo é caracterizado por ser um sector que se tem destacado como uma das actividades com maior potencial de expansão a nível mundial e como um elemento impulsionador do crescimento económico. A nível nacional o interesse do turismo é significativo, mas a nível local este sector revela-se fundamental no desenvolvimento das regiões, sendo um meio para evitar a desertificação e a estagnação económica, através da potenciação de recursos. Existindo grande competitividade no turismo, é aceite que urge a implementação de parcerias e outras formas de cooperação entre empresas privadas e o sector público, para o desenvolvimento de sinergias e o alcance de vantagens competitivas. Nesse sentido, as parcerias público-privadas desempenham um papel importante no desenvolvimento regional e local. Sendo um dos objectivos deste estudo o desenvolvimento de um quadro teórico, de forma a combinar diferentes conceitos e elementos para explicar e compreender o fenómeno das parcerias público-privadas no turismo, quadro esse que servirá para posterior estabelecimento relacional com o estudo de caso, este primeiro capítulo é precisamente dedicado à contextualização do turismo, à apresentação dos objectivos do estudo e descrição da estrutura deste.

1.2 Contextualização do turismo

No final do Séc. XX, Papatheodorou (1999 *cit in* Assaker *et al.*, 2010, p. 1) refere que o turismo ganhou um grande peso na economia mundial, com a indústria das viagens e turismo a ser um dos maiores empregadores individuais e em muitos países o maior contribuinte do sector de exportação de serviços, afectando significativamente a economia de cada um deles.

O turismo é, de facto, um dos sectores económicos mais dinâmicos em países desenvolvidos e em desenvolvimento, com efeitos a montante e a jusante sobre as actividades económicas, graças a uma grande e diversificada cadeia de serviços (UNWTO, 2013, p. 16).

De acordo com o documento Tourism Highlights da UNWTO (2014, p. 2) um número cada vez maior de destinos em todo o mundo investiu no turismo, transformando-o num motor essencial de progresso socioeconómico através das receitas de exportação, criação de empresas e postos de trabalho e desenvolvimento de infraestruturas, sendo que nas últimas seis décadas, o turismo tem experimentado uma contínua diversificação e expansão, tornando-se um dos maiores e com mais rápido crescimento setores económicos no mundo.

Ainda no mesmo documento, é referido que apesar de choques ocasionais, as chegadas de turistas internacionais têm mostrado um crescimento praticamente ininterrupto; de 25 milhões em 1950, 278 milhões em 1980, 528 milhões em 1995 e 1.087 milhões em 2013.

Relativamente às chegadas de turistas internacionais em todo o mundo, é esperado um aumento de 3,3% ao ano no período 2010-2030 para atingir 1,8 biliões de chegadas até 2030, de acordo com a previsão a longo prazo “UNWTO - Tourism Towards 2030” (UNWTO, 2014, p. 2).

Nesse sentido, um facto que comprova o contínuo crescimento do sector são as receitas do turismo. No Barómetro Mundial do Turismo da UNWTO (2013, p. 5) as receitas do turismo internacional atingiram um novo recorde em 2012, com cerca de 1.035 milhões de dólares em todo o mundo.

A UNWTO (2010, p. 1), através do seu relatório “*Positioning Tourism in Economic Policy: Evidence and Some Proposals*” refere que pela primeira vez, em 2008, as Nações Unidas e o Fundo Monetário Internacional através de documentos oficiais, nomeadamente “Contas Nacionais” e “Balança de Pagamentos”, identificaram o turismo como uma área específica da actividade económica e indicam a Conta Satélite do Turismo como a ferramenta apropriada para consulta de indicadores internacionalmente comparáveis sobre a contribuição macroeconómica do sector em todo o mundo. A mesma entidade e no mesmo documento, refere ainda que o reconhecimento oficial por parte da comunidade internacional aconteceu em paralelo com a rápida consolidação do turismo como um sector de extrema importância a nível mundial. Ao mesmo tempo, os principais *stakeholders* do turismo em todo o mundo entendem que a fim de defender eficazmente o turismo é necessário o uso de dados credíveis (físicos e monetários) e a promoção da análise económica. Também, a UNWTO (2010, p. 3) realça duas consequências desse reconhecimento:

- A aceitação por parte de todos os países do mundo de que o desenvolvimento da Conta Satélite do Turismo sendo um projecto-chave para as autoridades nacionais do turismo abriu o caminho para reorientação em dois aspectos fundamentais: a análise económica nacional do turismo, bem como a comparação internacional da actividade turística.
- Reconhecimento do facto de que o acima descrito requer uma estrutura consistente e unificada de orientações internacionais para a criação de um Sistema Nacional de Estatísticas do Turismo e Conta Satélite do Turismo.

Em Portugal e de acordo com o Relatório de Sustentabilidade elaborado pelo Turismo de Portugal, I.P. (2010, p. 22), o sector do turismo contribui, de forma relevante, para a criação de riqueza para a economia nacional, regional e local e, adicionalmente promove a criação de

postos de trabalho directos e indirectos. No Relatório de Sustentabilidade de 2011, também do Turismo de Portugal, IP. (2011, p. 23), o turismo continuou a consolidar a sua importância para a economia Portuguesa, tendo crescido em todos os indicadores de actividade. O desempenho da actividade turística apresentou taxas de crescimento mais interessantes quando comparadas com o ano transacto – mais 8% de dormidas, quando comparado com os 4% em 2010 e mais 21% de hóspedes, quando comparado com os 8% em 2010. Em termos macroeconómicos o sector do Turismo continua a ser um sector estratégico para Portugal. O crescimento das receitas turísticas, em 2011, contribuiu positivamente para o equilíbrio das contas externas, tendo sido, contudo, ligeiramente inferior ao verificado no ano anterior. Por outro lado, é de relevar a maior eficiência ao nível das despesas turísticas, dado o seu reduzido crescimento em 2011, o que contribuiu para o saldo da Balança Turística de cerca de 5.172 milhões de euros (mais 11% que em 2010).

De acordo com a estratégia nacional, na revisão do Plano Estratégico Nacional do Turismo - Resolução do Conselho de Ministros n.º 24/2013, de 16 de Abril (2013, p. 2197), mais concretamente no Capítulo IV – Programas de Implementação, referido na alínea g) do Programa 4 (Programa de Destinos Turísticos) está o objectivo de se desenvolver destinos turísticos sustentáveis, tendo como fundamento de que a sustentabilidade deve constituir a base das políticas públicas à escala nacional, regional e local, orientadas para um desenvolvimento de longo prazo, gerador de riqueza e emprego, alicerçado nos valores e tradições locais, contribuindo para a preservação e conservação dos recursos naturais. A capacidade do turismo em afirmar-se como veículo de melhoria da qualidade de vida das populações e de redução das assimetrias regionais constitui prioridade das políticas públicas de turismo e a assunção de que os espaços rurais naturais de qualidade e as actividades a eles ligadas são factores essenciais para a diferenciação e qualificação de diferentes sectores de oferta turística e para a atenuação da forte sazonalidade da oferta e da procura actual.

É certo que as razões que levam a que o turismo seja um motor de desenvolvimento económico são múltiplas:

“Por um lado, o turismo produz movimentos de capitais e de rendimentos das regiões mais para as menos desenvolvidas e provoca exportações de bens e serviços através da compra de produtos da região receptora por parte dos visitantes, bem como o próprio consumo feito por estes no local, exportações estas que, de outro modo, não se verificariam. Por outro lado, esta actividade implica investimentos que, numa primeira fase, se centram na reabilitação e construção de infra-estruturas turísticas, alargando-se depois a outros equipamentos. Estes últimos, nomeadamente infra-estruturas e equipamentos sociais, que dificilmente seriam construídos noutras circunstâncias que não envolvem-se o desenvolvimento turístico da área (designadamente por questões de dimensão), beneficiam a população local e permitem a instalação de outras actividades que acrescem à produção local” (Vareiro, 2008, p. 26).

Em sequência, o turismo é muito mais que um fenómeno económico; tem repercussões sobre a base cultural (diálogos interculturais, relações sociais de hospitalidade), parte de uma herança histórica (o património arquitectónico e histórico) e desenvolve-se num meio ambiente determinado (efeitos ecológicos e ambientais sobre a paisagem natural). Consequentemente, para além dos efeitos económicos gerados pelo turismo, deverão ser considerados os efeitos socioculturais e os ambientais (Milani, 2002 *apud* Vareiro, 2008, p. 27).

A UNWTO (2013, p. 8) através do documento “*Sustainable Tourism for Development Guidebook*” atesta que hoje, o turismo é um dos principais sectores do comércio internacional e um dos principais criadores de riqueza para muitos países em desenvolvimento. Turismo significa empregos, a erradicação da pobreza, a igualdade de género, bem como a protecção e promoção do nosso património natural e cultural. Minimizando os impactos sociais, culturais e ambientais negativos, o sector do turismo pode ser um veículo para promover o crescimento económico e social, através da realização de imperativos de desenvolvimento.

1.3 Objectivos do estudo

Este estudo analisa sobretudo o envolvimento existente entre entidades, tentando determinar-se a contribuição da cooperação e articulação entre os sectores, público e privado, e consequentemente em que medida favorece o desenvolvimento do turismo local, apresentando-se como estudo de caso o acordo de parceria que se verifica em Terras de Bouro no domínio do turismo.

A pesquisa abrange, por assim dizer um triângulo teórico, que relaciona Desenvolvimento Turístico, Capacitação e Participação, bem como Parcerias Público-Privadas.

O objectivo principal deste estudo é a análise do acordo de parceria que se verifica em Terras de Bouro, entre a Câmara Municipal deste município e a Gerês Viver Turismo – Associação de Defesa e Promoção do Gerês¹, bem como a análise ao envolvimento e às percepções de entidades públicas e privadas, em relação a este caso e às Parcerias Público-Privadas em turismo, como modelo de gestão e governança. Para alcançar o objectivo principal, outros objectivos, secundários, foram definidos da seguinte forma;

¹ Associação empresarial sem fins lucrativos que tem como principais objectivos a promoção e divulgação do Gerês enquanto destino turístico. Fundada em Fevereiro de 2008, o âmbito territorial de actuação é concelhio (Concelho de Terras de Bouro) e admite sócios de todos os sectores de actividade. A maioria dos seus associados são empresas ligadas ao alojamento, restauração e animação turística, sendo cerca de quatro dezenas. (Fonte: www.geres.pt)

- **Objectivo 1:** Análise e avaliação da contribuição da cooperação e articulação entre os sectores, público e privado, e em que medida favorece o desenvolvimento do turismo local, nomeadamente em Terras de Bouro.
- **Objectivo 2:** Contribuir para um cada vez melhor entendimento acerca da relação de parceria e/ou cooperação entre entidades públicas e privadas em turismo.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho apresenta-se em seis capítulos. O primeiro capítulo é uma introdução geral ao tema base desta pesquisa, o turismo, descrevendo-se a sua fundamentação e origem teórica, assim como a sua importância no desenvolvimento nacional, regional e local. Depois, e no mesmo capítulo, a descrição do objectivo principal da pesquisa e dos objectivos secundários e por fim a organização ou estrutura do trabalho.

O segundo capítulo, o da revisão bibliográfica, apresenta análise sobre a conceptualização do turismo e como o desenvolvimento deste se repercute nas comunidades, seguida de uma abordagem às questões fundamentais da participação, capacitação e parcerias público-privadas. Parcerias público-privadas, que neste capítulo são analisadas a fundo, desde a sua génese e evolução, passando pela necessária conceptualização e fazendo-se referência à relação entre governança, transferência de riscos, finalizando com uma abordagem às PPP's em turismo.

No terceiro capítulo, é abordada a metodologia utilizada no estudo. Foi dada preferência à análise qualitativa, já que esta é um campo de múltiplas práticas e de múltiplos paradigmas interpretativos utilizados com o objectivo de conferir visibilidade e compreender melhor o que se estuda. Também porque para além de outros materiais empíricos, a investigação qualitativa envolve estudo de caso, facto que se verifica neste estudo.

O quarto capítulo é dedicado à caracterização do território onde se inserem as entidades envolvidas no caso de estudo, nomeadamente o município de Terras de Bouro, descrevendo-se dados históricos, geográficos e demográficos, bem a oferta e procura turísticas afectas ao concelho, havendo também lugar a um necessário enquadramento estratégico.

No quinto capítulo é abordada em concreto a parceria existente em Terras de Bouro. Uma parceria público-privada que envolve a Câmara Municipal e a associação Gerês Viver

Turismo, aferindo neste capítulo a sua génese, o seu desenvolvimento e o que decorre da mesma, ou seja, as acções e resultados.

No sexto-capítulo apresenta-se a análise de conteúdo das entrevistas levadas a efeito no âmbito do caso de estudo, tendo sido estas realizadas a entidades institucionais directa e indirectamente envolvidas com a parceria em estudo, pelo facto de actuarem e/ou terem responsabilidades a nível do turístico no território inerente a Terras de Bouro. Foram também entrevistados responsáveis por entidades privadas, nomeadamente empresas que operam o território ao nível da oferta turística.

No sétimo e último capítulo são apresentados os resultados obtidos através da análise dos dados que fundamentam as conclusões e permitem estabelecer relações com os conceitos teóricos apresentados. A reflexão sobre as limitações da pesquisa é igualmente explanada no último capítulo. Apresentam-se ainda recomendações para pesquisas futuras. Pesquisas essas que deverão contribuir para o aumento qualitativo do material empírico disponível, que seja susceptível de constituir uma linha de orientação na criação e manutenção de parcerias em turismo.

1.5 Conclusão

Neste primeiro capítulo ficam clarificados os objectivos e descrita a estruturação do presente trabalho, estando naturalmente associados ao tema principal. Tema esse que se desenvolve em torno das parcerias entre entidades públicas e privadas, no que ao turismo diz respeito. Também neste capítulo, numa primeira e necessária análise bibliográfica, procedeu-se à contextualização do turismo, sector que se entende como determinante no desenvolvimento de economias e a várias escalas, nacional, regional e local. Sendo notório o seu crescimento a nível mundial, verifica-se um crescente interesse no seu desenvolvimento. O turismo é hoje considerado como um instrumento fundamental para a sustentabilidade de destinos e regiões, promovendo a criação de emprego e melhoria das condições de vida das pessoas.

CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Introdução

Tendo sido apresentada no capítulo anterior a contextualização e o enquadramento do estudo, a razão e motivação para o mesmo, a revisão da literatura segue no segundo capítulo. Neste, demonstra-se como o turismo e a participação das comunidades locais, também ao nível das parcerias público-privadas, são parte significativa no processo de desenvolvimento do turismo local. Como tal, o capítulo começa por analisar o conceito de turismo, seguindo-se a abordagem conceptual de desenvolvimento e desenvolvimento turístico. Porque a prossecução deste processo de desenvolvimento depende do envolvimento da comunidade, este capítulo analisa as teorias existentes e discute as definições utilizadas na literatura sobre o significado de participação e capacitação da comunidade, bem como governança e parcerias, sendo dada depois atenção particular à análise teórica do tema parcerias público-privadas no seu todo, o que significa uma abordagem à sua génese e evolução, aos seus modos de funcionamento e aos riscos envolvidos, com foco na transferência dos mesmos.

2.2 Conceito de turismo

A definição do conceito de turismo é complexa. Esta complexidade, que dificulta a sua conceptualização, resulta não só da natureza do próprio fenómeno turístico como ainda do facto de ele estar em constante evolução (Vieira, 2007, p. 2). Vera (1997 *cit in* Cunha, 2001, p. 16) considera o turismo não como uma actividade económica, mas, sobretudo, uma prática social colectiva geradora de actividade económica, de diversas manifestações económicas. De acordo com Cunha (2001, p. 30), do ponto de vista técnico pode-se utilizar a definição da UNWTO que considera o turismo como o conjunto das actividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros.

Segundo Sharpley & Telfer (2002, p. 22), dada a variedade de tratamentos disciplinares do turismo e da variedade de formas que o turismo tem, não é realista procurar-se um único conceito ou uma abrangente e holística definição. De qualquer forma, o turismo é essencialmente uma actividade social. Se as pessoas não tivessem nem a capacidade nem o desejo de viajar de um lugar para outro, o turismo não existiria. Assim, o turismo é uma actividade que envolve pessoas que viajam nos seus próprios países ou a nível internacional, e

que interagem com outras pessoas e lugares. Trata-se de pessoas que são influenciadas e motivadas pelas normas e transformações na sua própria sociedade e que transportam com eles a sua própria cultura de experiências, expectativas, percepções e padrões.

Goeldner *et al.* (2000 *cit in* Vieira, 2007, p. 14) definem turismo como a soma dos fenómenos e relações que resultam da interacção dos turistas, dos prestadores de serviços, do Governo do país de acolhimento e das comunidades de acolhimento no processo de atrair e acolher estes turistas e outros visitantes.

Vieira (2007, p. 16) considera que no conceito de turismo inclui-se sempre o seu actor principal, o turista, com as suas expectativas, motivações e emoções, e também, como componentes indispensáveis, a viagem, a estada no destino e as relações humanas, empresariais e institucionais entre o turista e a comunidade de acolhimento. Porém, entende-se que o turismo é, na sua essência, a vivência das emoções proporcionadas pela fruição dos elementos constituintes e característicos dos vários recursos com toda a diversidade da sua natureza (física, cultural, etc.) e que é condicionada pela experiência pessoal e pelas expectativas de cada turista.

Em Portugal, e de acordo com o Decreto-Lei nº 191/2009 de 17 de Agosto, Alínea a), art.2º (2009, p. 5337), entende-se por turismo “*o movimento temporário de pessoas para destinos distintos da sua residência habitual, por motivos de lazer, negócios ou outros, bem como as actividades económicas geradas e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades*”.

Esta pode ser a definição geral e sintetizada a utilizar-se, mas deve-se contudo ter em conta que o termo tem capacidade para gerar outros significados, como se demonstrou.

2.3 Desenvolvimento - Conceptualização

O desenvolvimento tem como objectivo principal a melhoria crescente do bem-estar económico, social e humano o que, para além do aumento dos índices globais de produção, pressupõe uma harmonia do crescimento nos diferentes sectores económicos e, portanto uma transformação positiva das estruturas sociais (Matos, 2000, p. 2). O homem enquanto fim último do desenvolvimento surgirá assim, também, como meio eficiente (Reigado, 1999 *cit in* Matos, 2000, p. 2). Neste seguimento e de acordo com Sharpley & Telfer (2002, p. 27), desenvolvimento é um conceito complexo, multidimensional, que abraça não só o crescimento económico e indicadores sociais “tradicional”, como saúde, educação e habitação, mas também procura confirmar a integridade política e cultural e a liberdade de

todos os indivíduos na sociedade. É, com efeito, a mudança contínua e positiva nas dimensões económicas, sociais, políticas e culturais da condição humana, guiado pelo princípio da liberdade de escolha e limitada à capacidade do ambiente em sustentar tal mudança.

Os recursos naturais, os transportes e comunicações, a informática (no sentido mais lato), o conhecimento e a própria história económica e social são, igualmente, factores importantes do desenvolvimento que se pretende sustentado a médio/longo prazo. A sustentabilidade temporal do desenvolvimento deverá, por um lado, apoiar-se nos recursos endógenos existentes no país/região e, por outro, nas ajudas exógenas que muitas das vezes se revelam de importância fulcral para o início de um processo de relançamento da economia (Matos, 2000, p. 2).

Após a II Guerra Mundial pensou-se que o crescimento económico seria, condição suficiente do desenvolvimento, de que dependiam as melhorias de bem-estar da população, a todos os níveis. Reconheceu-se que, apesar do forte contributo do crescimento para o desenvolvimento, existe uma forte dicotomia no que se reporta à forma e aos meios utilizados. Não basta crescer, torna-se necessário desenvolver, e este desenvolvimento deve ser auto-sustentado, ou seja, sendo o desenvolvimento um processo contínuo e dinâmico, este, deverá ser capaz de se auto alimentar (Reis, 2012, p. 156).

De qualquer modo, e apesar de crescimento não significar, necessariamente, desenvolvimento, é frequente falar-se de modelos de crescimento ou de desenvolvimento de uma forma indiferenciada, o que parece estar incorrecto uma vez que, o desenvolvimento terá que ser económico, social e humano pelo que terá de se preocupar não apenas com a satisfação das necessidades essenciais mas, também, com a implementação de um processo dinâmico de participação dos agentes sociais, isto é, da população em geral, das empresas, das organizações patronais e sindicais, das instituições públicas, etc. (Matos, 2000, p. 3).

O processo de desenvolvimento, pelo atrás descrito, atinge e transforma profundamente todas as dimensões da sociedade humana, pelo que, cada experiência particular constitui uma realidade global, evolutiva e específica (idem).

O conceito de desenvolvimento humano é definido pelo PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2001, p. 9), especificamente no seu “Relatório do Desenvolvimento Humano”, como sendo o processo de alargamento das escolhas das pessoas através da expansão das suas capacidades para terem uma vida longa e saudável, com conhecimentos, com um padrão de vida decente e com uma participação activa na vida da comunidade em que se inserem.

A problemática da participação das “comunidades locais” no processo de desenvolvimento coloca, em confronto, duas perspectivas que podem ser consideradas simultaneamente, opostas e complementares à articulação territorial da problemática do desenvolvimento: um paradigma “funcionalista” assente em pressupostos de difusão espacial do desenvolvimento, e um paradigma “territorialista” assente em pressupostos de integração territorial do desenvolvimento (Henriques, 1990 *cit in* Reis, 2012, p. 157). As políticas regionais no quadro do paradigma funcionalista surgem, em dois planos distintos: num primeiro plano, em termos de integração funcional do espaço, virado para a maximização do crescimento nacional; numa segunda vertente aparece a promoção do desenvolvimento das periferias rurais, ou seja, uma visão baseada no modelo de concentração/difusão/urbano/industrial (Reis, 2012, p. 158). No paradigma territorialista entende-se que o desenvolvimento pode ser alcançado, através da mobilização integral dos recursos das diferentes regiões para a satisfação prioritária das necessidades das respectivas populações, devendo ser desencadeado, ao nível das mais pequenas unidades territoriais (Henriques, 1990 *cit in* Reis, 2012, p. 158).

Para Bilhim (2004, p. 76) o desenvolvimento deve ser entendido como um processo dinâmico de realização do potencial de todos os seres humanos, que pressupõe transformações ou mudanças nas estruturas sociais e económicas de uma sociedade, no sentido de as otimizar e com isso alcançar determinados objectivos sociais num projecto social mutável no tempo e no espaço. Ainda, e segundo Lopes (2006, p. 45), o desenvolvimento tem de ser para as pessoas, não para algumas mas para todas, onde quer que vivam. A variável espaço não pode assim, deixar de ser considerada na análise, uma vez que explicitamente se tem em conta, no conceito de desenvolvimento, o local onde as pessoas vivem.

2.4 Desenvolvimento turístico

O turismo é amplamente considerado como um meio para se alcançar o desenvolvimento nas áreas de destino. Na verdade, a razão de ser do turismo, a justificação para a sua promoção, em qualquer área ou região, quer no mundo industrializado ou no menos desenvolvido, é a sua alegada contribuição para o desenvolvimento (Sharpley & Telfer, 2002, p. 12). Nesse sentido, o desenvolvimento turístico e o ordenamento sustentável do território têm merecido a atenção dos principais organismos e instituições internacionais, manifestada através de documentos orientadores sobre políticas a adoptar pelos Estados e sobre a forma de as implementar (Vieira, 2007, p. 22). Isto porque, considera-se que o turismo constitui uma

forma de aproveitamento dos recursos próprios do território, assumindo-se como uma das actividades que melhor o pode fazer e constituir-se num importante factor de desenvolvimento, dependendo das especificidades de cada região e da maior ou menor relevância que lhe é atribuída (Reis, 2012, p. 156).

O desenvolvimento turístico, não deve ser apenas económico, quantitativo, tendo também que respeitar os valores e a qualidade de vida das comunidades de acolhimento, a qualidade do ambiente e dos recursos naturais, bem como as exigências de natureza cultural e a satisfação dos visitantes (Vieira, 2007, p. 86). Desta forma, é entendido que o desenvolvimento turístico deve contribuir para que a comunidade alcance objectivos de nível superior como o bem-estar da população estando relacionado com as coerências em termos de envolvente espacial (Machado, Coelho & Brázio, 2011, p. 68).

Nos últimos anos houve um debate considerável no do campo do turismo sobre o que é desenvolvimento sustentável e como ele se aplica ao desenvolvimento do turismo (Butler, 1992; Hunter, 1997 *cit in* Fernandes, C., 2009, p. 83). A UNWTO em 1998 define o desenvolvimento turístico sustentável como sendo aquele que satisfaz as necessidades dos turistas e das regiões de acolhimento, ao mesmo tempo que protege e potencia novas oportunidades para o futuro preconizando que todos os recursos devem ser geridos de tal forma que as necessidades económicas, sociais e estéticas devem ser satisfeitas mantendo a integridade cultural, os processos ecológicos essenciais, a diversidade biológica e os sistemas de suporte vitais.

Mas o conceito de turismo sustentável deve as suas origens ao conceito mais vasto de desenvolvimento sustentável (Hunter, 1997, p. 855). O termo ‘turismo sustentável’ começou a ser usado no final dos anos 80, após a comunidade académica e os agentes no terreno terem considerado as implicações do relatório Brundtland na actividade turística, e pelo reconhecimento que o turismo é uma actividade dependente de recursos naturais e culturais (Pigram & Wahab, 1997; Swarbrooke, 1999; Murphy & Price, 2005 *cit in* Simão, 2008, p. 63). O turismo sustentável pode ser visto basicamente como a aplicação do desenvolvimento sustentável ao turismo, ou seja, como o desenvolvimento turístico dá resposta às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de poderem satisfazer as suas, o que lhe confere algumas características idênticas ao “conceito mãe”, nomeadamente o ser um conceito contestável que oferece uma variedade de interpretações (Bramwell *et al.*, 1996; Garrod & Fyall, 1998; Butler, 1999; Weaver, 2006 *cit in* Simão, 2008, p. 63).

Na perspectiva de Bilhim (2004, p. 81), desenvolvimento sustentável é uma estratégia de desenvolvimento que gere todos os activos, recursos naturais e humanos, bem como os activos financeiros e físicos, para aumentar a riqueza a longo prazo e o bem-estar social, considerando-se ainda, que para se dispor de um conceito de desenvolvimento sustentável há que integrar os aspectos da valorização e respeito pelo ambiente, bem como da análise intra e intergerações das diversas componentes que integram o projecto de desenvolvimento participado. Cunha (2006, p. 393), refere que o turismo desempenha o papel de factor de atenuação dos desequilíbrios regionais permitindo alcançar uma distribuição mais equitativa do nível de vida entre regiões desenvolvidas e regiões mais desfavorecidas e das dualidades sociais que os centros urbanos tendem sempre a acentuar. A UNWTO (2004, *cit in* Simão, 2008, p. 64) conceptualiza turismo sustentável como aquele que tem por objectivos;

1) Fazer-se uma utilização optimizada dos recursos ambientais, que são um elemento de desenvolvimento-chave para o turismo, manutenção de processos ecológicos essenciais e ajudando a preservar os recursos naturais a biodiversidade;

2) Respeitar a autenticidade sócio-cultural das comunidades de acolhimento e contribuir para a compreensão e tolerância intercultural;

3) Assegurar a viabilidade de actividades económicas, a longo prazo, distribuindo benefícios de forma justa a todos os agentes económicos, para que sejam criadas oportunidades de emprego estáveis, geração de rendimento, prestação de serviços sociais às comunidades anfitriãs e contribuição para a redução da pobreza.

Deste modo, compreende-se que o desenvolvimento do turismo sustentável requer a participação informada de todos actores relevantes, bem como uma forte liderança política para garantir ampla participação e consenso. O processo de desenvolvimento implica por isso, o reconhecimento da perenidade da actividade humana, da qualidade do ambiente, dos recursos naturais e da sua conservação em condições satisfatórias para as gerações seguintes (Matos, 2000, p. 3).

2.4.1 Turismo de Base Comunitária e Desenvolvimento Local

E se as comunidades são parte decisiva no processo de desenvolvimento, a vários níveis, importa aqui a referência ao desenvolvimento das mesmas através do turismo. A aproximação da comunidade ao turismo tem sido anunciada como uma forma de capacitar as comunidades, proporcionando-lhes oportunidades para se libertarem das influências destrutivas do turismo de massas, que cresceu após a Segunda Guerra Mundial com a economia como fundamento básico (Timothy, 1998, p. 59). O “turismo de base comunitária” e “turismo comunitário” são

conceitos geralmente utilizados para descrever os mesmos fenómenos e posicionam-se sob a égide dos principais paradigmas do turismo sustentável, enfatizando a participação activa da população local na busca da oportunidade de que o turismo traz benefícios para a comunidade (Falk & Kilkpatrick, 2000; Rudd, 2000; Cattell, 2001; Duffy, 2002; Hardy *et al.*, 2002; Cleaver, 2005; Saxena, 2005 e 2006; Jones, 2005 *cit in* Fernandes, 2009, p. 38).

Turismo de base comunitária é uma forma de desenvolvimento mais sustentável do que o turismo de massas convencional, pois permite que as comunidades de acolhimento rompam com o domínio hegemónico de operadores turísticos e do oligopólio das elites ricas a nível nacional (Timothy, 1998, p. 62). Turismo comunitário implica a criação de bases de capacitação que se destinam a desenvolver a indústria em harmonia com as necessidades e aspirações das comunidades de acolhimento, de uma forma aceitável para estas, sustentando as suas economias e não as economias de outros, não sendo prejudicial para a sua cultura, tradições ou, de facto, a sua conveniência no dia-a-dia (Fitton, 1996 *cit in* Sharpley & Telfer, 2002, p. 150).

Portanto, o turismo de base comunitária tende a ser aquele tipo de turismo que, em tese, favorece a coesão e os laços sociais e o sentido colectivo de vida em sociedade, que por esta via, promove a qualidade de vida, o sentido de inclusão, a valorização da cultura local e o sentimento de pertença. Este tipo de turismo representa a interpretação “local” do turismo, tendo como pano de fundo a dinâmica do mundo globalizado, mas não as imposições da globalização. Turismo de base comunitária, implica não apenas a interpretação simplista e estereotipada de um grupo social desfavorecido que recebe “outsiders” curiosos e ávidos pelo exotismo no seu convívio quotidiano, para o aumento do seu rendimento e melhoria social, mas, antes de tudo, significa encontro e oportunidade de experiência compartilhada (Irving, 2009 *cit in* Bartholo, 2009, p. 111).

Contudo, tal como constata e questiona Fernandes, C. (2009, p. 38), participação no desenvolvimento baseado na comunidade depende da tomada de controlo e prestação de contas por parte das autoridades centrais, fornecendo depois informação às organizações comunitárias. Terão as organizações e/ou instituições comunitárias o poder e/ou autoridade necessária e capacidade em assumir a liderança para influenciar mudanças garantidas para a promoção de acções e desenvolvimento comunitário? Deste modo, uma componente fundamental da implementação do desenvolvimento sustentável a nível local é ter as pessoas reunidas para identificar as necessidades de uma comunidade e, em seguida, trabalhar em

direcção a soluções colaborativas (Richardson, 2000; Page & Dowling, 2002; Boyd & Singh, 2003 *cit in* Fernandes, 2009, p. 38).

Para Perez & Carrillo (2000 *cit in* Bartholo *et al.*, 2009, p. 112) o desenvolvimento local corresponde a um novo enfoque do desenvolvimento, baseado em recursos endógenos, sendo por isso um processo reactivador da economia e dinamizador da sociedade local que mediante o aproveitamento dos recursos endógenos que existem numa determinada zona ou espaço físico é capaz de estimular e fomentar o seu crescimento económico, criar emprego, rendimento, riqueza e, sobretudo, melhorar a qualidade de vida e o bem-estar da comunidade local.

Além do conteúdo económico e social desta interpretação, desenvolvimento local implica também a valorização da cultura, dos modos de vida, das tradições e das cosmologias locais (Azevedo, 2002 *cit in* Bartholo *et al.*, 2009, p. 113).

De acordo com Bilhim (2004, p. 86), chegou-se a um entendimento do desenvolvimento local como processo de diversificação e de enriquecimento das actividades económicas e sociais sobre um território a partir da afectação e da articulação dos seus recursos e das suas energias. Será o resultado dos esforços da sua população e deverá ter como pressuposto a existência de um projecto de desenvolvimento, integrando as suas componentes económicas, sociais e culturais.

Para Gomes *et al.* (2007 *cit in* Silva & Silva, 2008, p. 9) há no entanto que ter em conta que, de certa forma, todo o desenvolvimento é local, quer este seja uma pequena freguesia, um concelho, distrito ou até mesmo um país.

Em termos estratégicos, fruto do documento “Community-Led Local Development” emanado pela Comissão Europeia e tendo em vista o horizonte 2014-2020, bem como noutros países da União Europeia, existe em Portugal a ferramenta DLBC (Desenvolvimento Local de Base Comunitária) que visa envolver os actores locais no desenvolvimento de respostas para os desafios sociais, ambientais e económicos que hoje se enfrentam, potenciando precisamente a promoção de estratégias de desenvolvimento local e parcerias locais e regionais (Programa Rede Rural Nacional, 2014).

2.5 Conceito de Participação

Tal como anteriormente referido, o conceito de desenvolvimento humano assenta também na participação activa das pessoas na vida da comunidade em que se inserem, também ao nível da participação pública e na tomada de decisões. As mudanças no mundo alteraram as

prioridades do desenvolvimento humano e tornaram a liberdade política, a participação e a acção colectiva muito mais importantes como temas de políticas públicas. A par do espírito de empreendimento económico, que conduz os mercados, o espírito de empreendimento social conduz, agora, os debates de política sobre temas que interessam às pessoas (PNUD, 2002, p. 54).

Atenta-se agora ao que se entende por participação. A participação promove a acção colectiva, assim como a actuação individual, e reforça os ganhos do desenvolvimento. O aprofundamento da democracia, através de maior liberdade política permite que as pessoas reivindiquem os seus direitos económicos e sociais, enquanto que a educação habilita-as a reivindicarem políticas económicas e sociais que respondam às suas prioridades (Coelho, 2004, p. 24).

A tomada de decisão está agora mais perto das pessoas e reforça a pressão popular para o cumprimento dos compromissos políticos por parte dos seus líderes. Experiências recentes mostram como os movimentos sociais podem levar a uma tomada de decisão mais participativa, caso do controlo público dos orçamentos locais (PNUD, 2003, p. 2).

Santos (2002 *cit in* Coelho, 2004, p. 25) define o Orçamento Participativo como *“uma emanção da teoria da democracia participativa [a qual] assenta na ideia de que os cidadãos devem participar directamente nas decisões políticas e não apenas, como quer a democracia representativa, na escolha dos decisores políticos. (...) um processo regularizado de intervenção permanente dos cidadãos na gestão municipal.”*

Em turismo, a participação na tomada de decisões implica que os membros da comunidade determinem os seus próprios objectivos de desenvolvimento e tenham uma voz significativa na organização e administração do sector. E em termos culturais o controlo local é vital porque os residentes têm uma maior tendência para o fazerem em harmonia com as suas tradições culturais (Sharpley & Telfer, 2002, p. 154). No entanto, as localidades são complexas no carácter. Isto significa que diferentes indivíduos e grupos sociais têm diferentes pontos de vista e interesses num mesmo lugar, assim como no desenvolvimento do turismo. Os interesses dos indivíduos e os grupos são, portanto, heterogéneos (Verbole, 1999 *cit in* Fernandes, 2009, p. 52).

Assim, por razões de equidade, harmonia, e crescimento holístico, os processos de decisão devem ir para além dos residentes, enquanto entidades individuais, envolvendo *stakeholders* adicionais que têm interesse directo no que está a acontecer. Há um consenso generalizado de que, para alcançar os objectivos de sustentabilidade, o planeamento

implementado a um nível base, deve envolver uma ampla gama de *stakeholders* no processo de desenvolvimento (Murphy, 1985; 1988; Simmons, 1994; Scheyvens, 1999; Tosun, 2000; Timothy, 2002, Sharpley & Telfer, 2002 *cit in* Fernandes, 2009, p. 85). Mas, o interesse pelo planeamento do turismo é recente, possivelmente pelo reconhecimento, não apenas da necessidade de ele ser mais sistemático face à crescente concorrência entre destinos, mas também porque o crescimento do turismo deve ser contido devido ao seu impacto ambiental e sociocultural (Sinclair & Stabler, 1997, p. 8). O planeamento turístico é imprescindível como instrumento de gestão territorial e dos recursos públicos para salvaguardar o interesse colectivo num quadro de crescimento contínuo e explosivo do turismo (Figuerola, 1990 *cit in* Vieira, 2007, p. 333).

Neste seguimento, tendo sido referido a necessidade de envolvimento das partes, para melhor clarificação, importa aferir sobre a conceptualização de *stakeholder*.

Stakeholder, por definição, é qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar ou ser afectado pela realização dos objectivos de uma entidade (Freeman, 1984, p. 4). *Stakeholder* inclui indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas acções de uma entidade e que têm capacidade e conhecimentos para influenciá-la (Savage *et al.*, 1991, p. 61).

Mais tarde, Carroll (1996, p. 74) refere-se a *stakeholders* como "*qualquer indivíduo ou grupo que pode afectar ou é afectado pelas acções, decisões, políticas, práticas ou objectivos de uma organização*". No seu ponto de vista, as partes interessadas mais óbvias, numa empresa, são os funcionários, clientes e concorrentes, embora também refira a necessidade de se envolver outros grupos, como "*a comunidade e grupos de interesses especiais*" (idem). Já antes, Freeman (1984, p. 10) identifica uma lista de *stakeholders* que inclui proprietários de uma organização ou empresa, clientes, concorrentes, funcionários, fornecedores, governos, organizações comunitárias locais, grupos de interesses especiais, ambientalistas, defensores dos consumidores, comunicação social, sindicatos, associações, comunidade financeira e grupos políticos. Sautter e Leisen (1999, p. 313) acham necessário fazer uma distinção entre o papel de uma das partes interessadas e um grupo de partes interessadas; "*Qualquer pessoa ou entidade classificada como membro de um grupo particular, muitas vezes partilha de outras perspectivas ou assume vários papéis dentro de um microambiente*". Isto quer dizer que, uma determinada pessoa que trabalha numa empresa turística também pode ser um residente local, o que significa que essa pessoa tem que ser classificada como membro do sector do turismo (grupo do sector privado), bem como da comunidade local.

Assim e recuperando o que se referia anteriormente sobre planeamento, para que surja uma visão compartilhada, é necessário o envolvimento das múltiplas partes interessadas no processo de planeamento do turismo incluindo residentes, autoridades públicas e as empresas (Yuksel *et al.*, 1999, p. 351). De acordo com Vieira (2007, p. 31), planeamento é um processo que visa o futuro, intervindo sobre ele de forma activa, e dura enquanto não se atingirem os objectivos propostos. O planeamento não termina quando a sua preparação e elaboração de plano está concluída, sendo a etapa mais importante desse processo a da implementação e execução das acções e medidas preconizadas nesse plano. Todo ele tem como objectivo a afirmação do território e sua qualidade, tendo presente e em consideração múltiplos factores que se relacionam e potenciam, constituindo recursos turísticos, originando a necessidade de um planeamento prospectivo. Para que o processo funcione, deve-se verificar um compromisso político, aceite como modelo de gestão de comportamentos colectivos e individuais, com uma visão, valores, com uma missão e uma estratégia.

Segundo Gunn (1994, p. 435), a política de planeamento do turismo requer uma maior cooperação público-privada, dado que o desenvolvimento do turismo não é criado exclusivamente pelo sector privado.

É entendido que o planeamento turístico pode minimizar impactos potencialmente negativos, maximizar os retornos económicos nos destinos e, dessa forma, estimular uma resposta mais positiva por parte da comunidade anfitriã em relação ao turismo (Hall, 2000 *cit in* Neves, p. 76).

Contudo, e de acordo com Pigram (1990 *cit in* Neves, 2007, p. 77), o paradigma do turismo sustentável constitui, unanimemente, um ponto de partida adequado, no entanto a natureza vaga das respectivas linhas de orientação não contribui grandemente para que os princípios sejam seguidos nos projectos de desenvolvimento, passando a existir uma lacuna entre o estabelecimento de políticas e a implantação das mesmas.

2.6 Capacitação / *Capacity Building*

Para que a sociedade seja participativa nos processos de planeamento e desenvolvimento, a capacitação torna-se fundamental. Existem várias definições de capacitação, cada uma reflectindo o seu próprio conceito ou orientação particular. Alguns descrevem a capacitação como uma abordagem ou processo para alcançar um objectivo, como a redução da pobreza, enquanto outros a vêem como um objectivo em si, como o desenvolvimento da eficácia do indivíduo ou organização. Muitas definições ocupam um lugar entre estas duas perspectivas.

A Canadian Hunger Foundation-CHF (2007, p. 10) apresenta algumas das definições postuladas por várias organizações internacionais de desenvolvimento:

- **Development Assistance Committee - DAC (2006)** - capacitação é entendida como a capacidade das pessoas, das organizações e da sociedade como um todo para gerir os seus negócios com sucesso;
- **United Nations Development Program - UNDP (2006)** - Capacitação é a capacidade dos indivíduos, das organizações e das sociedades para desempenhar funções, resolver problemas, e definir e atingir metas. O desenvolvimento de capacidades implica criação sustentável, utilização e retenção da capacidade em reduzir a pobreza, melhorar a auto-suficiência, e melhorar a vida das pessoas. Exige a aquisição de competências individuais, capacidades institucionais e do capital social, bem como o desenvolvimento de oportunidades em colocar essas competências e redes para uso produtivo na transformação da sociedade;
- **Canadian International Development Agency - CIDA (2006)** - “desenvolver a capacitação” significa ajudar mulheres, homens e crianças nos países em desenvolvimento, as suas comunidades e instituições, para adquirir as competências e os recursos necessários para sustentar o seu próprio progresso social e económico.

Mas o fortalecimento das comunidades requer a necessidade de inculcar confiança e criar capacidade institucional para promover o poder de decisão da população local e não transformá-la em mera receptora de decisões (Kronenbourg, 1986 *cit in* Fernandes, 2009, p. 61). Organizações locais fortes servem como instituições sociais que (potencialmente) se elevam para atender às necessidades e pressões sociais e são essenciais para o desenvolvimento de uma comunidade bem-sucedida. Assim, estruturas organizacionais, como uma associação baseada na comunidade, pode ser um *key-player* ou actor-chave na implementação local do desenvolvimento do turismo comunitário (Schuler, 1996; Stolle & Rochon, 1998; Kiviniemi, 2004 *cit in* Fernandes, 2009, p. 64).

Daí que o estabelecimento de parcerias se torna fundamental, tanto no incremento do poder de decisão por parte das populações locais, como na adopção de práticas que promovam o desenvolvimento sustentável do turismo.

2.7 Governança

Mesmo estabelecendo-se parcerias, referidas como fundamentais para o desenvolvimento turístico, que se pretende sustentável, importa aferir a questão da governança. De acordo com o documento “*Proyecto Gobernanza para el Sector Turismo*” da UNWTO (2010b, p.13), é atribuído ao Banco Mundial o uso do termo “*governança*” através do relatório apresentado

por esta entidade em 1989 sob o título “*África Subsaariana: a crise do desenvolvimento sustentável. Uma perspectiva de longo prazo*”, salientando que a origem do fracasso do desenvolvimento da região encontra-se na incapacidade de governar e administrar do governo, recomenda melhor "governança" de uma reforma política baseada na aplicação da lei; o combate à corrupção; responsabilidade e garantir a capacidade dos governos para gerir os recursos económicos e sociais, com base na concepção e implementação eficaz das políticas económicas e de desenvolvimento social.

No início da década de noventa o Banco Mundial (1994 *cit in UNWTO*, 2010b, p. 14) indica ou define que governança é a maneira pela qual o poder é exercido na condução dos recursos económicos e sociais de um país, identificando três aspectos distintos de governação: a forma/tipo do regime político, o processo pelo qual a autoridade é exercida na condução dos recursos económicos e sociais para o desenvolvimento e da capacidade dos governos para projectar, formular e implementar políticas e cumprir os seus deveres.

No documento "*Participatory Development and Good Governance*" a OCDE (1995 *cit in UNWTO*, 2010b, p. 15) define governança como a utilização da autoridade política e o exercício do controlo numa sociedade, em relação à condução dos seus recursos para o desenvolvimento económico e social, além de considerar o papel das autoridades públicas, tanto no estabelecimento do ambiente em que os agentes económicos operam, como na determinação de distribuição de benefícios e também na natureza da relação entre governante e governado.

Por outro lado, através do seu Programa para o Desenvolvimento (PNUD), em 1997, a ONU (*cit in UNWTO*, 2010b, p. 15) define governança como o exercício da autoridade económica, política e administrativa para conduzir os assuntos de um país a todos os níveis, compreendendo mecanismos, processos e instituições através das quais os cidadãos e grupos articulam os seus interesses, exercem os seus direitos legais, cumprem as suas obrigações e medeiam as suas diferenças.

No “*Proyecto Gobernanza para el Sector Turismo*” da UNWTO (2010b, p. 15) é referido que um aspecto relevante desta definição, inscrita no PNUD da ONU é o reconhecimento das instituições políticas e governamentais, das organizações da sociedade civil e do sector privado como autoridades centrais do sistema de governança assumindo, assim, que o governo - a forma como o governo faz o seu trabalho de governar - deixou de ser uma actividade exclusiva de um agente central.

Mais tarde, o Banco Mundial (2009 *cit in* UNWTO, 2010b, p. 14) redefine governança em termos amplos, como as tradições e instituições pelo qual a autoridade é exercida num país. Isso inclui o processo pelo qual os governos são seleccionados, supervisionados e substituídos; a capacidade do governo para formular e implementar com eficácia, políticas públicas sólidas; e o respeito dos cidadãos e do Estado para com as instituições que governam as interacções económicas e sociais.

A UNWTO (2010b, p. 18), assume que a governança começou a surgir como um tema de referência e relevância, face a um conjunto de acontecimentos, sucessos e tendências que fizeram do turismo um fenómeno da sociedade, com crescente presença e expansão tanto no âmbito internacional como nacional, sendo que e não existindo uma definição específica para governança em turismo, em 2008, avançou com uma proposta preliminar de base para a sua conceptualização; *“Governança turística é o processo de condução dos destinos turísticos através dos esforços coordenados dos governos em seus diferentes níveis e atribuições, da sociedade civil que habita nas comunidades receptoras e do tecido empresarial relacionado com a operação do sistema turístico.”*

A governança pode ser considerada um enfoque pertinente para a coordenação, organização e direcção dos actores críticos na definição e realização de objectivos; a compreensão do papel que desempenham os governos como agentes relevantes na produção sustentável do turismo; o fortalecimento do papel das Administrações do Turismo como um eixo para o desenvolvimento de redes de políticas públicas (UNWTO, 2010b, p. 19).

Depois da proposta preliminar de 2008, a UNWTO (2010b, p. 22) define governança turística como *“uma prática de governação susceptível de medição, orientada para gerir eficientemente o sector turístico nos distintos níveis de governo, mediante formas de coordenação e colaboração entre eles para realizar objectivos partilhados por redes de actores que incidem no sector, com a finalidade de alcançar soluções e oportunidades, com base em acordos sustentados no reconhecimento de interdependências e responsabilidades partilhadas.”*

Deste modo, assume-se natural e indubitável a interligação de governança com parcerias, nas diversas formas que estas se podem estabelecer entre entidades públicas e privadas, nomeadamente no que ao turismo diz respeito.

2.8 Conceito de Parceria Público-Privada

O conceito de PPP não reúne consenso, sendo muitas vezes assumido como qualquer forma de relacionamento entre um governo (sector público) e o sector privado (Mota, 2012, p. 21). Para Fourie & Burger (2000 *cit in* Mota, 2012, p. 21), o conceito de PPP é fundamental para a obtenção da necessária eficácia da distribuição de bens e serviços, desde que a mesma seja efectuada com desejável eficiência, o que para determinados bens e serviços, não é assegurado nem pelo sector público nem pelo sector privado isoladamente, uma PPP constitui um acordo de parceria institucional e contratual entre o governo e um operador do sector privado, para fornecer um bem ou serviço de interesse geral, com elementos característicos próprios de uma verdadeira relação de parceria e com a existência de transferência de risco para o operador privado.

Savas (2000 *cit in* Mota, 2012, p. 22) defende que as PPP oferecem uma solução aos governos que têm necessidades de obter fundos para o funcionamento de infra-estruturas necessárias à satisfação das necessidades das pessoas e de promoção do desenvolvimento económico. Outra opinião tem Gerrard (2001 *cit in* Mota, 2012, p. 22), que define PPP como um contrato de longo prazo, entre 25 a 30 anos, com elevadas especificações entre o sector público (cliente) e o sector privado (contratado) através do qual os serviços públicos são fornecidos aos cidadãos pelo segundo. Por seu lado, Bovaird (2004 *cit in* Mota, 2012, p. 22) refere que as PPP constituem um acordo de trabalho baseado no mútuo compromisso entre uma organização do sector público e qualquer organização fora desse sector. Já Grout (2005, p. 32) considera que uma PPP envolve por sistema, a assunção por parte do sector privado de projectos de investimento que eram tradicionalmente executados ou financiados pelo sector público. Em sentido amplo, e para Pombeiro (2003 *cit in* Mota, 2012, p. 22), uma PPP pode ser definida como toda e qualquer forma de colaboração entre o sector público e o sector privado que tenha por objecto uma actividade em benefício da população.

Em termos mais restritos e precisos, e de acordo com alguns elementos caracterizadores, segundo Yescombe (2007, p. 3), pode-se definir PPP como um contrato de longo prazo entre um parceiro do sector privado e outro do sector público, que tem como objectivo o desenho, construção, financiamento e funcionamento de uma infra-estrutura pública, a cargo do parceiro privado, mediante pagamentos feitos ao sector privado, ao longo do tempo de duração do contrato de PPP, quer seja pelo Estado através de dotações orçamentais, ou seja, directamente pelos utilizadores/utentes através da cobrança de tarifas ou taxas, assegurando-se

que a infra-estrutura ou permanece na propriedade do Estado ou reverte para este, no final da duração do contrato de PPP, ainda que o contrato possa ser renovado.

Segundo Santos *et al.* (2008, p. 195) as PPP são definidas como uma relação por um prazo determinado entre duas ou mais organizações – uma ou mais de natureza pública e uma ou mais de natureza privada ou social – baseada em expectativas e valores mútuos, com o objectivo de alcançar objectivos negociais específicos, através da maximização da eficácia dos recursos de ambas as partes. As PPP são, portanto, caracterizadas pelo facto de partilharem investimento, risco, responsabilidade e resultados.

A legislação portuguesa, no Decreto-Lei n.º 86/2003, de 26 de Abril (2003, p. 2683), define PPP como “*o contrato ou a união de contratos, por via dos quais entidades privadas, designadamente por parceiros privados, se obrigam de forma duradoura, perante um parceiro público, a assegurar o desenvolvimento de uma actividade tendente à satisfação de uma necessidade colectiva, em que o financiamento e a responsabilidade pelo investimento e pela exploração incumbem, no todo ou em parte, ao parceiro privado*”.

Entretanto, foi publicado no Diário da República o Decreto-Lei n.º 111/2012 (2012, pp. 2702-2713), de 23 de Maio, que, concretizando compromissos assumidos no Memorando de Entendimento celebrado com a “Troika”, veio introduzir modificações significativas no regime jurídico aplicável à preparação, lançamento, execução e alteração de parcerias público-privadas de âmbito estadual, até agora regulado pelo Decreto-Lei n.º 86/2003, de 26 de Abril, na redacção dada pelo Decreto-Lei n.º 141/2006, de 27 de Julho.

Importa deste modo, dar conta das linhas mestras do novo regime (Decreto-Lei n.º 111/2012, de 23 de Maio, 2012, pp. 2702-2713);

- O alargamento do âmbito subjectivo de aplicação do regime, passando a incluir-se na definição de “parceiros públicos” sujeitos ao diploma todas as empresas públicas [artigo 2.º, n.º 2, alínea d)] e não apenas as entidades públicas empresárias (EPE) como sucedia até aqui.
- O âmbito subjectivo foi ainda alargado às entidades constituídas pelo Estado, entidades públicas estaduais, fundos e serviços autónomos ou empresas públicas com vista à satisfação de necessidades de interesse geral [artigo 2.º, n.º 2, alínea e)].
- O âmbito objectivo de aplicação do diploma, que identifica os instrumentos através dos quais se podem instituir PPP, é alargado às subconcessões de obras públicas e de serviços públicos (artigo 2.º, n.º 4, alíneas a) e b)].
- Em sentido inverso, passam a estar especificamente excluídos do referido âmbito objectivo de aplicação as concessões de sistemas multimunicipais de abastecimento de água para consumo humano, de saneamento de águas residuais e de gestão de resíduos sólidos urbanos, e as concessões atribuídas pelo Estado, através de diploma legal, a entidades de natureza pública ou de capitais exclusivamente públicos [artigo 2.º, n.º 5, alíneas b) e c)].

- Por último, importa notar que, apesar de terem sido mantidos os limiares de “encargo bruto para o sector público” e de “montante de investimento envolvido” a partir dos quais as parcerias estão sujeitas ao regime legal aprovado, para efeitos da avaliação dos “montantes de investimento” passam agora a ser também considerados os custos de manutenção, de conservação, de reparação e de substituição de bens afectos à parceria (artigo 2.º, n.º 6), já que a não contabilização destes elementos era muitas vezes um expediente de subtracção das PPP ao regime anteriormente vigente.

Para além das principais alterações introduzidas no regime das PPP acima enunciadas, podem ainda destacar-se as seguintes, indicadas também no Decreto-Lei n.º 111/2012, de 23 de Maio (2012, pp. 2702-2713);

- Adaptação do regime das PPP ao Código dos Contratos Públicos;
- Admite-se que os interessados possam concorrer sem que as suas propostas estejam acompanhadas de pacotes de financiamento;
- Obrigatoriedade de publicação de diversos documentos respeitantes às PPP numa plataforma da Unidade Técnica, pretendendo-se com isso, tal como indica o preâmbulo, que os processos sejam mais transparentes (artigo 33.º);
- As entidades que prestam serviços à Unidade Técnica ou ao parceiro público ficam impedidas, no âmbito do mesmo projecto, de prestar serviços ao parceiro privado ou a entidades que se apresentem como concorrentes, sob pena de tal poder constituir fundamento de exclusão de candidatura ou proposta apresentadas no âmbito do procedimento tendente à adjudicação da parceria (artigo 43.º).

Elementos comuns dos conceitos de PPP referidos podem ser resumidos da seguinte forma:

- É um acordo contratual, detalhado a longo prazo, entre sector público e sector privado, mediante o qual se opera uma transferência de risco da primeira para a segunda entidade;
- Os governos procuram encontrar soluções para as necessidades das infra-estruturas e fornecimento de serviços públicos, fazendo uso da experiência e do capital do sector privado;
- O governo mantém a responsabilidade de assegurar a provisão dos bens e serviços aos cidadãos;
- Concentração numa única entidade privada de todo o processo contratual;
- Pré-definição e especificação dos níveis dos padrões exigidos nos bens e serviços públicos a fornecer aos cidadãos;
- Pagamentos ao sector privado, com base na produção realizada após a avaliação dos requisitos e padrões inicialmente estabelecidos;
- O principal comprador dos bens e serviços é o governo.

Assim, e segundo Guedes (2011, p. 11) pode concluir-se que existe um conceito bastante amplo quando toca a definir Parcerias Público-Privadas, existindo uma opinião praticamente unânime de que estas constituem diversas modalidades de envolvimento de entidades privadas em projectos de investimento de interesse público. Em suma, uma PPP traduz-se num contrato celebrado a longo prazo, através da distribuição de receitas e despesas predefinidas; visa atingir valor acrescentado, ou seja, os interesses subjacentes a cada um dos parceiros são distintos, uma vez que se confinam à obtenção de lucro para o parceiro privado e poupança para o parceiro público; com partilha de responsabilidades – riscos, custos, proveitos – entre as partes; contra remuneração ao parceiro privado, que poderá ser através do pagamento de taxas pelos utentes ou directamente remunerado pela Administração Pública.

Atendendo ao facto de que, em termos genéricos e como já referido, se pode entender que as Parcerias Público-Privadas constituem diversas modalidades de envolvimento de entidades privadas em projectos de investimento de interesse público (idem), estas, de acordo com o definido pela UNWTO (2010b, p. 22) e descrito anteriormente, podem então ser consideradas como uma prática de governação susceptível de medição, orientada para gerir eficientemente o sector turístico, mediante formas de coordenação e colaboração entre os sectores, público e privado, para realizar objectivos partilhados por redes de actores, com a finalidade de alcançar soluções e oportunidades, com base em acordos sustentados no reconhecimento de interdependências e responsabilidades partilhadas. Isto quer dizer que, intrinsecamente e ao mesmo tempo, as PPP`s em turismo potenciam e desenvolvem-se por força da capacitação dos indivíduos, das organizações e das sociedades.

2.8.1 Génese e Evolução das Parcerias Público-Privadas

Depois de explicitada a conceptualização, importa também perceber, ainda que de forma abreviada, como surgiram e como evoluíram as Parcerias Público-Privadas.

Recuando no tempo e de acordo com Santos *et al.* (2007, p. 28) “*a França vale como pioneira das PPP`s, por ter desenvolvido a partir do Séc. XVII o modelo de concessão de infraestruturas. Investidores privados financiavam a construção e, por determinado prazo, detinham a exploração financeira de uma infraestrutura, revertendo no final a propriedade para o Estado.*”

No Reino Unido, e segundo Guedes (2011, p. 3), as PPP`s surgem na década de 70 do século XX, num contexto político-económico caracterizado por diversas crises financeiras, políticas e económicas, sendo que a partir dos anos 80 os modos de gestão privada ganharam

especial relevância face aos modos de gestão pública. O mesmo autor refere que, “*neste contexto, pode-se verificar que a Administração Pública começou a revelar uma tendência para ceder espaço ao sector privado.*”

Todavia, fruto das várias crises económicas e da II Guerra Mundial o Estado foi tendo um papel crescente nas economias, assumindo as falhas de mercado na produção e fornecimento de determinados bens ou serviços, nomeadamente nos relacionados com a protecção de riscos sociais e investimentos destinados à recuperação e relançamento da actividade económica (Gangemi, 1964; Hyman, 1996 & Stiglitz, 1988 *cit in* Mota, 2012, p. 16). O Estado ao assumir uma grande intervenção nas actividades económicas veio colocar a descoberto as deficiências do funcionamento do mercado livre, evidenciando-se a intervenção correctiva do Estado para desenvolver o bem-estar social e um maior crescimento económico (Paul, 1981 *cit in* Mota, 2012, p. 16).

Contudo, e de acordo com Guedes (2011, p. 4), com o passar dos anos constatou-se que esse modelo de Estado Social também trouxe consequências negativas, tais como um enorme crescimento do papel do Estado em todos os âmbitos da vida social, colocando em perigo a própria liberdade individual. É referido por Santos *et al.* (2007, p. 30) que o Estado passara de solução a problema na esfera pública, era associado a monopólios, ineficiência, burocracia, impossibilidade de escolha e a um sem número de outros males.

É neste contexto que surge a ideia de Estado Democrático de Direito, em que o interesse público é humanizado, na medida em que passa a existir uma maior preocupação com os valores essenciais à própria existência e, não apenas com os bens materiais pretendidos, tendo como o objectivo fulcral a efectiva participação popular no processo político de deliberação e no controle da Administração Pública, condição essencial de legitimação e pressuposto do princípio da soberania (Guedes, 2011, p. 5).

Segundo Gonçalves (2006 *cit in* Guedes, 2011, p. 5), aliada à ideia de Estado Democrático de Direito, foi acrescentada a ideia de Estado Regulador ou de Garantia. De acordo com o autor, o conceito assume o sentido de que o Estado deve abster-se de exercer actividades que o particular tem condições de exercer mediante a sua própria iniciativa e com os seus próprios recursos, ou seja, trata-se de uma ideia de limitar a intervenção estatal. Por outro lado, o Estado deve fomentar, fiscalizar e coordenar a iniciativa privada, de modo a que os particulares possam obter êxito nas suas actividades.

Tal Estado Regulador ou de Garantia trouxe, portanto, três marcantes características, tais como a forte prática de privatizações, o crescimento de técnicas de fomento, e por fim, as

várias ferramentas de parcerias celebradas entre o sector público e o privado. Foi nesse contexto de fomentação da iniciativa privada, que surgiu a concretização de parcerias entre o sector público e o privado e os primeiros projectos de PPP surgiram no Reino Unido no início da década de 1990 (Guedes, 2011, p. 6).

De acordo com Santos *et al.* (2007, p. 35), no panorama geral da Europa continental, os países mediterrânicos enveredaram pelas PPP's, por via de concessões rodoviárias, caso de Espanha e Portugal. Os países germânicos e escandinavos surgem como países relativamente avessos a elas e a França assume-se como um meio-termo, bastião do Estado centralizador por um lado, pioneira das concessões por outro.

A este respeito, Guedes (2011, p. 6) refere que se pode verificar que em Portugal, a actual Constituição consagra um modelo de equilíbrio entre interesse público e economia de mercado, atribuindo diferentes funções ao Estado na organização do processo económico: papel de empresário, enquanto produtor de bens e serviços; papel de agente regulador, em termos de orientação e controlo da actividade económica.

Deste modo, concorda-se com a conclusão de Guedes (2011, p. 6) quando refere que o surgimento das PPP's não foi uma mera casualidade, mas sim fruto de uma longa evolução do Estado, desde tempos idos até à contemporaneidade, e de uma premente necessidade em criar-se mecanismos através dos quais o sector público pudesse reestruturar infra-estruturas básicas e serviços prestados à população, com o objectivo de promover ao máximo o bem-estar social, por intermédio de celebração de parcerias com entidades privadas.

2.8.2 Parcerias Público-Privadas - Modos de Funcionamento

Com o objectivo de promover o desenvolvimento da comunidade, e incentivar a participação e capacitação, denota-se que as PPP's são como que um “veículo” propulsor desse mesmo desenvolvimento. Tendo em conta que neste tipo de parcerias o sector privado tem poder de decisão, sendo voz activa das comunidades, saem reforçados os ganhos do mesmo. Necessariamente, através do envolvimento de *stakeholders* que representando as comunidades locais, influem no processo de planeamento.

No documento *Co-operation and Partnerships in Tourism: a Global Perspective*, da CTC - Canadian Tourism Commission (2003, p. 2), elaborado em parceria com a Organização Mundial do Turismo, o Conselho Económico da Organização Mundial do Turismo e a empresa consultora KPMG, recuperando o documento *Developing Business Opportunities*

Through Partnering produzido pela Canadian Tourism Commission em 1995, são vários os tipos de parcerias que podem ser desenvolvidas. A saber;

- **Consórcio/Consortium** - concentração de recursos para obter um benefício que os parceiros não poderiam conquistar por conta própria (por exemplo, tecnológicas conjuntas, serviços comuns).
- **Joint Venture** - projecto de cooperação (geralmente trazendo diferentes capacidades/recursos) para atingir uma oportunidade. À iniciativa é muitas vezes dada uma entidade corporativa própria.
- **Aliança estratégica (Strategic alliance)** - geralmente um acordo de longo prazo para alcançar objectivos comuns. Pode envolver organizações com recursos ou conhecimentos técnicos complementares. Denominada de estratégica porque os objectivos são de importância fundamental para a estratégia dos parceiros no desenvolvimento de negócios/mercado global.
- **Comercialização Cooperativa (Co-operative marketing)** - um acordo para comercializar produtos ou serviços dos parceiros por meio de promoção conjunta. Muitas vezes, relaciona-se com a maximização do potencial das redes de distribuição de vários parceiros e ganhar familiaridade com os mercados-alvo por meio de um parceiro.
- **Relacionamento da cadeia de valor (Value-chain relationship)** - onde as organizações de diferentes sectores com conhecimentos singulares, mas complementares ligam as suas capacidades para criar valor. A relação é muito coesa, com actividades conjuntas ou sobrepostas que ocorrem em muitas áreas.
- **Organização da rede (Organization network)** - uma aliança multi-organização em que as empresas/membros colaboram para atingir objectivos comuns.
- **Subcontratação (Outsourcing)** - Contratação de serviços não-essenciais a terceiros.

Revelam-se assim, diversas formas possíveis de estabelecimento de parcerias entre o sector público e o sector privado, com várias características comuns, mas que se diferenciam sobretudo pela dimensão ou abrangência dos objectivos a atingir.

As PPP's constituem-se como um modelo alternativo de organização, através do qual os governos em parceria com o sector privado garantem o fornecimento de bens e serviços públicos aos cidadãos. Esta forma de organização baseia-se num modelo híbrido, público e privado, onde é formada uma parceria com objectivos comuns entre parceiros, e que actua em sectores específicos, anteriormente dominados pelo Estado e cujas características desses projectos não captam o interesse privado em desenvolver isoladamente essas actividades (Mota, 2012, p. 24).

Combinando desta forma a utilização do capital e a experiência do sector privado e por vezes activos do sector público, tendo como objectivo melhorar e tornar mais eficiente a prestação de serviços públicos ou a gestão das infra-estruturas públicas, envolvendo o sector

privado na sua gestão, ficando o sector público com o papel de definir a amplitude contratual. Os pagamentos efectuados pelo sector público ao sector privado são realizados apenas e quando os níveis de resultados acordados são alcançados e mantidos ano após ano. Neste caso, a natureza dos bens e serviços permanecem sempre como serviço público (idem).

Também, e de um modo geral, as parcerias público privadas caracterizam-se pelos seguintes elementos: a) natureza das partes e interesses prosseguidos; b) valor acrescentado ou poupança; c) a duração relativamente longa da relação, que implica a cooperação entre o parceiro do sector público e o parceiro do sector privado sobre diferentes aspectos de um projecto a realizar; d) a distribuição dos riscos entre o parceiro do sector público e o parceiro do sector privado, para o qual são transferidos os riscos habitualmente suportados pelo sector público. Verifica-se que quer o Estado, quer os parceiros privados, enquanto partes no contrato de PPP, prosseguem interesses diferentes: enquanto o parceiro privado visa atingir o lucro, o parceiro público concentra-se essencialmente na definição dos objectivos a atingir em termos de interesse público, de qualidade dos serviços propostos, de política dos preços (Guedes, 2011, p. 12).

Ao promover esta relação entre ente público e privado e conjugar as respectivas aptidões, o acordo de PPP inicia o seu percurso visando atingir o valor acrescentado mútuo (*value for money*): é o que se pode chamar de vantagem colaborativa, pelo facto de a PPP constituir uma forma de poupança para o Estado e contribuinte e, lucro para o ente privado (Santos *et al.*, 2007, p. 15).

Contudo, são várias as críticas que se apresentam em relação à característica das PPP trazerem valor acrescentado, isto é, trazer ganhos de eficiência, tais como a dificuldade em calcular a poupança a longo prazo em serviços de grande dimensão pelo facto dos custos gerados serem pagos directamente pela sociedade e, pelo facto de constituir uma projecção de condições futuras. Outra das críticas apontadas relaciona-se com o custo público, ou seja, o custo que o projecto teria para o Estado, caso fosse desenvolvido directamente pelo sector público, donde, existe valor acrescentado no caso do pagamento efectuado em contexto da parceria for inferior ao valor despendido no regime tradicional. Em suma, o *value for money* será conseguido na medida em que a intervenção da iniciativa privada permita, pela transferência de risco, alcançar custos de construção e operação menores, bem como uma manutenção mais eficiente a longo prazo, comparativamente ao custo suportado no caso de realização de um projecto inteiramente público. A relação duradoura, público-privado, é

também apontada por diversos autores como especificidade distintiva das PPP (Guedes, 2011, p. 13).

De acordo com Azevedo (2008, p. 334), na determinação do período da parceria, cumprir uma atenção particular à necessidade de garantir o equilíbrio económico e financeiro do projecto num quadro de optimização da transferência e partilha de riscos.

Deste modo, a chave para qualquer parceria de sucesso, é o reconhecimento de que a parceria é uma relação comercial em que os parceiros partilham os riscos, benefícios e responsabilidade pelo sucesso ou fracasso da iniciativa (CTC, 2003, p. 2).

Segundo a mesma entidade, isso não quer dizer que os parceiros querem ou procuram os mesmos benefícios. Para o sector público, uma parceria com o sector privado pode trazer:

- O acesso a novas fontes de capital;
- Aceleração no desenvolvimento de infraestruturas;
- Partilha de riscos de oportunidades;
- A manutenção ou melhoria dos níveis de serviço;
- O acesso a estratégias de planeamento, gestão e prestação de serviços;
- Realização do valor dos activos subutilizados;
- Maior valor das oportunidades de desenvolvimento económico.

Por outro lado, para o sector privado, as parcerias podem trazer:

- Acesso a novos mercados que eles seriam incapazes de desenvolver por conta própria;
- Capacidade para melhorar os níveis de desempenho;
- Expansão de produtos ou serviços além da capacidade actual;
- Aumento da credibilidade através da associação;
- A oportunidade de ganhar um retorno compatível com os riscos e os méritos do empreendimento.

Concluindo-se, as PPP são de facto uma forma inteligível de cooperação entre sectores, objectivando-se benefícios mútuos, com regras previamente estabelecidas e adequadas à dimensão dos projectos, havendo lugar à distribuição lógica de riscos que as mesmas acarretam.

2.8.3 Transferência do Risco em Parcerias

Como anteriormente referido, o estabelecimento de um contrato entre duas entidades, tais como os de PPP, acarreta a existência de diversos riscos. Assume-se relevante conhecer qual a melhor forma de alocação de riscos entre os dois parceiros, de forma a minimizar o custo global de desenvolvimento do projecto, otimizando a sua eficiência, tendo como princípio basilar a alocação do risco ao parceiro mais habilitado para o identificar e gerir.

Com efeito, o sistema de transferência de risco é uma das características centrais de um modelo de PPP. Muitos riscos podem ser transferidos, de forma mais ou menos eficiente: riscos políticos e económicos, risco de projecto e de construção; risco de derrapagens temporais e financeiras; risco de integração; risco de procura; risco de exploração; risco financeiro. No entanto, nem sempre a transferência de risco numa PPP se verifica de forma bem nítida, pelo que um cuidado básico que o Estado deve ter, na concepção de uma PPP, é o de serem claramente estabelecidos no contrato os termos exactos em que esta deve ser concretizada (Guedes, 2011, p. 14).

No nº 1 do art. 7.º do Decreto-Lei n.º 111/2012, de 23 de Maio (2012, p. 2705), está determinado que, *“A partilha de riscos entre os parceiros públicos e privados deve estar claramente identificada contratualmente e obedece às seguintes regras: a) Os diferentes riscos inerentes à parceria devem ser repartidos entre as partes de acordo com a respectiva capacidade de gerir esses mesmos riscos; b) O estabelecimento da parceria deve implicar uma significativa e efectiva transferência de risco para o sector privado; c) A criação de riscos que não tenham adequada e fundamentada justificação na redução significativa de outros riscos já existentes deve ser evitada; d) O risco de insustentabilidade financeira da parceria, por causa não imputável a incumprimento ou modificação unilateral do contrato pelo parceiro público, ou a situação de força maior, deve ser, tanto quanto possível, transferido para o parceiro privado”*.

O nº 2 do mesmo artigo indica que *“Os contratos devem incluir um anexo com a matriz de riscos, em formato de tabela ou outro de natureza semelhante, donde conste uma descrição sumária daqueles, que permita a clara identificação da tipologia de riscos assumidos por cada um dos parceiros”*.

Também no Livro Verde (2004, p. 3) sobre Parcerias Público-Privadas da Comissão das Comunidades Europeias está inscrito que a distribuição precisa dos riscos efectuar-se-á caso a caso, em função das capacidades respectivas das partes em causa para os avaliar, controlar e gerir.

O lançamento e a contratação da PPP pressupõem, além de uma clara enunciação dos objectivos da parceria, o desenvolvimento de estudos que evidenciem as vantagens relativamente a formas alternativas de alcançar os mesmos fins e que, simultaneamente apresente para os parceiros privados uma expectativa de obtenção de remuneração adequada aos montantes investidos e ao grau de risco em que incorrem. Uma vez que o risco surge sempre que o *output* ou a consequência de qualquer actividade ou decisão não sejam certos, revestindo de incerteza a actividade ou a decisão a tomar, as empresas deverão perspectivar o risco como uma variável que, naturalmente está sempre presente nas suas actividades e decisões diárias, devendo concentrar todos os seus esforços na optimização da gestão do mesmo e não em formas de o evitar. A tarefa de identificação e de gestão do risco deverá ser efectuada numa fase muito embrionária do projecto, na medida em que ainda não foram ainda estabelecidos compromissos relevantes (Azevedo, 2008, p. 282).

Segundo Vieira de Almeida (2008 *cit in* Guedes, 2011, p. 15), para melhor identificação dos riscos, é premente analisá-los em três 3 níveis: nível macro, nível meso e nível micro. O nível macro caracteriza-se por compreender riscos exteriores ao projecto (por exemplo, condições políticas e legais, condições económicas, condições sociais e condições meteorológicas); o nível meso compreende riscos internos ao projecto (implementação do projecto, procura, localização, design, construção e tecnologia); por sua vez, o nível micro representa riscos no âmbito das relações entre os diferentes *stakeholders* envolvidos em todo o processo, desde logo porque, os interesses dos parceiros são diferentes: o sector público orienta-se pelo prossecução do bem-estar social, enquanto que o sector privado é mais orientado pelo lucro.

Deste modo, e no caso particular da distribuição do risco, a sua avaliação e alocação é componente essencial de qualquer parceria, promovendo-se o *value for money* que todas as parcerias público-privadas têm de apresentar. Essa mesma avaliação e alocação reveste-se de dificuldade e complicação devido às diferentes posições dos intervenientes, à própria complexidade dos projectos, às especificidades de cada um e à imprevisibilidade de certos riscos, pelo que não existe uma definição clara sobre a distribuição do risco, embora se deva partir do pressuposto de que grande parte do risco deve ser suportado pelo parceiro privado, que poderá, sob a forma de garantia, reafectar a terceiros, recorrendo a figuras tais como a subcontratação, seguradoras e/ou patrocinadores (Costa Cabral, 2009 *cit in* Guedes, 2011, p. 17).

Pode então concluir-se que as PPP não implicam necessariamente que o parceiro privado assumira todos os riscos, ou a parte mais importante dos riscos decorrentes da operação. Deve haver um equilíbrio na distribuição ou transferência dos riscos.

2.8.4 Parcerias Público-Privadas em Turismo

As parcerias são cada vez mais utilizadas no sector do turismo para atingir objectivos de negócio, sendo que o que surpreende é que estas parcerias estão a formar-se num sector que tem sido tradicionalmente visto como fragmentado. Mais surpreendente é que o sector do turismo já começou a aventurar-se para além do seu próprio sector para formar parcerias (CTC, 2003, p. 1).

Sabe-se então que o turismo é um sector multifacetado que inclui alojamento, alimentação, transportes, serviços e outras facilidades, atractivos de vária ordem, infra-estruturas e modos de vida das comunidades receptoras. Assim, o êxito do desenvolvimento turístico é sempre fruto das parcerias entre os vários actores da actividade turística, do sector público e do sector privado, que são capazes de satisfazer as exigências dos consumidores.

Partindo-se do pressuposto de que a parceria entre elementos tão díspares é difícil e complexa, é necessário que as medidas referentes ao planeamento sejam tomadas pelo Estado (Ignarra, 2003 *cit in* Rocha, 2006, p. 51).

O turismo tem no território, na paisagem e nos patrimónios natural e cultural a sua principal “matéria-prima”. Assim, não é possível produzir-se sem que haja, directa ou indirectamente, uma participação do poder público. Deste modo, o desenvolvimento do sector turístico tem na acção governamental um elemento estratégico para o seu crescimento. Na maior parte dos países, o turismo é uma actividade desenvolvida a partir da acção conjunta entre a iniciativa privada e o sector público. A forma desta parceria depende da orientação socioeconómica e da política de cada país (*idem*).

É também importante notar que a oportunidade de parceria não é apenas com ou através de organizações que são tradicionalmente vistas como sendo pertencentes ao sector do turismo. As organizações estão a começar a pensar criativamente sobre oportunidades de parceria com os sectores não-tradicionais (CTC, 2003, p. 8). A parceria entre os sectores é muito importante para o bom desenvolvimento de projectos de turismo de qualquer localidade (Rocha, 2006, p. 52).

Deste modo, crê-se que tais resultados deverão passar pela boa gestão integrada do território, o que no caso português deveria estar patente nos processos de planeamento

formais e informais, com o pressuposto de se caminhar para um turismo sustentável e equilibrado envolvendo a comunidade, o território e o meio ambiente. De acordo com Vieira (2007, p. 31), planeamento é um processo que visa o futuro, intervindo sobre ele de forma activa, e dura enquanto não se atingirem os objectivos propostos. Para que o processo funcione, deve-se verificar um compromisso político, aceite como modelo de gestão de comportamentos colectivos e individuais, com uma visão, valores, com uma missão e uma estratégia (Vieira, 2007, p. 32).

Nesse sentido, é sensato atentar-se ao referido por Migliano & Cunha (2003 *cit in* Rocha, 2006, p. 52) “*não há planeamento que possa ser implementado de maneira eficiente sem que exista harmonia entre três sectores: poder público, iniciativa privada e comunidade*”. E segundo Nogueira (1987, p. 52), torna-se imperativa a participação activa, consciente, deliberada e decisiva da comunidade no processo de formulação e implementação da política pública de turismo. Institucionalmente, a comunidade deverá estar representada pelos líderes das diversas categorias que a compõem, como empresários, trabalhadores, autoridades locais, regionais, nacionais, meios de comunicação e organizações não-governamentais, entre outros.

Na fase inicial de um projecto de desenvolvimento, a participação dos diferentes sectores traz inúmeras vantagens, a começar pelo saber compartilhado da problemática local e pela identificação de necessidades essenciais a serem incorporadas na visão do projecto, em que somente a iniciativa privada e a comunidade podem percebê-las, por estarem a viver aquilo no seu quotidiano (Rocha, 2006, p. 52). É importante também reforçar que a actividade turística pode alcançar sucesso quando o poder público e a iniciativa privada compactuam com os mesmos interesses (Romero, 2003 *cit in* Rocha, 2006, p. 33).

Segundo Nogueira (1987 *cit in* Rocha, 2006, p. 33), torna-se imperativa a participação activa, consciente, deliberada e decisiva da comunidade no processo de formulação e implementação da política pública de turismo. Institucionalmente, a comunidade deverá estar representada pelos líderes das diversas categorias que a compõem, como empresários, trabalhadores, autoridades locais, regionais, estaduais, meios de comunicação e organizações não-governamentais, entre outros.

Por outro lado, algumas entidades que operacionalizam a actividade turística são órgãos nacionais de turismo, normalmente chamados de Convention & Visitors Bureau (CVB), que são associações privadas, cuja constituição é determinada pelos seus membros, e podem incluir representações do governo. Assim, o rendimento é oriundo de uma série de fontes e, como outros negócios, a existência desses organismos depende da procura pelos seus serviços

no mercado. Em tempos de recessão, essas associações costumam ter dificuldades em levantar fundos do sector privado para manter as suas atividades e necessitam de “injecções” de verbas públicas para dar continuidade a projectos de longo prazo (Cooper & Fletcher, 2001 *cit in* Rocha, 2006, p. 52).

E dentro do produto turístico, existem bens e serviços que não funcionam exclusivamente amparados pelos mecanismos da lei de oferta e procura do mercado. Há recursos e produtos no turismo que são de uso comum, devendo estar disponíveis para todos. São os bens públicos, cuja característica principal é não serem exclusivos. Há também os bens cujo consumo interessa ao Estado incentivar e que, se dependessem apenas da iniciativa privada, não teriam o seu desenvolvimento fomentado (Ignarra, 2003 *cit in* Rocha, 2006, p. 53).

Portanto, percebe-se que não é possível serem criados modelos de desenvolvimento sustentado sem uma interferência governamental no processo. O necessário é que haja a interacção do governo com o sector privado (Rocha, 2006, p. 53).

De qualquer forma, a resistência ao processo participativo na dinâmica de planeamento de projectos é também uma das dificuldades encontradas nas parcerias. Apenas através do processo participativo será possível tanto o funcionamento da dinâmica socioeconómica de um país como o exercício pleno da cidadania, e a legitimação de estratégias de desenvolvimento conjuntamente construídas (Irving & Azevedo, 2002 *cit in* Rocha, 2006, p. 53).

Em muitos destinos turísticos, denota-se que a actividade desenvolve-se com um mínimo de acção governamental e essa postura leva a uma ocupação do sector absolutamente desordenada pela iniciativa privada. Noutras, verifica-se que os governos exploram serviços típicos da iniciativa privada, fazendo-lhe concorrência, em certa medida desleal (Ignarra, 2003 *cit in* Rocha, 2006, p. 53). Para que isso não ocorra, é necessária e fundamental a definição de posições por parte dos governos em relação aos investimentos turísticos a realizar, também para a definição de qual modelo de desenvolvimento que se deseja e que papel caberá ao sector privado.

Nesse seguimento, os reflexos económicos da parceria entre os sectores público e privado serão visualizados directa e indirectamente a partir do aumento do fluxo turístico e poderão ser revertidos em melhorias ao nível de infraestruturas, incrementos das indústrias associadas ao sector (alimentação, transportes, etc.) e aumento da procura por produtos locais, entre outros (Barreto, 1995; Vernaglia & Goulart, 2003 *cit in* Rocha, 2006, p. 53). Factos que são

consequência de um planeamento e gestão turística integrados entre os sectores (Vernaglia & Goulart, 2003 *cit in* Rocha, 2006, p. 53).

Igualmente importante, a par do planeamento e da participação, é a definição e compreensão de objectivos inerentes às parcerias a estabelecer, entre o sector público e o sector privado, no que ao turismo diz respeito.

O impulso subjacente aos parceiros, ou o motivo-chave para cooperar, é que todos os parceiros, quer sejam privados ou do sector público, serão beneficiados com o alinhamento de recursos e objectivos. E as parcerias são de facto formadas por uma grande variedade de razões. As parcerias podem ser formadas para criar novos produtos ou serviços, para alcançar níveis mais elevados de eficiência ou economias de escala, para abrir mercados que anteriormente eram inacessíveis ou simplesmente para reunir recursos, financeiros e/ou humanos (CTC, 2003, p. 1).

Tabela 1: Objectivos típicos das parcerias em turismo

<p>Produtos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valorizar e preservar os recursos - Estabelecer padrões de qualidade - Desenvolver atracções, parques temáticos e alojamento - Fornecer suporte técnico para programas de desenvolvimento de produtos inovadores - Contribuir para a riqueza económica da comunidade - Criar desenvolvimento sustentável do sector do turismo - Superar as barreiras comerciais e de investimento - Proteger os consumidores - Lidar com a concorrência 	<p>Marketing e Vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a imagem do destino - Melhorar a eficiência do marketing - Melhorar a cobertura e alcance de mercado - Fornecer suporte para o marketing electrónico e distribuição, incluindo a Internet - Fornecer apoio à participação em feiras - Aceder a novos mercados
<p>Pesquisa e Tecnologia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fornecer metodologias de pesquisa e medição - Implementar Contas Satélite do Turismo - Melhorar a inovação e aplicação tecnológica 	<p>Infraestruturas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melhorar estradas, infraestruturas de transporte e serviços básicos - Dar impulso ao transporte intermodal - Melhorar a saúde pública e saneamento - Melhorar a segurança - Melhorar os sistemas de telecomunicações
<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer serviços e padrões de qualidade - Oferecer programas de formação e educação - Melhorar a produtividade e a inovação 	<p>Financiamento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obter investimento e financiamento - Alavancar o investimento público - Obter financiamento para start-up's - Melhorar o rendimento

Fonte: Canadian Tourism Commission, UNWTO Business Council and KPMG (2003, p. 1)

Segundo Augustyn & Knowles (2000, p. 342), a identificação de factores que influenciam o sucesso das parcerias em turismo é fundamental. Os mesmos autores assumem que com a

natureza específica do sector turístico em mente, factores críticos de sucesso para as parcerias em destinos turísticos podem ser especificados;

- a) **Preparação especializada / Expert preparation** - A iniciativa de parceria, com base em razões sólidas, é impulsionada tanto pelo público ou privado. O acordo é simples, está em conformidade com as disposições legais e é baseado em ligações formalmente estabelecidas. A parceria é organizada ao longo de linhas horizontais e envolve os sectores público e privado. Um organismo oficial responsável por esforços conjuntos é estabelecido. O tempo envolvido na organização de um esquema de parceria justifica o seu merecimento.
- b) **Estrutura do desenvolvimento da parceria / Developmental structure of the partnership** - A relação é recíproca. Os parceiros possuem e compartilham os seus pontos fortes específicos, reunindo uma ampla gama de fontes de apoio, a fim de prestar um serviço integrado. Os parceiros são capazes de reunir recursos, partilhar as suas competências e os custos de comunicação. Ao mesmo tempo, sabem o que ganham e o que podem esperar da colaboração. Com o objectivo de atrair uma ampla base de apoio, uma prestação de contas democrática é considerada como necessária para o sucesso, o que exige uma verdadeira partilha de controlo e tomada de decisões. As responsabilidades dos parceiros são claramente especificadas. Cada parceiro tem um papel a desempenhar de acordo com o conhecimento e experiência que possui. A coordenação é fundamental para interligar as áreas de acção do sector público e privado e evitar a duplicação de esforços, o que contribui para maximizar os benefícios e minimizar os custos. Uma coordenação eficaz requer o estabelecimento de um sistema de informação eficiente e uma rede de consulta.
- c) **Natureza sustentável das parcerias / Sustainable nature of the partnerships** - Para sustentar as parcerias, o feedback constante dos parceiros é necessário e os objectivos têm que ser reformulados antes de começarem a perder a sua importância. Os sistemas de controlo e monitorização são, portanto, desenvolvidos e mudanças no ambiente interno e externo da parceria reflectem-se nos objectivos modificados, estruturas e acções.
- d) **Objectivos subjacentes / Underlying objectives** - Os objectivos do acordo de parceria são de longo prazo, baseados em extensa pesquisa e previsão. São comuns a todas as organizações que entram nesses acordos e encontram o equilíbrio entre os diversos interesses dos sectores público e privado. Os parceiros respeitam a identidade uns dos outros enquanto competem em áreas que estão excluídas do acordo.
- e) **Acções efectivas e eficientes da parceria / Effective and efficient actions of the partnership** - Acções adequadas que conduzam à realização dos objectivos de parceria têm que ser realizadas. A eficiência da parceria é medida pelo nível de realização dos objectivos desse acordo com o menor custo de utilização de recursos. Devido à natureza dos acordos de parceria, os indicadores económicos não são, contudo, suficientes para determinar a eficácia das parcerias. A rede social de contactos externos constitui uma importante faceta do ambiente de uma parceria. Subjacente a este ponto de vista está a recolha de informações para reduzir a incerteza. Recolha que foi identificada como impulsionadora da acção organizacional. Os benefícios informativos das redes são cruciais para o sucesso final da parceria.

Face ao exposto, duas forças fundamentais, globalização e tecnologia, estão a transformar o sector do turismo numa dinâmica económica que nunca foi possível antes. A indústria está em transição. Tanto viajantes de negócios ou de lazer tornaram-se mais sofisticados e estão à procura de experiências personalizadas. Em resposta, as redes de distribuição estão a criar pacotes flexíveis de experiências de viagem e os destinos e estão a formar redes mais amplas através de alianças para oferta de maior credibilidade e qualidade dos produtos, bem como experiências emocionantes. Onde antes os segmentos do sector do turismo tinham limites

claros, agora os principais intervenientes, como companhias aéreas, hotéis, atracções e operadores turísticos, por exemplo, descobriram que devem actuar juntos, vender o destino em conjunto (CTC, 2003, p. 7).

As parcerias público-privadas tornaram-se veículos populares para a criação de investimentos no desenvolvimento do turismo, sendo que cada parceiro traz activos e capacidades únicas para a parceria. O sector público pode ser capaz de oferecer recursos para utilização e usufruto, bem como reputação ou uma base de clientes existente. O sector privado muitas vezes pode trazer o foco para negócios e também pode ser capaz de trazer a experiência operacional e de marketing internacional (idem).

2.9 Conclusão

As questões que constituem a problemática da investigação baseiam-se na avaliação da importância das parcerias público-privadas no desenvolvimento do turismo a nível local, bem como na identificação dos objectivos, benefícios, factores de sucesso e obstáculos à eficácia destas formas de cooperação. Também, e integrado na análise da bibliografia importa relevar a significância da participação das comunidades locais na tomada de decisões, nomeadamente as decorrentes do estabelecimento de parcerias entre o sector público e o sector privado e que dizem respeito à dinâmica turística. Participação que se julga portanto, decisiva em termos de desenvolvimento estratégico. Verifica-se ainda na revisão bibliográfica que, através do estabelecimento de parcerias entre entidades públicas e entidades privadas, com o envolvimento das comunidades locais e garantindo-se o comprometimento de todos os participantes, é possível a vários níveis atingir-se a sustentabilidade dos destinos turísticos, sendo para isso necessária a ponderação e reflexão sobre a questão da transferência de riscos, bem como a definição de um modelo de governação das parcerias.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

3.1 Introdução

Este capítulo começa por reafirmar a finalidade e objectivos do estudo, definindo as questões de pesquisa. Prossegue com a identificação e discussão sobre metodologia e uma abordagem teórica ao que são métodos quantitativos e métodos qualitativos para sustentação da escolha do método utilizado neste estudo e da técnica de pesquisa necessária para o efeito.

3.2 Objectivos e perguntas de pesquisa

O objectivo principal deste estudo é a análise do acordo de parceria que se verifica em Terras de Bouro, entre a Câmara Municipal e a Gerês Viver Turismo – Associação de Defesa e Promoção do Gerês, bem como a análise ao envolvimento e às percepções de entidades públicas e privadas, em relação a este caso e às Parcerias Público-Privadas em turismo, como modelo de gestão e governança.

Os objectivos secundários são os seguintes:

- ✓ **Objectivo 1:** Análise e avaliação da contribuição da cooperação e articulação entre os sectores, público e privado, e em que medida favorece o desenvolvimento do turismo local, nomeadamente em Terras de Bouro.
- ✓ **Objectivo 2:** Contribuir para um cada vez melhor entendimento acerca da relação de parceria e/ou cooperação entre entidades públicas e privadas em turismo.

Para concretizar estes objectivos, propõe-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- ✓ **Pergunta de pesquisa 1** Em que medida o turismo contribui para o desenvolvimento das comunidades locais, nomeadamente em Terras de Bouro?
- ✓ **Pergunta de pesquisa 2** De que forma contribui a cooperação e parceria entre os sectores público e privado para o desenvolvimento turístico, nomeadamente em Terras de Bouro?

- ✓ **Pergunta de pesquisa 3** Que acções e resultados se verificam da parceria estabelecida entre a Câmara Municipal de Terras de Bouro e a associação Gerês Viver Turismo, e se esta é tida como estratégica?

- ✓ **Pergunta de pesquisa 4** Quais as percepções das entidades públicas e privadas, que de alguma forma estão envolvidas, mesmo que indirectamente, no acordo de parceria entre a Câmara Municipal de Terras de Bouro e a associação Gerês Viver Turismo, relativamente a PPP's em turismo como modelo de gestão?

- ✓ **Pergunta de pesquisa 5** De que forma ou em que medida pode este estudo contribuir para a implementação e/ou desenvolvimento de parcerias em turismo noutros territórios com características similares, de cariz rural e de baixa densidade populacional?

3.3 Definição de Metodologia

A metodologia pretende a descrição dos métodos utilizados na investigação de forma a evidenciar a sua compatibilidade com os objectivos e resultados que se pretendem alcançar. Cohen *et al.* (1994, p. 47) apresentam a metodologia como sendo um meio de descrever e analisar os métodos, realçando as suas limitações e recursos, clarificando os seus pressupostos e consequências e relacionando os seus potenciais contributos para o conhecimento.

O conceito de metodologia preconizado por Tribe (2001 *cit in* Neves, 2007, p. 161) defende que esta assenta na descrição dos procedimentos a serem adoptados com vista a assegurar que os métodos da pesquisa resultem numa conclusão válida e específica que no caso do inquérito por questionário as questões da metodologia incluem a definição da amostra, a reflexão sobre os potenciais erros dessa amostragem, o desenho do questionário, a apresentação estatística e a interpretação de resultados. O autor resume o conceito afirmando que a metodologia é o processo que assegura que uma determinada técnica tenha validade científica.

A noção de método encontra-se explicitamente associada ao conceito de metodologia, sendo que o método é uma forma particular ou uma rotina desenvolvida para abordar uma questão de pesquisa, podendo ser classificado como uma técnica (*idem*). Os métodos e as técnicas estão associados e enquadram o plano de trabalho da investigação (Quivy & Campenhoudt, 1995, *cit in* Neves, 2007, p. 161).

Contudo, quando se adopta uma abordagem metodológica deve existir a consciência dos possíveis problemas de parcialidade e desfecho prematuro. Algumas conclusões de pesquisas podem ser determinadas mais pelo método utilizado do que pelos dados estudados, implicando que métodos diferentes podem originar resultados diferentes (Usher, 1996 *cit in* Neves, 2007, p. 161). Deste modo, deverá ser elaborada uma estratégia de investigação que se socorra de métodos quantitativos ou qualitativos (em alguns casos de ambos).

3.4 Métodos Quantitativos e Métodos Qualitativos

A pesquisa quantitativa tem como objectivo determinar como uma variável afecta outra numa população, através da quantificação das relações entre as variáveis (o que se quer medir). Para quantificar as relações entre essas variáveis, usam-se métodos estatísticos, tais como como frequências relativas, diferença entre as médias, coeficientes de correlação, etc. Existem dois principais projectos de pesquisa dentro desta categoria: descritivos e experimentais. Num estudo descritivo, o objectivo principal é o de avaliar uma amostra num ponto específico no tempo, sem tentar mudar o seu comportamento ou as condições em que ela existe (medindo as coisas como elas são). Num estudo experimental, o principal objectivo é testar hipóteses sob condições que se impõem à amostra. Tomam-se medidas, alteram-se as condições, tomam-se medidas novamente e, em seguida, efectuam-se comparações, a fim de se tirarem conclusões, sendo que estas tendem a ser generalizadas (Altinay & Paraskevas, 2008, p. 75).

De acordo com André (1983 *cit in* Alves & Silva, 1992, p. 61), a análise qualitativa visa apreender o carácter multidimensional dos fenómenos na sua manifestação natural, bem como captar os diferentes significados de uma experiência vivida, auxiliando a compreensão do indivíduo no seu contexto.

A pesquisa qualitativa tem como objectivo desenvolver uma compreensão do contexto em que os fenómenos e comportamentos ocorrem. Concentra-se principalmente em experiências e emoções, incentivando à introdução de conceitos. Os dados qualitativos são geralmente em forma de texto e oferecem uma representação mais rica em termos de profundidade das experiências das pessoas, atitudes e crenças. Devido às dimensões pessoais e contextuais destes dados, as conclusões de tais projectos de pesquisa não podem ser generalizados (Altinay & Paraskevas, 2008, p. 75).

De acordo com Bogdan & Biklen (1994 *cit in* Horta, 2010, p. 18), a investigação qualitativa possui também como essenciais as seguintes características; 1) os dados são

retirados do ambiente natural, sendo a interpretação do investigador o instrumento-chave de análise, separando o acto, a palavra ou o gesto do seu contexto sob pena de perder de vista o significado; 2) a investigação qualitativa é descritiva, tentando o investigador analisar os dados em toda a sua riqueza, respeitando a forma em que foram registados ou transcritos; 3) a investigação qualitativa interessa-se mais pelo processo do que pelo produto; 4) os dados são analisados de forma indutiva, dado que o investigador não presume que sabe o suficiente para reconhecer as questões importantes no início da investigação, sendo que é com o avançar da investigação e da análise dos dados que emergem as questões mais importantes e que a investigação vai ganhando forma.

A análise qualitativa é um campo de múltiplas práticas (representações que contemplam notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, etc.), e de múltiplos paradigmas interpretativos utilizados com o objectivo de conferir visibilidade e compreender melhor o que se estuda. A investigação qualitativa envolve uma variedade de materiais empíricos – estudo de caso; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevista; artefactos; textos e produções culturais; textos históricos, interactivos e visuais - que visam recolher dados sobre actividades, eventos, ocorrências e comportamentos, que ajudem a compreender as acções, problemas e processos no seu contexto social (Denzin & Lincoln, 2006 *cit in* Simão, 2008, p. 30).

Seguindo a teoria de Lüdke & André (1986, p. 17), existem dois tipos diferentes de se fazer pesquisa na área qualitativa, a pesquisa etnográfica e o estudo de caso. O primeiro tipo mais voltado para o trabalho de campo de forma extensa e intensiva, o segundo mais indicado para o estudo de situações singulares ou particulares, apontando para um estudo que se preocupa com a constante reformulação dos seus pressupostos, uma vez que o conhecimento nunca está pronto. A preocupação desse tipo de pesquisa é retractar a complexidade de uma situação particular, focalizando o problema no seu contexto global, usando o investigador de uma variedade de fontes para recolha de dados, recolhidos em vários momentos da pesquisa e em situações diversas, com diferentes tipos de sujeitos.

Os métodos qualitativos têm vindo a ser considerados mais adequados ao estudo das ciências sociais (Phillmore & Goodson, 2004, p. 3). É onde se enquadra o turismo e por inerência este estudo, sendo que para o desenvolvimento do mesmo se optou pelo estudo de caso, enquanto tipo de análise qualitativa.

3.5 A escolha do método e técnicas

Dadas as especificidades do tipo de trabalho desenvolvido, recorrendo-se sobretudo à pesquisa e análise documental, a escolha do método acabou por ser pelo qualitativo, já que este se direcciona mais para o contexto ou dimensão social, na medida em que como referido anteriormente, a pesquisa qualitativa tem como objectivo a compreensão do contexto em que os fenómenos ocorrem, concentrando-se em experiências e emoções. Foi seleccionado também porque, este método mostra-se como o mais evidente perante a dupla condição do objecto empírico possuir uma dimensão territorialmente localizada, e o objecto teórico remeter a sua abordagem para uma pluralidade de dimensões da realidade, ou seja, embora seja apresentado um estudo de caso, localizado em termos territoriais, a verdade é que em termos teóricos a realidade pode derivar.

Considerando o principal objectivo deste estudo, desenvolveu-se o mesmo apoiado numa intensa revisão da literatura sobre o tema, mais concretamente na recolha de dados secundários, visando assim uma confirmação ou extensão de outras investigações. Isto porque, a revisão da literatura mostra-se essencial, dado que garante a base teórica imprescindível para apoiar a investigação empírica que se pretende desenvolver.

Pelo facto de se revelar uma temática com alguma complexidade, foram identificados na revisão da literatura, trabalhos científicos orientados sobretudo para o tema das Parcerias Público-Privadas, mas também relacionados com o desenvolvimento turístico. Não se identificou qualquer estudo com os mesmos objectivos específicos deste trabalho, anteriormente descritos, que contempla a análise concreta e específica a uma parceria público-privada em contexto rural e num território de baixa densidade populacional, com vista ao desenvolvimento turístico local, pelo que este apresenta um carácter exploratório, sendo fundamental o contributo de diversos autores cujas linhas de investigação serviram de base e orientação para este estudo.

Como abordagem ao estudo de caso optou-se, pelos argumentos anteriormente apresentados e que se relacionam com a necessidade de se obter respostas por parte dos responsáveis das entidades envolvidas de forma directa e indirecta na parceria existente em Terras de Bouro, por uma análise através da entrevista enquanto técnica de pesquisa.

A entrevista tem sido uma técnica de recolha de dados amplamente utilizada em pesquisa em ciências humanas (Manzini, 2012, p. 150).

As entrevistas realizadas no âmbito deste estudo são do tipo semi-estruturada, que de acordo com Finn *et al.* (2000, p. 73), é o tipo de entrevista composto por perguntas específicas

mas permitem uma maior sondagem ao entrevistado para esclarecimento de situações, tendo como principal vantagem o facto de poder combinar a flexibilidade das entrevistas não estruturadas, portanto as que não são constituídas por perguntas rígidas, inflexíveis ou específicas, ou seja totalmente abertas, com a comparabilidade de perguntas-chave. Existe ainda o tipo de entrevista estruturada, que está associado ao levantamento de dados, para o qual uma entrevista padrão foi projectada para atender a uma série de perguntas específicas a colocar ao entrevistado numa base face-a-face e que irá produzir dados quantitativos para análise. Por este motivo, o facto de que com este tipo de entrevista se obterem dados quantitativos, não se escolheu utilizá-lo.

A escolha recaiu pelo tipo de entrevista semi-estruturada, precisamente porque se pretende o maior esclarecimento possível por parte de todos os entrevistados, responsáveis por várias entidades, isto porque se julga de todo importante obter respostas abrangentes e o mais completas possível, ou seja, a obtenção de dados qualitativos.

A análise das entrevistas é feita com recurso à técnica de análise de conteúdo e que serve sobretudo para analisar as formas de comunicação verbal, escrita ou não escrita, que se desenvolvem entre os indivíduos. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 1979 *cit in* Anghinoni, 2005, p. 29). Para Beuren (2004 *cit in* Anghinoni, 2005, p. 29), “*o método de análise de conteúdo tem por objectivo estudar as comunicações entre os homens, com maior ênfase no conteúdo das mensagens*”. É um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa como na investigação qualitativa, mas com aplicações diferentes, sendo que na primeira, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo, enquanto na segunda é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é levado em consideração (Bardin, 1994 *cit in* Silva *et al.*, 2004, p. 74).

Ainda segundo Bardin (2009 *cit in* Pereira, A. *et al.*, 2012, p. 3) “*tratar o material é codificá-lo. A codificação corresponde a uma transformação dos dados em bruto do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão; susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto*”.

Partindo deste enquadramento e de acordo com Ferreira & Machado (2014, p. 1) existem dois procedimentos, que podem ser generalizados a todas as técnicas de análise de conteúdo, e que a distinguem de abordagens comuns, como a leitura pura e simples de um texto. O primeiro é a descrição analítica, cuja função é no fundo a exploração do próprio texto, tendo como base uma codificação que é constituída por um certo número de categorias, sendo cada uma composta por vários indicadores. Estes indicadores representam determinadas unidades de registo que se procuram no texto. No fundo, trata-se de uma enumeração das características mais fundamentais e pertinentes que se encontram no texto. O segundo procedimento é a inferência. Esta operação permite dar uma significação fundamentada às características que foram encontradas no texto. Ou por outra, é através da inferência que se pode interpretar os resultados da descrição, o que vai permitir objectivar as condições de produção que estiveram na base de um determinado texto. Ou seja, a partir das estruturas semânticas ou linguísticas chega-se a estruturas sociológicas ou psicológicas.

Também, e tal como referido por Gil (1996 *cit in* Anghinoni, 2005, p. 29), pode ocorrer com esta análise a interpretação dos dados, que tem como objectivo estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, que podem ser derivados de teorias, ou de estudos realizados anteriormente.

Para o presente estudo fez-se uso do primeiro procedimento referido por Ferreira & Machado (2014, p. 1), aquele que tem como base a codificação do texto e que é depois constituída por categorias, no sentido de tornar viável a análise e interpretação dos dados, facto que é abordado por Bogdan & Biklen (1994, p. 221) quando referem que o sistema de codificação permite percorrer-se a informação obtida nas entrevistas, na procura de regularidade e padrões, bem como tópicos presentes nos dados. Conjuntamente procedeu-se à interpretação dos dados, referida por Gil (1996 *cit in* Anghinoni, 2005, p. 29), já que também se tornou necessária a interpretação dos dados para se estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos.

Foram realizadas onze entrevistas a responsáveis e representantes de outras tantas entidades, que a seguir se identificam em tabela;

Tabela 2 - Entidades entrevistadas

Nº	Entidade	Sede
1	Gerês Viver Turismo - Associação de Defesa e Promoção do Gerês	Terras de Bouro
2	Câmara Municipal de Terras de Bouro	Terras de Bouro
3	Entidade Regional de Turismo Porto e Norte	Viana do Castelo
4	ATAHCA - Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do Homem, Cávado e Ave	Vila Verde
5	ADERE-PG - Associação de Desenvolvimento das Regiões do Parque Nacional da Peneda-Gerês	Ponte da Barca
6	Consórcio Minho IN	Ponte de Lima
7	ICNF - Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas / Parque Nacional da Peneda-Gerês	Braga
8	Pousada do Gerês – Grupo Pestana	Vieira do Minho
9	Oliva Travel – Tour Operator	Holanda
10	Quinta do Negral – Turismo em Espaço Rural	Vieira do Minho
11	Viprepcion – Agência de Viagens	Porto

Fonte: Autor do estudo

Estas entidades foram seleccionadas por diferentes motivos e que se relacionam com o facto de se pretender obter informações de ângulos, perspectivas e enquadramentos diferenciados, dado que estas ocupam posições e têm funções distintas no território, tendo também em conta que, em termos genéricos e como está descrito na revisão bibliográfica, a actividade turística envolve múltiplos actores e são importantes as interacções entre eles para haver sucesso no desenvolvimento da actividade. São então, as entidades directamente envolvidas na parceria existente em Terras de Bouro, ou seja, aquelas que levam a efeito a parceria (nºs 1 e 2); as entidades que por vários motivos, nomeadamente estratégicos, políticos, económicos, técnicos, operacionais e outros, se relacionam indirectamente com a parceria referida (nºs 3, 4, 5, 6, 7 e 8); entidades definidas como agentes económicos que operam/comercializam turisticamente o território abordado no estudo, com a particularidade de serem sediados fora do concelho de Terras de Bouro (nºs 9, 10 e 11), porque se pretendiam visões e opiniões externas. Um dos critérios seguidos para a selecção dos entrevistados foi garantir a representatividade dos principais actores, directa e indirectamente, ligados ao sector do turismo em Terras de Bouro.

Foram elaborados três guiões de entrevistas também diferentes (Anexos 1, 2 e 3), embora naturalmente interligados por grande parte das questões tendo todos eles perguntas dedicadas a temas-eixo específicos;

- O acordo de parceria entre a Câmara Municipal de Terras de Bouro e a associação Gerês Viver Turismo
- O destino turístico (território de Terras de Bouro no Parque Nacional da Peneda-Gerês)
- Território “Gerês”
- As PPP's como possível modelo de actuação e governação do território em termos turísticos

As questões que constam nos guiões das entrevistas foram concebidas com o objectivo de permitir aos participantes a exposição livre das suas ideias. De acordo com Bogdan & Biklen (1994 *cit in* Horta, 2010, p.21) as boas entrevistas caracterizam-se pela liberdade que os sujeitos sentem para falarem dos seus pontos de vista. As perguntas devem levar o sujeito a explorar as ideias decorrentes das questões, sendo que na formulação das mesmas, o entrevistador deve evitar questões que possam ser respondidas apenas por sim ou não.

Nos guiões elaborados teve-se também a preocupação de prever a necessidade de estimular os participantes, nomeadamente, solicitando exemplos e descrições mais precisas. As entrevistas foram realizadas nos meses de Julho, Agosto e Setembro de 2014, a maioria de forma presencial, sendo que apenas três foram respondidas por email por ser esta a forma encontrada que permitiria mais facilmente a recolha dos dados pretendidos e ao mesmo tempo não causar qualquer transtorno aos entrevistados, nomeadamente no que respeitava aos factores tempo e disponibilidade. As entrevistas realizadas presencialmente foram gravadas, dando origem a ficheiros com registos áudio para posterior transcrição e análise. As entrevistas demoraram entre cinquenta a setenta e cinco minutos, sendo que estava previamente previsto terem uma duração até quarenta e cinco minutos. Este prolongamento de tempo deveu-se principalmente ao envolvimento e interesse dos entrevistados e ao objectivo exploratório por parte do entrevistador em questões específicas, havendo lugar à reformulação de algumas perguntas e à adição de outras por se julgar pertinente. De referir que todos os entrevistados foram informados do objectivo da entrevista e dos temas a abordar, sendo que em apenas dois casos foi solicitado o envio prévio do guião da mesma. Foi garantida a confidencialidade das respostas.

Para análise das entrevistas foi criada uma matriz com três itens para elaboração da análise de conteúdo:

- Na coluna “Unidades de Registo” foram organizados os segmentos de conteúdo a considerar como unidades de base. São recortes da informação fornecida pelos entrevistados que visam a categorização e que decorrem dos temas tratados.
- Na coluna “Subcategorias” foram agrupadas as unidades de registo.
- Na coluna “Categorias” foram agrupadas as subcategorias. As categorias encontradas servem para confrontar analiticamente com os temas-eixo tratados nas entrevistas.

Com este procedimento, conseguiu-se a organização necessária da informação recolhida, revelando-se de fundamental importância para a análise e posterior obtenção de resultados.

3.6 Conclusão

A investigação surge no contexto da implementação de parcerias e na cooperação entre os sectores público e privado. Neste sentido a investigação empírica pretende incidir sobre o funcionamento de uma parceria no âmbito do turismo em Terras de Bouro.

Na elaboração de um estudo de pesquisa científica a revisão da literatura mostra-se essencial dado que garante a base teórica, revelando-se imprescindível como apoio da investigação empírica a desenvolver. Para além de permitir definir o percurso a seguir na investigação a revisão bibliográfica revelou-se essencial na identificação e definição dos indicadores utilizados na construção dos instrumentos de recolha de dados. No mesmo sentido, as entrevistas realizadas, semi-estruturadas e de carácter exploratório, constituíram uma forma de aproximação à realidade. As questões que constituem a problemática da investigação baseiam-se na avaliação da importância das parcerias no desenvolvimento turístico, bem como na identificação dos objectivos, benefícios, factores de sucesso e obstáculos à eficácia destas formas de cooperação, através da análise de percepções.

Paralelamente pretende-se ainda aferir se existe ou não uma proximidade declarada entre as percepções dos dois sectores envolvidos na parceria, o público e o privado, nomeadamente a nível regional e local, tendo em linha de conta o caso de Terras de Bouro. As questões das entrevistas, principal instrumento de recolha de dados utilizado, servem para avaliar as opiniões e percepções dos inquiridos de acordo com a relevância que atribuem à temática da investigação.

CAPÍTULO IV - TERRAS DE BOURO

4.1 Introdução

Para melhor se compreender o território onde se insere o estudo de caso deste trabalho, considera-se necessária a caracterização do mesmo. Neste capítulo procede-se à apresentação de vários dados, históricos, geográficos e demográficos, os que relacionam com a oferta turística de Terras de Bouro, nomeadamente alojamento, restauração, animação turística e recursos turísticos e também aqueles que são afectos à procura turística.

Através desta caracterização do território, afere-se da sua dimensão e importância na dinâmica turística existente no Parque Nacional Peneda-Gerês. É também apresentado o enquadramento do território na estratégia política nacional e regional, no que ao turismo diz respeito.

4.2 Dados históricos, geográficos e demográficos

O concelho de Terras de Bouro situa-se em pleno coração do Parque Nacional da Peneda-Gerês. A fauna e a flora variadas, os recursos termais, hidrológicos, a oferta de condições naturais e artificiais para a prática de desportos de montanha e náuticos, fazem de Terras de Bouro uma região de procura turística (CMTB, 2014).

Também de acordo com informação institucional, nomeadamente proveniente da Câmara Municipal de Terras de Bouro (2014), em termos históricos, especificamente do período romano, Terras de Bouro guarda um espólio de valor reconhecido, a nível nacional e internacional, incidindo na Via Nova XVIII – Geira Romana – que ligava a capital da Província de Bracara Augusta (Braga) a Astorga, em Espanha.

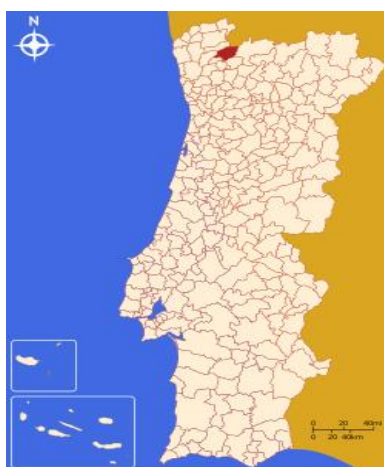
Segundo a reconhecida plataforma de informação turística Lifecooler (2014), o nome do concelho provém provavelmente da palavra “mouro”, dado esta zona ter sido longamente disputada entre cristãos e muçulmanos, sendo que o foral remonta a 1514, tendo sido concedido pelo rei D. Manuel I às então “Terras de Boyro”. Há ainda registo de que os Búrios, povo integrante da génese desta região e que da sua ocupação e permanência deixaram de herança a nomeação toponímica, as terras dos Búrios, que com a evolução linguística originou Terras de Bouro. Actualmente, este legado histórico, ainda está presente no ordenamento territorial, nas tradições e na identidade cultural de Terras de Bouro (CMTB, 2014).

Tendo em conta informação do Instituto Nacional de Estatística – Censos 2011, o concelho de Terras de Bouro corresponde a uma unidade territorial relativamente extensa e diversa, com uma população de 7.253 habitantes. De acordo com a Câmara Municipal de Terras de Bouro (2014), o concelho tem uma área de 270 km² e é constituído por 14 freguesias, sendo que Moimenta é a sede do concelho e por sua vez Rio Caldo e a Vila do Gerês, na freguesia de Vilar da Veiga, representam os núcleos populacionais mais dinamizados. As restantes freguesias são; Balança, Campo do Gerês, Carvalheira, Chamoim/Vilar, Chorense/Monte, Cibões/Brufe, Covide, Gondoriz, Ribeira, Souto e Valdosende.

O concelho de Terras de Bouro, do distrito de Braga, localiza-se na Região Norte (NUT II), NUT III – Cávado, faz fronteira com Espanha, é limitado a norte por Ponte da Barca, a este por Montalegre, a sul por Vieira do Minho e a oeste por Amares e Vila Verde (Infopedia, 2014).

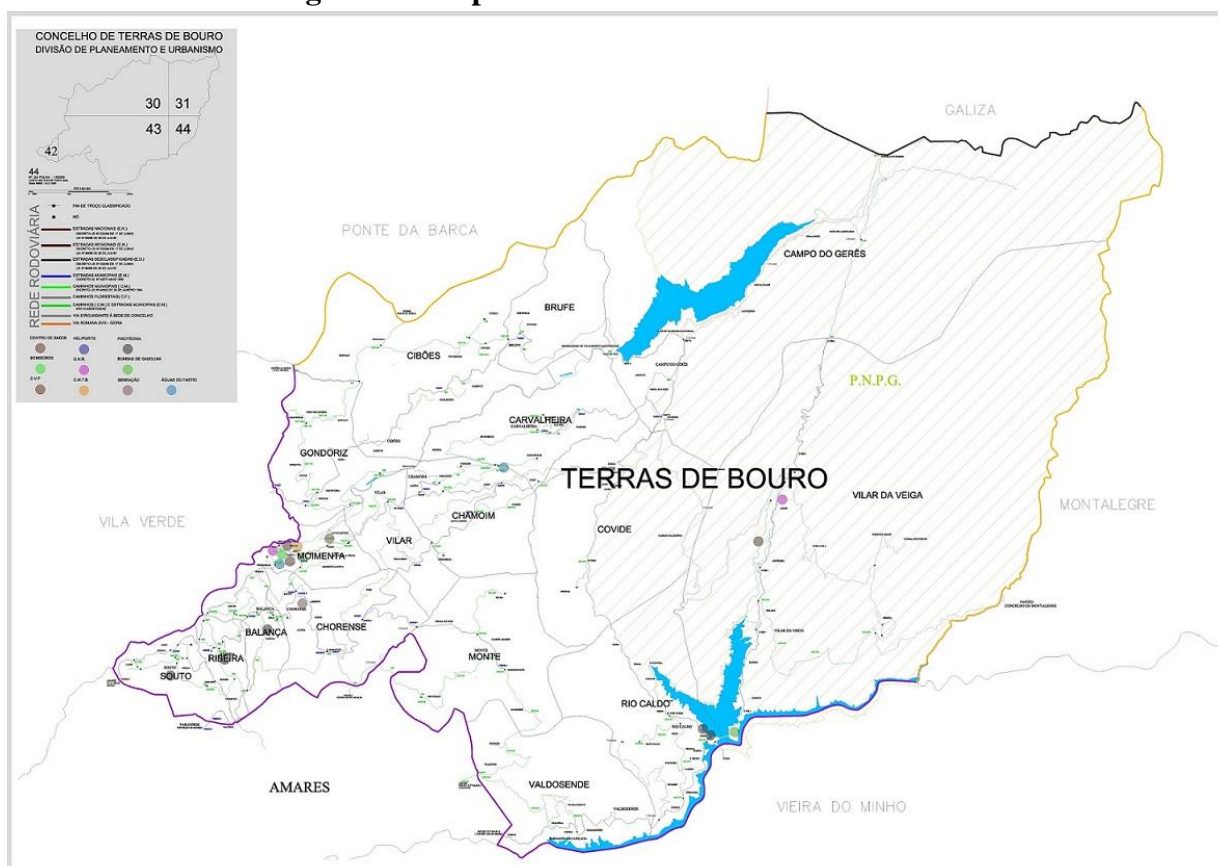
A Norte de Portugal, existe o Parque Nacional da Peneda-Gerês, único no país com tal classificação, no qual Terras de Bouro tem uma extensa área. Este apresenta-se como a primeira área protegida criada em Portugal (1971), pelo Decreto-Lei nº 187/71 de 8 de Maio. O PNPG faz parte dos maciços graníticos da Peneda, Amarela e do Gerês. Ocupa uma área de 69 693 hectares, abrangendo cinco concelhos: Arcos de Valdevez, Melgaço, Montalegre, Ponte da Barca e Terras de Bouro. Neste último, ocupa 55,7% da área total concelhia (CMTB, 2014).

Figura 1 – Mapa de Portugal
(Concelho de Terras de Bouro assinalado a vermelho)



Fonte: www.wikimedia.org (2014)

Figura 2 – Mapa do concelho de Terras de Bouro



Fonte: José Carlos Pires, Parque Cerdeira (2014)

4.3 Enquadramento estratégico

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), entretanto revisto na Resolução do Conselho de Ministros nº 24/2013, de 16 de Abril (2013, p. 2174), considera 10 produtos estratégicos para Portugal como sendo Sol e mar, Turismo de Saúde, City Breaks, Touring, Gastronomia e Vinhos, Turismo de Natureza, Golfe, Turismo Náutico, Turismo de Negócios e Turismo Residencial.

Nesse documento é defendido que a aposta para a região Norte deve ser focada em cinco desses produtos para desenvolver a sua oferta; Turismo de Saúde, Touring, City Breaks, Turismo de Natureza e Turismo de Negócios. Relativamente aos que mais directamente dizem respeito ao concelho de Terras de Bouro, o Turismo de Saúde (termas), Turismo de Natureza e Gastronomia e Vinhos são sugeridas algumas linhas de orientação;

- **Turismo de Saúde (termas)** – necessidade de requalificar zonas envolventes, desenvolver serviços especializados, criar conteúdos para disponibilização em canais internos e externos e reposicionar o produto termal no mercado.
- **Turismo de Natureza (vertente passeios)** - necessidade de desenvolver infraestruturas e serviços especializados, criar conteúdos e a sua disponibilização em canais, colocar no mercado o produto dos passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo.
- **Gastronomia e Vinhos** - necessidade de desenvolver roteiros enogastronómicos, densificar atividades, desenvolver conteúdos e experiências, em particular os relacionados com os vinhos do Douro e Porto, e integrar a oferta em plataformas de promoção e comercialização.

Ainda na Revisão do PENT (2013, p. 2190), está previsto a definição de 8 programas de desenvolvimento para o alinhamento da estratégia com o novo contexto, as novas tendências e a auscultação de partes interessadas. Esta visão renovada do turismo em Portugal para o período 2013-2015 é materializada em 38 projectos.

Com o Programa 3 - Programa de Produtos Estratégicos – pretende-se criar e desenvolver produtos que atraiam e respondam à procura dos clientes, mormente através de projectos como aqueles que se referem aos produtos Turismo de Saúde, Turismo de Natureza e Gastronomia e Vinhos.

Já no Programa 4 (Programa de Destinos Turísticos) e mais especificamente no projecto referido na alínea f) desse Programa, é defendido o objectivo de se desenvolver destinos turísticos sustentáveis, com o fundamento de que a sustentabilidade deve constituir a base das políticas públicas à escala nacional, regional e local, orientadas para um desenvolvimento de longo prazo, gerador de riqueza e emprego, alicerçado nos valores e tradições locais, contribuindo para a preservação e conservação dos recursos naturais.

Em termos regionais, verifica-se a existência da Agenda Regional de Turismo. Criada como Plano de Acção para o Desenvolvimento Turístico do Norte de Portugal pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDRN), a Agenda Regional de Turismo torna-se peça prioritária do programa “Norte 2015” como “Pacto Regional para a Competitividade da Região do Norte de Portugal”. O modelo territorial apontado pela ART (2008, p. 77) assume o Norte de Portugal como uma Região Turística que compreende quatro destinos complementares, designadamente o Minho, Trás-os-Montes, Porto e Douro. Na ART (2008, p. 27) é confirmado que a Região do Norte é rica em recursos naturais que podem ser aproveitados para a dinamização do produto Turismo de Natureza. Um conceito cuja principal motivação é o contacto directo com a Natureza. No documento é referido que parte considerável da procura por este tipo de turismo é uma procura secundária pois resulta

de outras viagens com motivações iniciais distintas. É ainda referido que, o Norte é especialmente vocacionado para o incremento do Turismo Histórico-Cultural.

A Agenda Regional de Turismo (2008, p. 81) assenta a sua estratégia em cinco eixos ou objectivos prioritários de intervenção, com os quais prevê e pretende o desenvolvimento turístico da Região Norte, que se descrevem da seguinte forma;

- **Recursos e Infra-estruturas de Suporte ao Turismo Regional** - Dentro deste primeiro eixo de intervenção encontram-se os recursos naturais, culturais e histórico-patrimoniais por constituírem uma das principais ofertas turísticas de uma região e pela sua capacidade de atrair procura. Qualificar e valorizar os recursos turísticos, potenciando os produtos turísticos prioritários e criar as infra-estruturas de suporte ao Turismo regional são os objectivos.
- **Alojamento e Animação** - O Alojamento Turístico e a Animação constituem elementos fundamentais para o desenvolvimento turístico de qualquer região. Pretende-se o desenvolvimento da oferta de Alojamento e Animação assente em padrões de qualidade e sustentabilidade.
- **Marketing e Promoção Turística Regional** - Tendo o produto turístico características tão próprias como a intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade, heterogeneidade, o Marketing Turístico funciona como o equilíbrio entre a satisfação das necessidades e motivações dos turistas, com os interesses dos destinos turísticos e das empresas. A projecção, e a promoção da oferta turística da Região Norte, têm que ser coordenadas e articuladas de maneira a cativar não só o mercado nacional (que é a sua maioria), mas sobretudo o internacional, particularmente o ibérico.
- **Qualificação e Formação dos Recursos Humanos** - Num cenário em que os recursos humanos são pouco qualificados e o emprego uma realidade difícil para os licenciados e técnico-profissionais, será desejável o incremento de formação.
- **Dinamização, Acompanhamento e Informação (Intelligence)** - É imperativo que as partes envolvidas nas actividades turísticas, quer os agentes público ou privados, estejam a par da informação detalhada e tenham conhecimento da matéria da performance do Turismo Regional no quadro do turismo nacional e internacional - quer no âmbito quantitativo/qualitativo, quer em perspectivas futuras.

Em 2013 a Câmara Municipal de Terras de Bouro apresentou publicamente o documento “Plano de Valorização dos Recursos Turísticos do Concelho de Terras de Bouro”, sendo que nele – PVRTCTB - (2013, p. 12) se refere que o concelho de Terras de Bouro possui condições para o desenvolvimento de quatro dos dez produtos turísticos estratégicos identificados no PENT, conforme se pode verificar na tabela seguinte;

Tabela 3 - Produtos Turísticos Estratégicos para Terras de Bouro

PENT - Produto / Terras de Bouro	Terras de Bouro
Turismo de Natureza	PNPG é considerado um dos principais recursos nacionais
Saúde e Bem-Estar	Termas do Gerês fazem parte da rede nacional de termalismo. Reforçado com Termas de Moimenta.
Circuitos Culturais	Alguma actividade associada ao excursionismo e também à visita individual, não apenas de pessoas alojadas no concelho ou nos outros concelhos do PNPGE, mas também pessoas alojadas na região.
Gastronomia e Vinhos	Inserção no receituário tradicional minhoto mas é pouco relevante, com excepção de um ou outro estabelecimento. Uma das opções será a da distinção do receituário por via da sua associação com produtos naturais locais, tais como as ervas aromáticas e medicinais.

Fonte: PVRTCTB (2013, p. 12)

Considerando a oferta turística concelhia, a seguir tratada, onde o PNPGE e as Termas assumem o grande destaque como factores de atracção turística, de acordo com o PVRTCTB devem então ser produtos prioritários o Turismo de Natureza e Saúde e Bem-Estar.

4.4 Oferta e Procura turística

Relativamente à oferta turística, o concelho apresenta equipamentos e atracções como as Termas do Gerês e de Moimenta, a Marina de Rio Caldo, um Centro de Animação Termal dotado de auditório, o Santuário de S. Bento da Porta Aberta, Trilhos Pedestres, 45 estabelecimentos de restauração (CMTB, 2014), um imenso património arqueológico constituído por vias romanas, mamoaas, pontes e templos romanos, dois museus (Museu da Geira e Museu Etnográfico de Vilarinho da Furna), para além da monumentalidade natural que é o Parque Nacional Peneda-Gerês. Estes e muitos outros recursos turísticos fazem parte do concelho de Terras de Bouro, tendo sido identificados no “Plano de Valorização dos Recursos Turísticos do Concelho de Terras de Bouro” (2013, p. 43). Na listagem apresentada, os recursos estão listados com pontuação relativa à sua notoriedade, sendo uma metodologia adoptada por quem elaborou tal documento e organizou a informação (Anexo 4).

Quanto a produtos endógenos, destacam-se o mel das Terras Altas do Minho, os bovinos da raça Barrosã e o Cabrito das Terras Altas do Minho, que dispõem de protecção jurídica da União Europeia (Denominação de Origem Protegida ou Indicação Geográfica Protegida).

No tocante a alojamento, de acordo com o Registo Nacional de Turismo do Turismo de Portugal, I.P., mais propriamente no RNET (Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos) e em Outubro de 2014, o alojamento existente em Terras de Bouro é o seguinte;

Tabela 4 - Oferta de Alojamento em Terras de Bouro

Tipologia	Quantidade	Capacidade (nº pessoas)
Hotel	13	651
Casa de Campo	10	47
Apartamento Turístico	1	40
Parque de Campismo	3	778
Hotel Rural	1	70
Agro-Turismo	2	58

Fonte: RNET (2014)

De acordo com informação da Câmara Municipal de Terras de Bouro (2014) existem ainda 66 estabelecimentos classificados como Alojamento Local, contemplando estes um total de 426 quartos.

No que concerne a animação turística, o RNAAT (Registo Nacional de Agentes de Animação Turística) também do Turismo de Portugal, I.P., regista 10 empresas de animação turística no concelho de Terras de Bouro, sendo que estas oferecem vários tipos de actividades, tais como canoagem, caminhadas guiadas, passeios em veículos todo-terreno, paintball, passeios a cavalo, passeios de barco, arborismo, canyoning, rappel, trekking e outras, sempre em contexto de natureza. A área de actuação de todas elas é essencialmente o concelho de Terras de Bouro.

Tabela 5 - Empresas de Animação Turística em Terras de Bouro

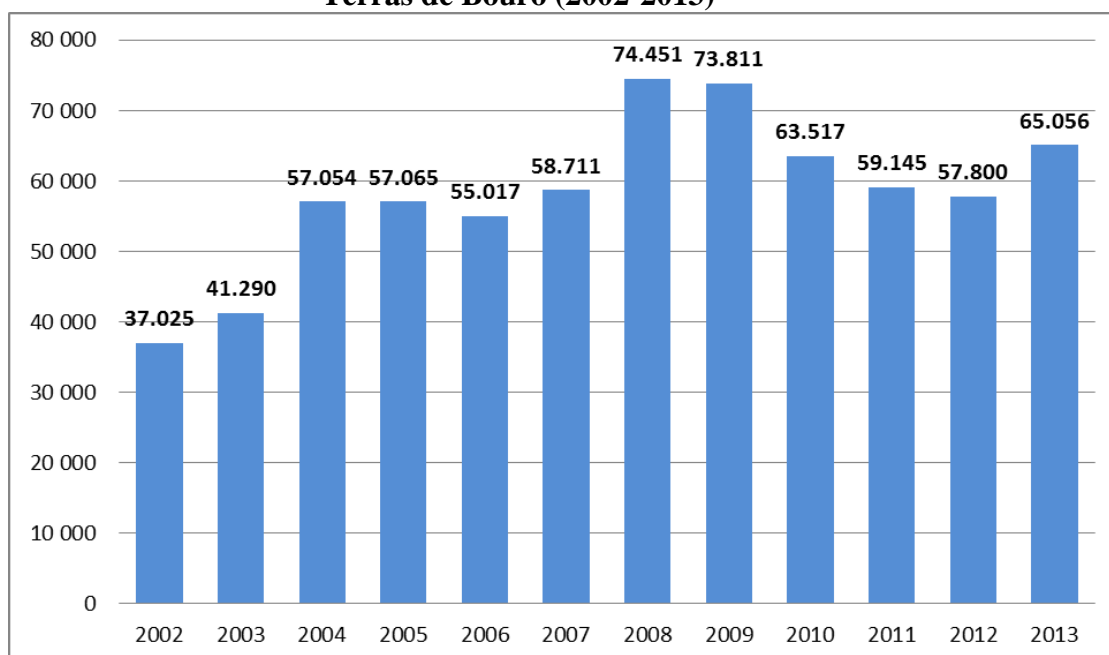
Água Montanha Lazer, Lda.
Alexandre Adelino Ribeiro Pereira
Cerdeira – Turismo e Ambiente, Lda.
Equi Campo – Turismo de Montanha, Lda.
Francisco Xavier Silva Araújo
Gerês Equi Desafios, Lda.
Geresmont – Desporto Aventura Unipessoal, Lda.
José Luís Barbosa da Silva
Lázaro Paulo Landeira Carvalho
Miguel Manuel Azevedo

Fonte: RNAAT, 2014

Relativamente a esta caracterização da oferta, importa referir que foram apenas recolhidos dados de fontes oficiais, não tendo sido encontrada outra informação através de fontes não oficiais.

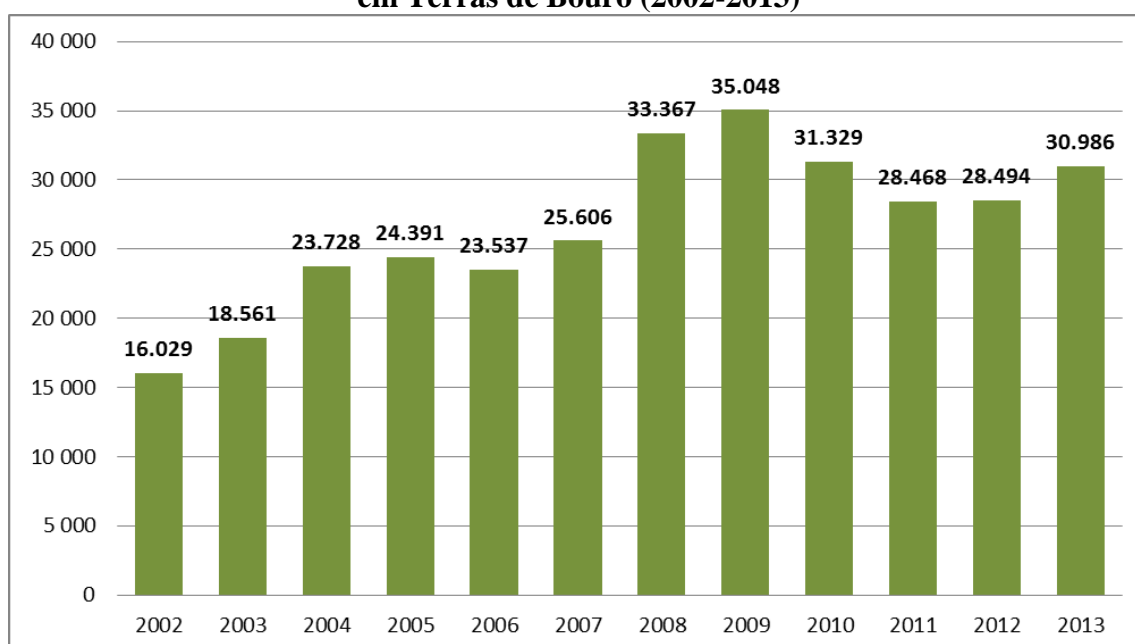
No que concerne à procura, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística, nomeadamente no Anuário Estatístico da Região Norte (2013, pp. 388, 392, 394, 396), a estada média no município de Terras de Bouro situou-se nas 2,1 noites. Foi registado um total de 65.056 dormidas, das quais 60.885 foram usufruídas por turistas portugueses, 1.262 por espanhóis, 708 por alemães, 569 por franceses, 416 dormidas usufruídas por turistas oriundos dos Países Baixos, 199 dormidas por oriundos do Reino Unido, 57 por italianos e 41 dormidas por norte-americanos. As restantes dormidas foram usufruídas por turistas de outras nacionalidades. Todas estas dormidas foram realizadas por um total de 30.986 hóspedes, dos quais 28.834 são oriundos de Portugal, 710 de Espanha, 297 da Alemanha, 278 da França, 193 dos Países Baixos, 100 do Reino Unido, 32 de Itália, e 24 dos Estados Unidos da América.

Figura 3 - Evolução do número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros em Terras de Bouro (2002-2013)



Fonte: INE (2014)

Figura 4 - Evolução do número de hóspedes em estabelecimentos hoteleiros em Terras de Bouro (2002-2013)



Fonte: INE (2014)

Figura 5 – Evolução da estada média (número de noites) no município de Terras de Bouro (2006-2013)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Terras de Bouro	2,3	2,3	2,2	2,1	2,0	2,1	2,0	2,1

Fonte: INE (2014)

4.5 - Conclusão

Terras de Bouro é um concelho cujo território apresenta um enorme potencial turístico, muito devido à existência de recursos únicos, intrinsecamente ligados ao património natural, histórico e cultural. É um território conhecido no mercado como Gerês. Grande parte da área territorial do concelho está inserida no Parque Nacional da Peneda-Gerês, único com aquela classificação em Portugal, motivo pelo qual lhe confere um estatuto de relevo no panorama turístico nacional, mas também por isso imputa muita responsabilidade às entidades que gerem e operam o território, portanto, entidades do sector público e do sector privado. Em termos estratégicos, os produtos Turismo de Natureza, Saúde e Bem-Estar e Gastronomia e Vinhos, são os que de forma natural mais se identificam com Terras de Bouro, tanto na estratégia nacional como regional. Neste capítulo ficou ainda descrito que o concelho tem uma oferta diversificada a vários níveis, quer seja de alojamento, restauração e animação turística, suficiente face à procura verificada. Contudo, fica ainda evidenciado que a procura tem vindo a decair desde 2008/2009, registando-se ligeiras diminuições no número médio de noites desde 2006.

Atendendo ao enquadramento efectuado, pode-se considerar que com uma estratégia adequada o concelho de Terras de Bouro pode efectivamente tornar-se turisticamente mais competitivo, sendo que de acordo com Ritchie & Crouch (2003 *cit in* Meng, 2006, p. 4) os responsáveis pela gestão de um destino estão a operar de acordo com um conjunto de regras em constante evolução que redefinem continuamente a natureza exacta da concorrência e mesmo que os fatores que determinam a atractividade de um destino possam permanecer constantes, a mudança da natureza da concorrência requer uma avaliação contínua da capacidade de um destino para competir.

CAPÍTULO V - PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA EM TURISMO NO CONCELHO DE TERRAS DE BOURO

5.1 Introdução

Atendendo ao pressuposto no último parágrafo do ponto anterior, e indo de encontro ao objectivo principal deste estudo, neste capítulo aborda-se de forma concreta a PPP existente em Terras de Bouro, tentando descrever e caracterizar a mesma para que possa de alguma forma ser replicável e para que sirva de objecto de análise por investigadores, profissionais, estudantes e políticos.

5.2 Génese e desenvolvimento da parceria

De iniciativa municipal, com o intuito de organizar a oferta de serviços turísticos do sector privado, em 2008 foi criada a Gerês Viver Turismo - Associação de Defesa e Promoção do Gerês, adiante designada por GVT. Uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos e que tenta agregar empresas do concelho de Terras de Bouro, principalmente as que desenvolvem actividade no sector do turismo, sem no entanto descartar a adesão de empresas de outros sectores. O seu principal objectivo é a promoção e divulgação do Gerês como destino de eleição na área de turismo da natureza, ambiental e termal, sendo que o seu âmbito territorial é concelhio (Terras de Bouro).

A GVT foi criada a pensar na estimulação da organização da oferta e na articulação entre empresas do concelho, promovendo o debate de ideias, tentando o reconhecimento de constrangimentos ao exercício da actividade de cada uma das empresas, de modo a serem encontradas soluções em benefício de todos. De acordo com os seus Estatutos (2008, p. 1), tem ainda os seguintes objectivos:

- ✓ Promover e divulgar produtos e serviços dos seus associados;
- ✓ Defender a adopção de práticas amigas do ambiente e da sustentabilidade;
- ✓ Representar, defender e promover os interesses económicos, sociais, profissionais e culturais dos seus associados;
- ✓ Desenvolver relações com entidades nacionais, estrangeiras e internacionais, públicas e privadas, que se revelem com interesse para a realização dos objectivos da associação;

- ✓ Colaborar activamente com a administração pública em todos os casos em que a sua colaboração for solicitada ou proposta.

Actualmente, a associação tem quatro dezenas de associados (Anexo 5), empresas que prestam serviços de alojamento, restauração, animação turística, contabilidade, serralharia e venda de produtos (comércio e artesanato). Realça-se por isso o facto desta associação não se cingir ao turismo, incluindo empresas com actividades que são conexas ao sector turístico e que beneficiam do desenvolvimento deste.

A GVT é gerida por um corpo directivo, eleito a cada três anos, sempre em consonância com os restantes órgãos sociais e os interesses e opiniões dos associados, sendo realizadas reuniões, assembleias e workshops com os mesmos de forma regular. A estrutura organizacional da associação é composta por uma Direcção, que por sua vez compreende um Presidente, um Vice-Presidente, um Secretário, um Tesoureiro, um Vogal e um Suplente. É composta ainda por outros órgãos sociais como Assembleia Geral e Conselho Fiscal. O primeiro é constituído por um Presidente, dois Secretários e um Suplente, o segundo é composto por um Presidente, um Secretário, um Relator e um Suplente. De notar que todos os membros da Direcção e dos restantes órgãos sociais são proprietários de empresas associadas da GVT.

O trabalho que a GVT desenvolve internamente e com os seus associados é feito com base em dois documentos, podendo aqui ser designados como instrumentos de trabalho, que são os Estatutos e o Regulamento Geral Interno da associação, cuja adopção objectivou um processo simplificado para constituição da própria associação. No entanto, tendo sido usados modelos de Estatutos que não permitem incluir conceitos e regras específicas de funcionamento, obrigou a que o Regulamento Geral Interno adquirisse particular relevância no funcionamento da associação, sendo por isso o principal instrumento individualizador e caracterizador. Este instrumento prevê e define em 30 artigos, situações como os símbolos identificativos e em uso na Gerês Viver Turismo, Condições de adesão e Qualidade dos sócios, Direitos e Deveres das partes, Quotizações, Eleição e Competências dos Órgãos Estatutários.

O que se revela inovador no desenvolvimento do trabalho da GVT com os seus associados é sobretudo o facto de haver uma cada vez maior consistência e coerência na organização da própria entidade e do seu universo de associados, bem como ao nível da comunicação, com um tratamento igualitário, objectivando também o estabelecimento de

parcerias internas e a evolução para parcerias externas à associação para venda de produtos e serviços, assumindo aqui a associação um papel facilitador.

Apesar de, desde a sua génese até à actualidade ter vindo a desenvolver um conjunto de acções, que se poderão verificar mais adiante, foi apenas no seu segundo ano de existência, em 2009, que a associação ganhou um novo impulso e foi elaborado um plano de actividades voltado para a implementação de uma nova estrutura de trabalho e de novos desafios nas áreas do marketing, promoção e animação turísticas, por força do interesse e apoio que surgiu por parte do município, com um novo executivo eleito nas eleições legislativas que ocorreram nesse ano.

No seu primeiro ano de existência, 2008, não houve lugar ao estabelecimento de qualquer protocolo entre a GVT e a Câmara Municipal de Terras de Bouro, pelo que a associação não beneficiou de qualquer subsídio financeiro por parte da autarquia.

Em 2009, com um novo executivo camarário, é celebrado o primeiro protocolo de colaboração entre a Câmara Municipal de Terras de Bouro e a Gerês Viver Turismo – Associação de Defesa e Promoção do Gerês. É assumido um compromisso entre as duas entidades para o planeamento e coordenação de actividades de animação turística no concelho, bem como para promoção turística e a realização e participação em eventos de interesse para ambas as partes.

Desde esse ano e até ao momento, foram celebrados protocolos anuais, onde em comum a todos eles está definido o modelo de financiamento, com atribuição de subsídio financeiro anual à GVT por parte da CMTB, e também o modelo de governança do processo, ficando designado que ao município compete a concretização de uma estratégia e a dinamização de um programa de desenvolvimento turístico no concelho de Terras de Bouro, assim como o acompanhamento da execução do protocolo, sendo partilhada pelas entidades envolvidas na parceria a responsabilidade para a concretização do objecto constante no protocolado, ou seja, definir uma estratégia conjunta de promoção e de animação turística do território no âmbito do Conselho Municipal do Turismo, colaborar na promoção e na animação turística do concelho e concretizar um apoio recíproco na organização de actividades de promoção e de animação turística. A GVT obriga-se a cumprir com a organização, operacionalização e concretização de iniciativas e actividades que se enquadrem na estratégia definida.

Dos protocolos ressalta ainda o comprometimento de ambas as entidades em atingirem esse propósito estratégico, o do posicionamento do destino turístico numa situação mais competitiva face à concorrência, e embora haja lugar à definição de períodos de vigência dos

documentos, verifica-se que os mesmos não são estanques, estando descrito que podem ser modificados e/ou revistos desde que alguma entidade parceira manifeste essa intenção, sendo por isso flexíveis.

Ao assumir a parceria e a envolvimento com o sector privado a Câmara Municipal de Terras de Bouro assume também uma política mais definida ou concreta para o turismo do concelho, estando descrito nos protocolos que esta encara o turismo como um dos vectores estratégicos fundamentais para o desenvolvimento económico do mesmo, estando fortemente empenhada na consolidação e criação de estruturas e eventos que potenciem esse desenvolvimento, assumindo ainda que o município deve apoiar a comunidade e as instituições locais na concretização de planos de acção que promovam o concelho a nível turístico, cultural, recreativo, desportivo e gastronómico.

Estes desenvolvimentos vêm em certa medida colmatar o descrito no documento “Plano de Valorização dos Recursos Turísticos do Concelho de Terras de Bouro” (2013, p. 5), tornado público pelo próprio município, onde é evidenciada a carência de gestão turística associada ao concelho, que por sua vez faz referência ao processo Carta Europeia do Turismo Sustentável do PNPG, onde se imputam responsabilidades pelo não desenvolvimento turístico, aos executivos municipais pela omissão na manutenção de estruturas, ao ICNF pelo não cumprimento de princípios assumidos e aos empresários pelas dificuldades que criam no desenvolvimento da cooperação.

A parceria verificada em Terras de Bouro, vem também em parte cumprir com o estabelecido em termos de estratégia nacional, naturalmente com reflexos a nível regional e local, nomeadamente no que concerne ao descrito na Revisão do PENT - Resolução do Conselho de Ministros nº. 24/2013, de 16 de Abril de 2013 (2013, p. 2190), onde é referida a necessidade de integração de políticas no plano infranacional através de parcerias, eliminando a deficiente transposição para a escala regional da política nacional de turismo e as dificuldades de mobilização dos agentes do sector para a implementação da estratégia.

Naturalmente, e pese embora os desenvolvimentos positivos referidos, são também inerentes a esta dinâmica, alguns constrangimentos de diversa ordem e com diferentes origens.

Como constrangimentos associados ao município, o PVRTCTB (2013, p. 56) identifica falhas na organização municipal do turismo, não existindo um rosto na Câmara Municipal que assumira toda a gestão de equipamentos municipais do turismo e a relação com outras áreas

relevantes para o sector. E embora esteja estabelecida e em funcionamento a parceria com a GVT, este constrangimento também tem implicações nessa relação.

Um outro constrangimento apontado por aquele documento é a falta de acordo sobre a estratégia promocional, designadamente sobre a marca turística do território e supramunicipal. A este respeito, associação GVT iniciou no último trimestre de 2014 um processo de criação e registo da marca “Gerês”.

Do lado da associação Gerês Viver Turismo, os principais constrangimentos verificam-se precisamente ao nível das receitas financeiras, tendo que operar com uma orçamentação anual reduzida, verificando-se também como constrangimento a reduzida participação das empresas suas associadas nas acções que são desenvolvidas, tanto nas que são direccionadas para os próprios associados como naquelas que são desenvolvidas a pensar na promoção e divulgação do território/destino turístico. A lenta aproximação e adesão por parte de novas empresas à associação pode ser também definido como um constrangimento, com implicações ao nível da organização da oferta, denotando-se a necessidade de ambas entidades parceiras envidarem esforços para que mais empresas do concelho se associem e permitam a criação de uma maior rede de interacção, logo uma maior organização da oferta e uma maior concertação de esforços.

Decorrente de evidências descritas no PVRTCTB e recolhidas nas entrevistas realizadas aos responsáveis das entidades parceiras, explanadas no capítulo seguinte, um constrangimento naturalmente comum às entidades parceiras, mas que não terá origem em nenhuma delas, é o facto de entidades regionais e nacionais ligadas ao turismo, como a Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte de Portugal, a Agência Regional de Promoção Turística do Porto e Norte de Portugal e o próprio Turismo de Portugal, I.P., não considerarem, na devida proporção, o território em estudo como uma mais-valia, apesar de este ser um dos pólos de atracção turística nacionais. Contudo, a aproximação destas entidades ao território também não estará a ser convenientemente considerada no sentido inverso.

5.3 Acções desenvolvidas e resultados da parceria

No seguimento do ponto anterior, passa-se a identificar acções resultantes da parceria implementada em Terras de Bouro, entre a Câmara Municipal e a associação Gerês Viver Turismo.

5.3.1 Conselho Municipal do Turismo

Para uma melhor concertação de esforços e para uma melhor definição e estruturação da estratégia turística do concelho de Terras de Bouro, foi entretanto criado o Conselho Municipal do Turismo, que serve para a discussão de temas do sector em busca de propostas construtivas e adequadas às tendências actuais associadas ao desenvolvimento turístico. Este órgão, coordenado pela Câmara Municipal de Terras de Bouro, tem participação de várias entidades do município, nomeadamente o executivo municipal representado pelo próprio Presidente da Câmara, representantes da Assembleia Municipal, a associação empresarial Gerês Viver Turismo e a associação ATACE (representa a aldeia comunitária da Ermida) que em conjunto tentam conseguir a definição de objectivos de médio prazo, o desenvolvimento de acções e o respectivo financiamento, a identificação de áreas prioritárias de investimento, a definição de responsabilidades de cada interveniente e clarificar um sistema de monitorização dos objectivos. Assim, em conjunto com a parceria entre a CMTB e a GVT, o Conselho Municipal do Turismo acaba por reforçar os intentos daquela, permitindo às entidades parceiras colocar em prática acções devidamente enquadradas.

5.3.2 Planos de Actividade Anuais da associação Gerês Viver Turismo

Decorrente dos sucessivos protocolos estabelecidos no âmbito da parceria em estudo, a associação Gerês Viver Turismo elabora anualmente um Plano de Actividades próprio, embora em consonância com a Câmara Municipal e com o Conselho Municipal do Turismo, nos quais são estabelecidos objectivos e definidas acções que ao longo de cada ano devem ser desenvolvidas. Desde 2009 e até ao previsto para 2015, os objectivos inseridos em tais planos, abrangem áreas diferenciadas, sendo que os mesmos foram evoluindo com o cimentar das relações e com o assumir de forma concreta dos objectivos iniciais.

Denota-se que na actualidade os objectivos são mais práticos e direccionados que numa fase inicial. Em 2009 eram, entre outros, a fomentação do espírito associativo dos associados, de modo a tornar as suas relações leais, de cooperação e de ajuda, o desenvolvimento de acções tendentes a aumentar o período de permanência nos estabelecimentos dos associados e na região, a captação do maior número possível de sócios, particularmente os do sector do turismo, como forma de legitimação da intervenção da associação perante as diversas entidades oficiais e ser, a associação, um parceiro activo e indispensável na definição de estratégias e de políticas do sector do turismo e do desenvolvimento local. Para anos seguintes

e até 2015, os objectivos passaram a ser de diversa ordem, e como referido, mais práticos e direccionados, tais como:

- ✓ Promover regularmente acções de animação turística
- ✓ Fomentar a criação de pacotes turísticos com a marca Gerês
- ✓ Iniciar a gestão da marca Gerês (Branding)
- ✓ Apoiar e promover a formação profissional
- ✓ Organizar um programa anual de caminhadas guiadas
- ✓ Comunicar melhor o destino para o mercado nacional e no mercado internacional
- ✓ Consolidar uma estratégia de comunicação e marketing para a associação

Objectivos esses que são decorrentes de estratégias de acção também definidas nos vários planos de acção anuais da associação, obviamente não destoando do compromisso assumido com a Câmara Municipal de Terras de Bouro. Estas estratégias para a acção da própria associação assentam em premissas como o contínuo desenvolvimento de estratégias de parceria com as entidades públicas responsáveis pelo turismo e pela administração do território, bem como parceiros privados vocacionados para o desenvolvimento local e regional, a busca por encontrar novas e melhores formas de divulgação e de promoção de produtos e serviços, a manutenção da presença no Conselho Municipal de Turismo e colaborar na definição das políticas municipais para o sector, a aposta na internacionalização e a partilha de recursos com o Município por forma a tornar sustentáveis projectos de interesse comum.

Decorrente dos objectivos e das estratégias de acção da associação Gerês Viver Turismo, tentando ir de encontro aos objectivos da parceria com a Câmara Municipal de Terras de Bouro, desde 2009 que estão a ser levadas a efeito várias acções, inscritas nos planos anuais da GVT, tentando cumprir os pressupostos iniciais. Das muitas desenvolvidas, destacam-se as seguintes;

- ✓ *Criação de um website para promoção de empresas e do destino turístico.* Com o objectivo de organizar e promover a oferta existente em Terras de Bouro, bem como o destino turístico, esta acção foi levada a efeito sobretudo para servir de plataforma de divulgação dos associados da GVT. A CMTB tem vindo a fazer os esforços possíveis para tentar sensibilizar mais empresários do concelho a

aderirem a aquela associação por forma a terem mais visibilidade no mercado.
Link para o website: www.geres.pt.

- ✓ ***Edição de material promocional (Anexo 6)***. Para difusão de informação e para promoção de produtos, serviços e também do destino, Terras de Bouro e Gerês, é regularmente editado material promocional com informação conjunta, da GVT e da CMTB. Este tipo de material é distribuído nos postos de turismo em Terras de Bouro, em unidades de alojamento, empresas de animação turística e em eventos.

- ✓ ***Organização de um programa anual de caminhadas guiadas***. Realizando-se em 2015 a sua terceira edição, este é um programa que se reveste de carácter pioneiro em Portugal, tanto pelo número de caminhadas que oferece, mais de uma centena por ano, como pela dinâmica interna (concelhia) criada, ao fomentar parcerias entre cerca de duas dezenas de empresas do concelho, como hotéis, alojamento local, restaurantes e de animação turística. A organização é da responsabilidade da associação GVT, sempre com o apoio da CMTB ao desenvolvimento deste programa, que serve também como tentativa de redução da sazonalidade, dado que ocorre durante os doze meses do ano civil, portanto de Janeiro a Dezembro. As inscrições são gratuitas, realizadas através dos estabelecimentos aderentes (unidades de alojamento e empresas de restauração) ao programa e nas condições por eles fixadas, cabendo depois às empresas de animação turística guiar as caminhadas. Em 2013 participaram cerca de 800 pessoas e em 2014 cerca de 1.000, sendo números que revelam um crescente interesse por parte dos turistas na iniciativa, proporcionando assim uma maior procura por este destino turístico.

- ✓ ***Organização de um festival de caminhadas***. Evento organizado para a promoção das caminhadas no concelho de Terras de Bouro, proporciona aos participantes um contacto directo com o património natural e cultural do território a nível concelhio. Em 2015 terá lugar a sua terceira edição, com uma duração de dois dias. De 2013 para 2014 viu crescer o número de participantes em cerca de 15%, tendo-se realizado nos dois primeiros anos em apenas um dia. Neste evento são envolvidas a GVT, a CMTB e 4 empresas de animação turística. Em 2014 teve apoio logístico por parte da ATAHCA. São realizadas quatro caminhadas em

quatro diferentes trilhos, convergindo para um mesmo local, onde há lugar a animação. Este evento ocorre sempre no mês de Março, sendo mais uma tentativa de captação de turistas para uma época considerada baixa, tentando-se assim atenuar a sazonalidade.

- ✓ ***Implementação de acções promocionais nas lojas interactivas da Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte (aeroporto Francisco Sá Carneiro e Santiago de Compostela).*** Tendo a ERTPNP implementado uma rede de lojas interactivas com um sistema que permite a consulta e divulgação de informação turística, a GVT encetou contactos para levar a efeito acções promocionais em duas das principais lojas daquela entidade, no aeroporto Francisco Sá Carneiro e em Santiago de Compostela. A CMTB mostrou interesse em cooperar e apoiar logisticamente as acções. Para além das acções levadas a efeito para promoção do destino, foram inseridos conteúdos relativos a várias empresas do concelho de Terras de Bouro no sistema interactivo da ERTPNP, disponível nas várias dezenas de lojas existentes em vários municípios do Norte de Portugal.

- ✓ ***Apoio logístico a eventos desportivos organizados por empresas privadas, que projectam o destino a nível nacional e internacional através da comunicação social.*** Sendo do interesse das entidades parceiras, GVT e CMTB, a realização de eventos desportivos em consonância com o património natural e cultural de Terras de Bouro, ambas disponibilizam apoio logístico às diferentes organizações privadas que levam a efeito os eventos, nomeadamente a prova de ciclismo Gerês Granfondo e a prova de atletismo Peneda-Gerês Trail Adventure, estas as mais significativas em termos de dimensão. A GVT tenta junto dos seus associados a obtenção de preços especiais para alojamento e refeições, bem como providencia parte da animação necessária. A CMTB presta apoio a nível logístico. O retorno obtém-se através da promoção feita ao destino e às entidades e empresas envolvidas, por parte de quem organiza os eventos.

- ✓ ***Organização de pacotes turísticos para venda no mercado nacional.*** Esta acção envolveu mais de uma dezena de empresas de Terras de Bouro, como unidades de alojamento, restaurantes e empresas de animação turística, assim como a CMTB

que por seu lado integrou nesta oferta alguns dos seus equipamentos para usufruto também turístico como museus, clube de saúde e barco turístico. Esta acção insere-se nos objectivos da parceria aqui em análise, dado que ambiciona a promoção do destino e a captação de mercado, sobretudo para fora da época alta e que coincide com os meses de Verão, sem no entanto deixar de permitir a sua venda também neste período.

- ✓ ***Lançamento de campanhas de sensibilização ambiental.*** Tendo Terras de Bouro uma parte significativa do seu território inserida no PNPG, as entidades parceiras vêem como importante a sensibilização ambiental e por isso foram direccionadas campanhas para os turistas que visitam o território e também para os empresários. Para a redução do consumo energético e para protecção da fauna e flora. A associação Gerês Viver Turismo assume aqui um papel importante já que consegue comunicar e divulgar este tipo de acções para um número considerável de empresas, que se reflecte também num número significativo de turistas, articulando ainda a comunicação e as acções com a CMTB.

- ✓ ***Realização de seminários e workshops temáticos.*** Como tentativa de informar e capacitar os empresários e trabalhadores do sector turístico do concelho de Terras de Bouro, com organização da GVT e apoio logístico da CMTB, têm sido realizados workshops sobre várias temáticas (higiene e segurança alimentar, vendas e promoção turística, segurança em actividades de montanha e outras). Estes eventos, embora direccionadas a um público-alvo, têm possibilitado a presença da população em geral. São acções que tencionam de certa forma qualificar o destino turístico, possibilitando que este se torne mais competitivo.

- ✓ ***Desenvolvimento de acções de formação profissional com apoio da CMTB e em parceria com a ATAHCA.*** Tendo como objectivo a melhoria na prestação de serviços (hotelaria, restauração e informação turística), através de uma parceria estabelecida entre a GVT e a ATAHCA, entidade habilitada e com meios legais para ministrar formação, bem como com o apoio da CMTB, foi possível a formação de cerca de três dezenas pessoas que trabalham no sector turístico em Terras de Bouro. Os módulos de formação desenvolvidos foram os seguintes:

Comunicação, Vendas e Reclamação na Restauração; Língua Inglesa - Serviço de Restaurante/Bar; Conduta Profissional na Restauração; Serviço de Restaurante/Bar - Serviços Especiais e Restauração - Informação Turística.

- ✓ *Desenvolvimento do processo de internacionalização (adesão à Associação de Turismo do Porto, entidade responsável pela Agência Regional de Promoção Turística do Porto e Norte).* Objectivando uma maior projecção do destino turístico, GVT e CMTB cooperaram para a concretização de um processo que visa a promoção externa. Em 2014, depois de vários meses de trabalho e algumas sessões de esclarecimento por parte de ambas entidades com o objectivo de informar os vários agentes económicos do concelho, nomeadamente os do sector turístico, filiaram-se na Associação de Turismo do Porto a GVT e oito empresas do concelho de Terras de Bouro. Em 2015 é esperada a concretização de acções em mercados internacionais para captação de clientes/turistas, como presença em feiras de turismo, publicidade online em canais específicos e outras. Num plano integrado, a CMTB assume um papel fundamental ao comparticipar financeiramente o conjunto de acções previstas.

- ✓ *Organização e gestão da programação relativa à animação de Verão.* A animação durante o período de Verão é uma das principais acções resultantes da parceria estabelecida entre a GVT e a CMTB. Tanto em 2013 como em 2014, estiveram presentes mais de três dezenas de artistas, locais, nacionais e estrangeiros, de diversas tipologias ou origens artísticas, distribuídos por uma média de 27 dias com eventos em cada um dos anos. A receptividade por parte do público e da comunicação social tem sido bastante satisfatória, o que permite também a promoção e divulgação do destino.

Deste modo, a parceria em estudo revela-se com dinamismo. Pese embora em relação à maioria das acções não se consiga medir o respectivo retorno, por serem muitas delas direccionadas para um mercado generalizado e sob a forma de promoção e divulgação, verifica-se a nível institucional uma regular aproximação entre as entidades envolvidas nas várias acções descritas, o que é fundamental para a vitalidade da parceria.

Da investigação realizada denota-se que nos últimos dois anos, 2013 e 2014, houve uma maior atenção por parte da comunicação social, regional e nacional, para com este destino turístico, fruto do esforço que a associação Gerês Viver Turismo tem feito em termos de comunicação e promoção, originando também uma maior procura ou pelo menos curiosidade por parte do público em relação ao noticiado (Anexo 7). Relativamente a comunicação social online, a Animação de Verão em 2013 foi noticiada em trinta e três sites diferentes e em 2014 o Programa Anual de Caminhadas Guiadas em trinta e sete. Tem existido também interesse para reportagens e entrevistas por parte de jornais, rádios e estações de televisão. A página da GVT na rede social Facebook aumentou de cerca de 4.000 “gostos” no início de 2013 para 7.400 em Dezembro de 2014, ou seja, há hoje mais pessoas a seguirem as notícias do destino.

Salienta-se ainda o facto de na maioria das acções desenvolvidas, haver lugar à participação efectiva de várias empresas do concelho de Terras de Bouro e associadas da GVT, sendo este um aspecto extremamente positivo, dado ser revelador da articulação e parceria entre as mesmas, facto tão necessário à organização da oferta e desenvolvimento de produtos e serviços, pretendendo-se mais consistentes.

No mesmo âmbito, o da dinamização e valorização turística do concelho, mas tentando a necessária aproximação a outras entidades, o desenvolvimento de seminários, workshops e eventos temáticos verifica-se frutífero na partilha de conhecimento e estreitamento de relações. Para além de representantes de empresas privadas e do público em geral, estas acções tiveram a participação de entidades institucionais que por várias razões se relacionam com o território, como o ICNF, a Guarda Nacional Republicana e o Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Noutras ocasiões a Entidade Regional de Turismo Porto e Norte de Portugal e a ATAHCA.

As acções levadas a efeito com os resultados aqui descritos evidenciam a dinâmica imprimida pela parceria e que, pelo menos em parte, colmatam vários pontos fracos do território em termos turísticos identificados no PVRTCTB em relação a 2013 mas também com reporte a 2012, como a falta de parceria empresarial, a falta de um plano anual de animação turística e a falta de acordo sobre a estratégia promocional do concelho.

5.4 Conclusão

Num território com óbvias mais-valias no que concerne ao produto turístico Turismo de Natureza, estratégico na política turística nacional, por integrar o Parque Nacional da Peneda-

Gerês, Terras de Bouro terá argumentos suficientes para competir com outros destinos turísticos da mesma índole, pelo valor intrínseco de recursos naturais, patrimoniais e culturais.

Pese embora este facto, através de análise documental, conseguiu-se perceber os fundamentos ou razões para a tentativa de mudança no paradigma turístico do concelho, que carece ainda de uma oferta turística mais organizada e de melhor qualidade, por forma a tentar obter um nível de procura mais consistente.

Assim, foram identificadas lacunas ao nível da estratégia e gestão política municipal do turismo e também ao nível da organização das empresas privadas. Conscientes destes factos, ambos os sectores, público e privado, consideraram necessária a criação de uma associação empresarial no município e posteriormente a implementação de uma parceria público-privada tendo como objectivo principal o desenvolvimento turístico de Terras de Bouro.

Pela estratégia conjunta assumida pelas entidades parceiras, com riscos e responsabilidades partilhadas, com objectivos definidos conjuntamente e pelas acções levadas a efeito, pode concluir-se que foram dados passos importantes para melhorias estruturais e estratégicas no turismo do concelho, sendo certo que estes carecem de monitorização e contínuo reajuste, tenham as entidades envolvidas interesse em fazê-lo.

No capítulo seguinte procede-se à análise das entrevistas realizadas no âmbito deste estudo, através das se recolhe informação sobre a parceria aqui tida como estudo de caso, e também sobre a temática das parcerias público-privadas em turismo.

CAPÍTULO VI - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

6.1 Introdução

Na elaboração de um estudo de pesquisa científica a revisão da literatura mostra-se essencial dado que garante a base teórica imprescindível para apoiar a investigação empírica que se pretenda desenvolver. Para além de permitir definir o percurso a seguir na investigação, a revisão bibliográfica revela-se essencial na identificação e definição dos indicadores utilizados na construção dos instrumentos de recolha de dados. No mesmo sentido, as entrevistas exploratórias constituem uma forma de aproximação à realidade das entidades envolvidas no presente estudo, julgando-se igualmente frutíferas na identificação de factores relevantes para o sucesso e eficácia dos exemplos de cooperação no turismo, nomeadamente a parceria que aqui se analisa.

Assim, tendo sido realizadas onze entrevistas, procedeu-se à análise de conteúdo das mesmas por forma a obter-se informação essencial para as conclusões do estudo que aqui se leva a efeito. Ainda, as duas abordagens referidas, revisão bibliográfica e investigação empírica vão ao encontro dos objectivos da investigação que, além de pretender conhecer o acordo de parceria existente em Terras de Bouro, pretende ainda aferir sobre as percepções dos entrevistados relativamente às temáticas abordadas.

6.2 Análise de conteúdo das entrevistas

Foram realizadas entrevistas de forma a identificar pressupostos de relevância para a pesquisa e encontrar pistas de reflexão no âmbito da temática que se pretende desenvolver. Esta técnica pretendia ainda permitir a tomada de consciência da dimensão e da diversidade das possíveis abordagens da temática. Neste contexto, foram realizadas onze entrevistas, enunciadas e explanadas no Capítulo 3 deste estudo, tendo decorrido de forma livre e flexível e todas transpostas para texto, embora na análise seguinte os entrevistados não estejam identificados pelos respectivos nomes e/ou cargos que ocupam nas entidades que representam, dado que foi inicialmente garantida a confidencialidade das respostas de modo a não causar qualquer possível constrangimento. Os entrevistados foram identificados por letras do alfabeto, de A a K.

As entrevistas tinham ainda como intenção uma aproximação à realidade. Com esta aproximação, pretendia-se conhecer melhor a constituição, o funcionamento e os objectivos

do acordo de parceria existente em Terras de Bouro no âmbito do turismo, mas também a realidade que consagra as percepções e dinâmicas que se verificam noutras entidades que se correlacionam com aquela parceria. Isto porque, a cooperação ou parceria no turismo constitui a temática geral que se pretende abordar no âmbito da investigação.

Com vista a responder aos objectivos a que este estudo se propôs, os dados recolhidos foram analisados com recurso à identificação de categorias. Conforme Bardin (1977 *cit in* Silva & Fossá, 2013, p. 4), trata-se da codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registo, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas, uma transformação, por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras precisas sobre as informações textuais, representativas das características do conteúdo.

Decorrente destes procedimentos, a análise das entrevistas confrontada com a revisão da literatura, vem também possibilitar a identificação de factores de sucesso e de obstáculos que podem condicionar o funcionamento do acordo de parceria e chamar a atenção para a importância que deve ser atribuída aos referidos factores, como forma de garantir a manutenção da eficácia da cooperação estabelecida entre os diferentes intervenientes no desenvolvimento turístico local e regional.

Por ser significativa, em termos de volume, a totalidade da informação obtida foi remetida para anexo ao estudo (Anexos 8, 9 e 10), sendo aqui apresentada de forma pontual e esquemática para se fazer perceber melhor algumas das análises.

6.2.1. Visão interna sobre a Parceria em Terras de Bouro

De acordo com os entrevistados “A” e “B” a parceria público-privada que actualmente existe no concelho de Terras de Bouro e que se verifica entre a Câmara Municipal de Terras de Bouro e a associação Gerês Viver Turismo, decorre de iniciativa municipal, do interesse camarário na constituição de uma associação que reunisse os empresários do concelho. A esses factos, juntou-se a necessidade de haver lugar a uma concertação de esforços entre o sector público e o sector privado a nível local, do interesse mútuo no que respeita à definição de critérios metodológicos a aplicar no território e devendo-se enquadrar numa estratégia conjunta, tendo em vista o desenvolvimento turístico do concelho de Terras de Bouro.

Da referida iniciativa municipal, em 2008 é constituída a associação Gerês Viver Turismo, mas de acordo com o entrevistado “B” “...*após a constituição da associação, surgiram um conjunto de incidências que levaram a um afastamento...talvez motivado por*

aquela vontade de ter uma instituição instrumentalizada. Entretanto, com a renovação do executivo (2009 – eleições autárquicas) e tendo um novo Presidente de Câmara criou-se a oportunidade de restabelecer a relação.” Depois deste novo avanço, começam a ser celebrados protocolos entre as duas entidades que permitem a efectivação da parceria.

Os entrevistados, indicam como objectivos da parceria, a organização e consolidação de ideias, a adequação de estratégias e o tratamento da sazonalidade, o que por outras palavras acabam por ir de encontro ao estipulado como objectivos no protocolado (ver ponto 5.2). Pelo observado, analisado e registado, estes objectivos decorrem da consciencialização por parte de ambas as entidades de que existem interesses comuns que visam a protecção e potenciação de recursos, a valorização do território enquanto destino turístico, a identificação e tentativa de captação de outros mercados, que não apenas o nacional. Este, embora seja ainda parte significativa, até com a maior percentagem no que respeita à procura, foi identificado pelo entrevistado “B” como um mercado cujo poder de compra tem vindo a decair e por isso se verifica mais frágil e incerto. Também, e ainda de acordo com o entrevistado “B”, *“temos hoje a menor taxa de natalidade que alguma vez aconteceu (em Portugal), portanto só isto já implica que vá haver no futuro um menor número de pessoas e por consequência um menor número de clientes.”*

No que respeita a vantagens e constrangimentos inerentes à parceria, as respostas dos entrevistados convergem em vários pontos, sendo identificadas como vantagens a optimização de recursos, humanos e financeiros, a facilitação da acção, nomeadamente ao nível da operacionalização, e também a adopção de comportamentos e atitudes que promovem o apoio mútuo.

Como constrangimento, foi identificado aquele que se coaduna com questões de ordem financeira, ou seja, as limitações financeiras que se verificam acabam por condicionar objectivos e acções. Outro constrangimento identificado por um dos entrevistados, prende-se com algumas reservas na tomada de decisões por parte do sector público, que pela sua demora e inércia dificultam em parte o desenvolvimento de acções. Um último constrangimento relaciona-se com a falta de atenção e sensibilidade por parte de quem, localmente, presta serviços turísticos, porque segundo o entrevistado “B” *“...muitas vezes esquecem-se (colaboradores) que o seu trabalho depende do turismo...e até alguns empresários de Terras de Bouro não têm consciência de que o turismo tem a importância que tem dentro do concelho. E isto cria um certo conjunto de inibições.”*

Tabela 6 - Análise das vantagens e constrangimentos da parceria

Categoria	Sub-categorias	Unidades de Registo
		Resolução de conflitos
		Redução de custos públicos
		Maximização de recursos públicos
		Falta de sensibilidade para o turismo
	Optimização de recursos	Maior capacidade de concretização
	Facilitação da acção	Reservas do município na tomada de decisões
Vantagens e Constrangimentos da Parceria	Apoio mútuo	Objectivos comuns
	Comunhão de interesses	Melhorar a comunicação
	Convergência de realidades	Perspectiva positiva
		Relevância da parceria
		Uninimidade de opinião
		Interesse comum
		Caminho certo
		Realidades diferentes

Fonte: Autor do estudo

Decorrente da análise efectuada às entrevistas concedidas por estas duas entidades, uma categoria encontrada e que se revela importante é a que se denominou “Estratégia política local do turismo”. Também neste âmbito, os entrevistados acabam por ter opiniões convergentes, admitindo que a estratégia a seguir se deve orientar pelo enfoque na dinamização turística do concelho, através da organização da política inerente ao turismo, satisfazendo sempre o interesse mútuo dos sectores, público e privado. A este respeito, os entrevistados “A” e “B”, enumeram como de extrema importância para a prossecução da estratégia necessária, a recente criação do Conselho Municipal de Turismo e a existência desde finais de 2013, do documento “Plano de Valorização dos Recursos Turísticos do Concelho de Terras de Bouro”.

Três outras categorias que se conseguiram identificar com a análise foram “Gestão da Parceria”, “Aprofundamento da Parceria” e “Visão Futura”. Os entrevistados “A” e “B”, ao nível da gestão da parceria, ressaltam o interesse e a necessidade de um reforço de competências a atribuir à Associação Gerês Viver Turismo, sendo mesmo referido pelo entrevistado “A” *“a possibilidade de aumento do apoio financeiro, embora condicionado a variáveis estruturais”*, pelas capacidades e vontades demonstradas por aquela associação, sendo certo e na confluência de opiniões, essa gestão deve ser sempre levada a efeito com base na comunhão de interesses.

Planeamento, comunicação, promoção e formação, são as quatro áreas identificadas por estes entrevistados, como aquelas em que a parceria deve ser aprofundada, tendo em vista

desenvolvimentos futuros que de acordo com os mesmos devem assentar numa lógica de sustentabilidade turística, económica, social e ambiental, promovendo-se uma maior participação e envolvimento da comunidade, através da aposta clara no produto Turismo de Natureza, estratégico em termos de política nacional e aquele que obviamente se adequa ao território pelas características intrínsecas do mesmo. Um terceiro aspecto a considerar em termos futuros é o da diferenciação, que segundo os entrevistados passa pela identificação de factores que sejam distintos e inovadores em relação a destinos concorrentes.

Alargando-se a área territorial, tentou-se perceber a opinião dos entrevistados quanto à gestão do Parque Nacional da Peneda-Gerês, nomeadamente se este poderia ser gerido no âmbito de uma Parceria Público-Privada. Com esta questão era pretendido saber-se se este modelo poderia ter lugar num território mais amplo de intervenção. A análise a esta questão resulta na categoria “Gestão turística do PNPG” e a leitura que fizeram os dois entrevistados é também coincidente, na medida em que ambos referem a existência da hipótese, embora que remota, mas sempre com entraves ou condicionalismos como a necessidade de maior abertura por parte dos municípios, a existência de interesses políticos diferenciados que se verificam em cada um deles, as assimetrias territoriais a nível municipal e o actual modelo de funcionamento da entidade que tutela o PNPG, o Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF), mais centralizado e afastado do território.

Por fim, pretendia-se saber junto destas duas entidades, se entendem que a parceria estará a ser reconhecida por outras entidades, públicas ou privadas com sede dentro e fora do concelho de Terras de Bouro, mas que, directa ou indirectamente, se relacionam com a parceria e as entidades envolvidas. Os dois entrevistados, “A” e “B”, referiram que esta parceria e a associação empresarial GVT têm sido cada vez mais referenciadas em reuniões e fóruns de discussão do turismo a nível local e regional, observando que outras entidades acabam por reconhecer e valorizar o esforço desenvolvido em Terras de Bouro.

6.2.2. Outras entidades, outras opiniões, percepções e perspectivas

Neste ponto são analisadas as entrevistas realizadas a representantes de entidades institucionais e a entidades privadas, agentes económicos, com sede fora do concelho de Terras de Bouro, mas que se relacionam turisticamente com o mesmo e a parceria alvo deste estudo.

6.2.2.1. Terras de Bouro e o território turístico - Visão externa

Sobre a parceria existente entre a Câmara Municipal de Terras de Bouro e a associação Gerês Viver Turismo, estes entrevistados (C, D, E, F, G, H, I, J e K) e após a análise efectuada, pode-se considerar que existe um conhecimento superficial da parceria, dado que nem todos a conheciam, alguns apenas pelo noticiado na comunicação social.

Na generalidade dos entrevistados, a existência da parceria em Terras de Bouro é considerada como positiva, tendo em conta que para os mesmos esta permite a agregação de agentes económicos e por via disso a organização da oferta, a promoção conjunta e uma maior articulação entre os próprios privados mas também com entidades públicas. Foram ainda identificados como factores positivos, a possível e desejável definição de uma estratégia conjunta e a optimização de recursos, o que se revela coincidente com o referido pelos entrevistados representantes das entidades parceiras em Terras de Bouro.

Sendo já uma discussão que resulta da parceria aqui em estudo, por no seio desta se ter iniciado um processo que prevê a assunção de uma marca identificativa do destino turístico objectivo da sua potenciação, tanto no mercado nacional como no mercado externo, um dos temas-eixo abordados nas entrevistas a estas entidades foi o “Marca Gerês”, tendo sido identificada a categoria “Território Gerês” após a análise das mesmas. E este tema foi essencialmente dirigido aos entrevistados (C, D, E, F, G, H, I, J e K), representantes das entidades institucionais e privados com sede fora do concelho de Terras de Bouro, porque se pretendia precisamente uma visão externa ou exterior ao tema e ao território, o mais imparcial possível, que não aquela originária nas entidades que fazem parte da parceria em análise, exactamente para que não houvesse lugar a respostas, à partida, óbvias e possivelmente não imparciais dada a influência sentimental com o território.

Os entrevistados acabaram por referir e concordar de forma unânime que “Gerês” é uma marca que se impôs há muito tempo e de forma natural no mercado, portanto reconhecida. No momento das entrevistas e pelas respostas obtidas, conseguiu-se observar e registar alguma incerteza quanto à área territorial associada ao “Gerês” e o que esta marca representa ou deverá representar e abranger. No entanto, existe algum consenso quanto à representatividade do PNPG, pelos valores naturais, culturais, patrimoniais e históricos que em si encerra, referido pela maioria dos entrevistados como o território associado à marca “Gerês”. Referem ainda, a necessidade premente da complementaridade, já que o mesmo PNPG é constituído por território pertencente a cinco municípios, todos eles com características, valores, recursos e produtos diferentes, e a premência da homogeneidade no que respeita à oferta turística e

que, segundo os entrevistados, deve ser tida como um objectivo claro de políticas municipais do turismo. Embora sabendo-se dos constrangimentos que impedem para já a homogeneidade pretendida, a declaração do entrevistado “G”, “...*Gerês não é um município, é um território alargado.*”, sintetiza aquilo que todos os entrevistados, de diferentes formas, acabaram por referir sobre esta matéria.

Tabela 7 - Marca Gerês

Categoria	Sub-categorias	Unidades de Registo
		Território homogéneo
		Identidade própria
		Destino com massa crítica
	PNPG	Atracção de investimento
	Complementaridade	Minho
	Homogeneidade	PNPG (x6)
Território Gerês	Área protegida	Reserva da Biosfera
	Políticas municipais do turismo	Complementaridade
	Marca	Entidades tentam limitar marca/território
		Território alargado
		Turista não distingue fronteiras
		Marca (x4)
		Vários municípios

Fonte: Autor do Estudo

Analisando as entrevistas às entidades institucionais (entrevistados C, D, E, F, G e H), em que outro dos temas-eixo previamente definido e tratado “O destino turístico (território de Terras de Bouro no Parque Nacional da Peneda-Gerês)”, abrangendo as perguntas, tópicos sobre o desenvolvimento daquele destino em termos turísticos e a que níveis de qualidade associam os entrevistados os produtos Turismo de Natureza e o Termalismo, sendo estes os dois mais proeminentes e evidentes no território “Gerês”/Terras de Bouro, resultou a definição das categorias “Gerês e o Turismo” e “Avaliação do nível de qualidade de produtos turísticos”.

Muitos dos entrevistados, mais uma vez, consideram indissociável o “Gerês” (Terras de Bouro) do PNPG, referindo-se a este último como um dos ícones do turismo nacional, atribuindo-lhe assim uma importância fundamental. O entrevistado “C” refere mesmo que “...o Gerês tem um potencial enorme no que respeita à paisagem e à Natureza, o que neste momento é cada vez mais uma das maiores atractividades do ponto de vista turístico.” No entanto, vários entrevistados mesmo referindo-se a aspectos positivos do território enquanto

destino turístico, como a existência de um património natural de elevado valor, a multiplicidade de actividades que hoje se podem usufruir no território e a tentativa de diversificação dos períodos de oferta, fazendo deste um destino turístico em parte mais competitivo, indicam aquilo que consideram ser as debilidades e constrangimentos associados ao território, tais como; a sazonalidade, défice de formação dos recursos humanos, alguma fragilidade na articulação intersectorial, ausência de estratégia de promoção turística e uma política desacertada ou inconstante a nível concelhio (Terras de Bouro) no que ao turismo diz respeito. Sobre este assunto, de acordo com o entrevistado “D”, *“O Gerês precisa de ter uma estratégia de médio-longo prazo. Deverá ser uma estratégia onde todos se revejam. Enquanto isso não acontecer, não é fácil desenvolver um território de forma sustentada.”*

Quanto ao nível de qualidade dos principais produtos associados a Terras de Bouro e ao “Gerês”, nomeadamente Turismo de Natureza e Termalismo, é referido pelos entrevistados que existe potencial por explorar talvez fruto de debilidades estruturais, decorrentes de uma constante indefinição estratégica, tendo como efeito o défice competitivo do destino. É atribuído, por alguns dos entrevistados um nível de qualidade médio ao território, isto em termos genéricos, sendo que outros indicam a necessidade de desenvolvimento da gastronomia, como complementar ao alojamento, à animação turística e ao esforço que se tem vindo a verificar por parte do termalismo, por reforçar a componente Saúde e Bem-Estar. O alojamento é tido como suficiente, mas também com lacunas a suprimir por forma a atingir-se um desejado nível superior de qualidade.

6.2.2.2. Gestão territorial do turismo e o PNPG

Um outro grupo de questões colocadas às entidades institucionais pretendia obter dados sobre a sua própria forma de actuação perante os seus actuais e possíveis parceiros, tanto do sector público como do sector privado, com o objectivo de se tentar perceber de forma mais concreta a sua relação com parcerias e o seu interesse pelas mesmas, ou seja, ir de encontro a um dos objectivos do presente estudo que é a análise ao envolvimento e às percepções de entidades públicas e privadas, em relação às parcerias público-privadas em turismo, como modelo de gestão e governança.

Deste modo, conseguiu-se recolher informação suficiente para se verificar que estas entidades se relacionam regularmente com outras do sector turístico e de outros sectores (agrícola, industrial, etc.), fazendo dessa articulação como que o seu eixo de actuação, buscando uma maior abrangência não só de competências mas também territoriais, por meio

de parcerias. Não obstante estes objectivos e modos de actuação, entraves políticos e financeiros são referidos como constrangimentos, geradores de incertezas e atrasos na prossecução de acções.

Na análise às entrevistas, foram identificadas as categorias “Parcerias”, “Articulação”, “Actuação” e “Gestão”. Os entrevistados referem, unanimemente, o modelo de gestão e actuação das suas respectivas entidades como positivos, dado que objectivam a agregação de entidades para uma gestão conjunta de projectos, permitindo a articulação de ideias para definição de objectivos comuns. Flexibilidade e adaptabilidade são adjectivos com que qualificaram os modelos, havendo ainda lugar à referência ao facto de estes serem passíveis de adopção em outros territórios e por outras entidades. Parte da resposta do entrevistado “C” resume de certa forma as informações recolhidas junto das várias entidades a este respeito; *“...hoje em dia caminhamos cada vez mais para um aliviar das estruturas. A gestão está concentrada numa entidade, ainda que todas as decisões sejam tomadas de forma colegial, em conjunto. É um modelo mais fácil, mais maleável.”*

Sobre todo o território do PNPG, portanto aquele que abrange quatro municípios da Região Minho (Terras de Bouro, Ponte da Barca, Arcos de Valdevez e Melgaço) e um município da Região Trás-Os-Montes (Montalegre), e a sua forma de gestão, nomeadamente a sua ligação ou afectação às parcerias, foram também questionados os representantes das entidades institucionais (entrevistados C, D, E, F, G e H). Das respostas obtidas e da respectiva análise, conseguiu-se identificar as categorias “Gestão do território”, “Parcerias no PNPG” e “Modelo de Governança”.

Os entrevistados salientam que o território em causa deverá ser gerido sob uma estratégia intersectorial bem definida, participativa e com base em interesses e objectivos comuns, promovendo ou facilitando a coesão social, bem como abrindo espaço à potenciação de massa crítica. Embora se denotem aqui considerações positivas sobre parcerias entre sectores, relativamente às mesmas e à sua multiplicidade no “Gerês”, são referidos vários aspectos tidos como menos positivos. E embora o entrevistado “E” denote hoje uma maior aproximação intermunicipal, *“...porque perceberam (os municípios) que para promover o território a solução é juntarem-se...”*, os entrevistados referem sentir alguma ambiguidade estratégica a nível municipal, uma certa complexidade no desenvolvimento e gestão de processos, assim como denotam uma visível duplicação de esforços no que respeita a organização e operacionalização, decorrente da existência de interesses próprios

(municipais/políticos) que muito pouco ou nada ajudam a uma melhor potenciação e promoção do turismo do território.

Apesar dos constrangimentos extraídos através da análise e aqui explanados, os entrevistados consideram as parcerias, em termos genéricos, como um modelo de actuação e gestão que promove a competitividade, fomenta a elaboração de estratégias conjuntas, permite ganhar escala e notoriedade, assim como facilita a operacionalidade.

Neste seguimento, questionados sobre qual o modelo de governança que deveria existir no território, para o PNPG, para o “Gerês”, isto é, qual o modelo de gestão mais adequado e que possa abranger toda a diversidade de recursos, produtos, serviços, entidades e agentes económicos, portanto uma imensa diversidade turística existente nos cinco municípios com território no PNPG, os entrevistados, mesmo sem pormenorizarem formas de funcionamento, porque obviamente tal não era possível, foram claros ao indicar que seria conveniente a existência de uma PPP agregadora, promotora da organização territorial do turismo, com uma estratégia abrangente de médio/longo prazo e assente no diálogo, tendo também como objectivo a criação de uma marca territorial consistente e coerente, representativa de toda uma região. Sustentando a análise, de acordo com o entrevistado “F” *“...é importante que todos os actores conheçam a realidade e serem, no mínimo, capazes de dialogar. Se para além disso, conseguirem organizar-se em parcerias que permitam rentabilizar esforços ou promover iniciativas de forma concertada, parece-me positivo.”* E segundo o entrevistado “C”, *“...o ideal seria a existência de uma entidade agregadora e corporizadora, já de cariz público-privado, que saiba dar passos para que os privados se juntem ao poder público.”*

De notar que o referido pelos entrevistados vem de encontro ao que acontece em Terras de Bouro, ou seja, a existência de uma parceria agregadora que tenta facilitar o entendimento e a acção não apenas entre o sector privado e o sector público, bem como entre as próprias empresas do concelho, facilitando também a comunicação com a redução de interlocutores.

Quanto às entidades privadas, com sede fora do concelho de Terras de Bouro mas que operacionalizam o território “Gerês”/PNPG, prestadoras de serviços diferenciados (alojamento, operadores turísticos e agências de viagens), cujos representantes foram entrevistados para este estudo, tendo já lhes sido feito referência, aquando da análise à opinião dos mesmos sobre a parceria alvo de estudo e sobre o território em causa, relativamente ao restante conteúdo de cada uma destas entrevistas, após análise foi possível registar-se novas categorias como se evidencia nos parágrafos que se seguem.

Para os entrevistados (H, I, J e K), em termos de oferta, este território tem como mais-valias a existência de recursos naturais de inegável valor, a ainda diminuta mas visível cooperação entre empresas (alojamento, restauração e animação turística), o que permite alguma dinamização operacional, e um leque alargado de actividades promovidas pelas empresas de animação turística (Categoria “Oferta turística”). Num sentido mais particular, salientam as caminhadas guiadas como um produto muito importante para a dinamização turística (Categoria “Produtos turísticos”). No que respeita ao desenvolvimento das suas actividades, nomeadamente ao nível do relacionamento comercial das suas empresas com os agentes do território, num sentido genérico e opinando sobre os agentes locais, referem a existência de um défice da organização da oferta e identificam como necessário um reforço da qualidade na prestação dos serviços, assim como a necessidade de existir uma maior dinâmica em termos de parcerias no terreno. São entraves que, segundo os entrevistados, sendo eliminados ou desenvolvidos positivamente, permitiriam a estas empresas uma melhor relação comercial com o território (Categoria “Relação comercial”).

Em termos estritamente práticos, operacionais, são referidos como constrangimentos o défice de proactividade e uma debilidade de procedimentos, por parte dos actores locais que condicionam as empresas que pretendem comercializar os produtos associados ao território (Categoria “Operacionalização”).

Ainda assim, relativamente à parceria que se verifica entre a Câmara Municipal de Terras de Bouro e a associação Gerês Viver Turismo, mesmo estando fora do processo, consideram que esta facilita certamente o diálogo não só entre empresas privadas de ramos diferentes mas também intersectorial (público e privado), por via da intermediação e articulação, facto que, de acordo com as respostas, ainda num nível algo longe do desejável, permite a agilização de processos. Neste âmbito, o da operacionalização, para se tentar estabelecer um termo de comparação, foram questionados estes entrevistados sobre como são os procedimentos noutros territórios/municípios com características idênticas às de Terras de Bouro, especificamente de cariz rural e de baixa densidade populacional, onde tenham interesses ou relações comerciais e nos quais se observem também parcerias como a que existe em Terras de Bouro e que aqui se analisa. As respostas foram todas negativas, isto é, desconhecem a existência de parcerias similares e que lhes facilitem a operacionalização, reconhecendo o entrevistado “K”, reflectindo a opinião dos demais entrevistados, que “...*esta será a situação (PPP) a adoptar preferencialmente*” (Categoria “Outros territórios/Outras parcerias”).

De qualquer forma avançam com a necessidade de, seja neste ou noutro território, soluções que permitam uma melhor escolha da oferta que pode ser através da especialização, nomeadamente das empresas de animação turística, para além da já referida organização da oferta, devendo ser um processo regular/contínuo através do trabalho em rede, tendo em vista a devida adequação aos diferentes mercados (Categoria “Actuação empresarial”).

6.3 Conclusão

A investigação empírica, baseada na análise efectuada através do instrumento de recolha de dados, a entrevista, possibilitou a sistematização de um conjunto de resultados que pretendem ilustrar de forma mais clara e precisa a temática abordada. A análise do conteúdo das entrevistas realizadas às diversas entidades vem possibilitar, num plano prático, a identificação de factores que contribuem para o sucesso do funcionamento desta forma de cooperação, e por outro lado, dos obstáculos capazes de inviabilizar as pretensões das parcerias. Os factores identificados foram verificados e avaliados, também através da auscultação de sensibilidades e percepções.

Os entrevistados são unânimes em atribuir uma grande relevância às parcerias como forma de contribuir para o aumento da competitividade e para o desenvolvimento sustentado do sector turístico, a nível local e regional, sendo possível verificar que existe uma proximidade comprovada entre a percepção dos entrevistados que representam o sector público e os representantes do sector privado. Depreende-se também que, a definição dos objectivos das parcerias, constitui por si só um elemento potenciador de eficácia para o seu funcionamento, verificando-se isso mesmo não só para as entidades directamente envolvidas na parceria que se verifica em Terras de Bouro, mas também para as restantes entidades, cujos representantes foram entrevistados.

O capítulo seguinte aborda de forma particular os resultados do estudo, com apresentação de conclusões.

CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 Introdução

O turismo é um sector de grande competitividade, sobre o qual se verifica um crescente e significativo interesse pelo mesmo a vários níveis. Decorrente de uma relação directa com estratégias nacionais e regionais, é a nível local que este sector se mostra decisivo para o desenvolvimento das regiões, dado que permite a dinamização económica local, por meio da potenciação de recursos de características, composições e origens diferenciadas. Os recursos são depois organizados, através de esforços conjuntos, dando lugar a produtos turísticos.

Sendo o produto turístico tido como uma experiência global, cada vez mais valorizada pelo turista, e tendo a oferta turística uma natureza fragmentada pela enorme diversidade existente, estes são dois factores que justificam a necessidade de cooperação, embora esteja já intrinsecamente ligada à própria natureza do turismo, dado que tanto para a referida organização de recursos, mas também para a promoção, divulgação e venda dos produtos é necessária cooperação e articulação entre empresas e sectores diferenciados.

O valor percebido de qualquer experiência turística, principalmente pelo turista, é o resultado da combinação de vários factores que se relacionam entre si, como a organização da viagem, a própria viagem para o destino, a estadia e as experiências que se possam vir a ter durante a estadia. Neste contexto, os referidos factores desenvolvem-se em múltiplos ambientes onde acontecem inter-relações entre os diferentes actores do sector turístico, sendo que a interdependência entre as várias entidades é indiscutível e daí advém a preocupação com a forma e a qualidade das relações que se estabelecem entre eles.

Assim sendo, as diversas entidades que actuam no sector turístico, públicas ou privadas, devem implementar entre si alianças e outras formas de colaboração para que se desenvolvam sinergias e alcancem vantagens competitivas. Depois, e de acordo com as orientações promovidas pelas entidades centrais e responsáveis pela definição das linhas orientadoras e estratégicas do sector, o desenvolvimento do turismo, que se pretende sustentado, e o aumento da competitividade só poderão ser alcançados se houver lugar a parcerias consistentes e bem estruturadas, estabelecidas entre as várias entidades em representação dos sectores público e privado. As empresas devem organizar-se e associar-se, constituindo órgãos representativos e agregadores, por forma a facilitar a interlocução, a intervenção e a articulação com as entidades públicas, tal como se verifica em Terras de Bouro em relação à parceria entre a

Câmara Municipal e a associação Gerês Viver Turismo, que por sua vez agrega quatro dezenas de empresas.

Neste contexto foi conduzido o presente estudo, com objectivos definidos como, analisar e avaliar a contribuição da cooperação e articulação entre os sectores, público e privado, em que medida esta cooperação/articulação favorece o desenvolvimento do turismo local e contribuir para um cada vez melhor entendimento acerca da relação de parceria entre entidades públicas e privadas em turismo. Também, pretendendo-se responder a questões elaboradas sobre a problemática e com elas aferir-se do envolvimento e percepções de entidades públicas e privadas sobre Parcerias Público-Privadas como modelo de gestão turística, tendo como abordagem particular o caso existente em Terras de Bouro, precisamente o acordo de parceria entre a Câmara Municipal e uma associação – Gerês Viver Turismo – que representa várias dezenas de empresas privadas do sector turístico.

A seguir, relacionando-se a revisão bibliográfica efectuada com os resultados da investigação empírica, apresentam-se conclusões que acabam por responder às perguntas de pesquisa e ao mesmo tempo permitem atingir os objectivos propostos no âmbito desta investigação, expostos no ponto 3.2 deste estudo.

7.1.1. A parceria existente em Terras de Bouro e a sua relação com o desenvolvimento turístico local

No presente estudo, conclui-se que não restam dúvidas para o facto de que o turismo é um sector em contínua expansão e por isso tem uma importância cada vez maior nas localidades e nas regiões. Esta importância decorre da sustentabilidade que se pode associar ao turismo e que funciona como instrumento de desenvolvimento da economia de diferentes países e/ou regiões, proporcionando benefícios de longo prazo como a conservação do capital natural e cultural, incluindo as áreas rurais, a criação de emprego, a construção de infraestruturas e o melhoramento da qualidade de vida das pessoas.

Sendo o objectivo principal deste estudo a análise de uma situação particular, no domínio turístico e do desenvolvimento local, a pesquisa teórica efectuada permitiu concluir que o turismo potencia e impulsiona as comunidades para dinâmicas que contribuem para o seu próprio desenvolvimento. Por outro lado, o envolvimento das comunidades verifica-se fundamental, dado que proporciona a sua capacitação, permitindo-lhes oportunidades para a sustentabilidade da sua própria economia. Além da componente económica, desenvolvimento

local implica também a valorização da cultura, dos modos de vida, das tradições e das cosmologias locais.

Para que isto seja possível, fica claro que uma componente fundamental da implementação do desenvolvimento sustentável a nível local é ter as pessoas reunidas para identificar as necessidades de uma comunidade e, em seguida, trabalhar em direcção a soluções colaborativas (Richardson, 2000; Page & Dowling, 2002; Boyd & Singh, 2003 *cit in* Fernandes, 2009, p. 38).

Em Terras de Bouro e decorrente do estudo empírico realizado, ou seja, após a análise do que ocorre em termos práticos (ver pontos 5.2 e 5.3), verifica-se que o acordo de parceria estabelecido entre a Câmara Municipal daquela localidade e a associação Gerês Viver Turismo tem na sua génese objectivos que convergem com a teoria dedicada ao desenvolvimento local, tendo tido ambas as entidades a consciência de que, por meio da aposta no desenvolvimento turístico, assente na definição de objectivos comuns e de uma estratégia conjunta, seria possível também o desenvolvimento da comunidade local.

A parceria foi criada precisamente porque foram identificadas e assumidas lacunas a nível estratégico e operacional em termos de política turística do município, como debilidades em termos de comunicação e fragilidades em termos de planeamento de actividades, mas também ao nível da articulação e organização entre as empresas do concelho, mais concretamente a falta de uma oferta organizada e integrada, debilidades ao nível da qualidade do serviço prestado e um défice de promoção e divulgação de produtos e serviços. Os dados estatísticos referentes ao histórico de Terras de Bouro, principalmente os relativos à procura (ver ponto 4.4), são talvez resultado das debilidades atrás identificadas e enumeradas, pelo que a sua análise por parte das entidades agora parceiras tenha igualmente influenciado a constituição da parceria. Também porque ambas as entidades agora parceiras, consideraram que o PNPG, onde se insere grande parte do território de Terras de Bouro, não tem merecido a devida atenção por parte de entidades supramunicipais com responsabilidades sobre o turismo na Região Norte do país.

Direccionada para o turismo, assumindo as entidades parceiras a importância deste sector, conclui-se que esta relação de parceria potencia de algum modo a capacitação da população local. A potenciação da capacitação referida direcciona-se mais concretamente para a população que se encontra afectada a actividades de âmbito turístico, por força do protocolado entre a CMTB e a GVT. Isto porque esta parceria tenta imprimir uma dinâmica superior na fomentação e coordenação de uma oferta turística estruturada, bem como na organização de

atividades de animação e promoção turística e acções de formação, possibilitando assim a aquisição ou desenvolvimento de ferramentas que permitem a esta população uma maior e melhor defesa dos seus próprios interesses.

Nesse sentido, tal como ficou evidenciado e procedente da literatura revista, a capacitação exige a aquisição de competências individuais, capacidades institucionais e do capital social, bem como o desenvolvimento de oportunidades em colocar essas competências e redes para uso produtivo na transformação da sociedade (CHF, 2007, p. 10), sendo que o fortalecimento das comunidades requer a necessidade de inculcar confiança e criar capacidade institucional para promover o poder de decisão da população local e não transformá-la em mera receptora de decisões (Kronenbourg, 1986 *cit in* Fernandes, 2009, p. 61).

No entanto, como se conseguiu registar durante a investigação, existe ainda alguma relutância das pessoas, empresários e colaboradores, portanto comunidade local, em assumir a importância que o turismo tem não só no território mas também nas suas vidas, verificando-se pela informação recolhida nas entrevistas, algum desinteresse pela melhoria da qualidade na prestação de serviços e um défice claro em termos de participação, dificultando por isso um nível superior de capacitação. Indo de encontro ao demonstrado por Coelho (2004, p. 24), pode-se concluir que existe a necessidade de reforçar a informação de que a participação promove a acção colectiva, assim como a actuação individual reforça os ganhos do desenvolvimento.

Este problema, o da participação, está também identificado no “Plano de Valorização dos Recursos Turísticos do Concelho de Terras de Bouro” (2013, p. 5), estando lá descrito que só recentemente se verificou alguma consolidação no associativismo empresarial em Terras de Bouro. Naquele documento, foi ainda registado que a sensibilização da população local para o turismo não está conseguida, sendo claramente um desafio para a Câmara Municipal de Terras de Bouro e para a associação Gerês Viver Turismo, conseguirem uma maior participação e adesão das empresas do concelho e por inerência da comunidade local, fazendo com que estas assumam o turismo e a qualidade necessária a associar, como factores fulcrais para o desenvolvimento e sustentabilidade do território e da respectiva economia.

Particularmente no que concerne à qualidade, as opiniões de representantes das entidades externas à parceria e que contribuíram para o presente estudo através de entrevista, não são as piores, mas são referidas debilidades que em nada abonam a favor do destino, estando por isso criada uma imagem algo negativa. A falta de complementaridade entre produtos, estando a gastronomia num plano considerado inferior e a necessitar de valorização, a acentuada

sazonalidade, o défice de formação dos recursos humanos, assim como a noção de que se verifica em Terras de Bouro uma indefinição estratégica em relação ao turismo, são factores que são tidos como influenciadores de uma qualidade turística algo débil, embora com potencialidades para dar saltos qualitativos consideráveis.

A identificação de debilidades, não apenas através da percepção de outros, mas estando também inscritas no documento que hoje é tido como importante para a estratégia política do turismo em Terras de Bouro, o “Plano de Valorização dos Recursos Turísticos do Concelho”, é por si só positivo, sendo coerente afirmar-se que as entidades estão atentas e interessadas na evolução positiva do destino em termos qualitativos.

Pelo objectivo enumerado no âmbito da parceria e que está na sua génese, a estimulação da organização da oferta e a articulação entre empresas do concelho para melhoria da competitividade de Terras de Bouro enquanto destino turístico, pelas vantagens da mesma já vislumbradas e que puderam ser referenciadas, como a facilitação da acção e o apoio mútuo e pela estratégia que está pensada seguir em termos futuros, para permitir a dinamização turística através da organização da política do sector a nível concelhio, conclui-se que se forem minimizados ou até mesmo eliminados alguns constrangimentos associados à parceria, como os de ordem financeira e as dificuldades na tomada de decisões políticas, enumerados pelos entrevistados e identificados na análise empírica, Terras de Bouro pode efectivamente tomar um rumo ainda mais positivo do que o actual no sentido do desenvolvimento turístico.

De qualquer modo, em Terras de Bouro foram dados passos importantes no sentido do desenvolvimento turístico, verificando-se mesmo o cumprimento da alínea a) do n.º 1 do art. 7.º do Decreto-Lei n.º 111/2012, de 23 de Maio (2012, p. 2705), onde está determinado que os diferentes riscos inerentes às parcerias devem ser repartidos entre as partes de acordo com a respectiva capacidade de gerir esses mesmos riscos, o que permite concluir também que existe equilíbrio de responsabilidades no âmbito desta parceria. Como anteriormente se referiu (ponto 5.2), no protocolado entre a Câmara Municipal de Terras de Bouro e a associação Gerês Viver Turismo, está definido que cabe à primeira entidade o acompanhamento da execução do protocolo e à segunda entidade, embora com apoio da primeira, a execução do mesmo, libertando a Câmara Municipal de tal tarefa. Pelo exposto, conclui-se haver lugar à partilha de riscos nesta parceria na sequência da distribuição de responsabilidades pelas entidades parceiras. Riscos que se identificam com o descrito no ponto dedicado a esta questão no âmbito deste estudo (ver ponto 2.8.3 - Transferência do Risco em Parcerias).

Mesmo com um protocolo estabelecido e funções definidas, esta parceria não assume uma designação concreta ou apenas um modo de funcionamento, tema abordado no ponto 2.8.2. deste estudo (Parcerias Público-Privadas – Modos de Funcionamento), verificando-se algum hibridismo entre alguns dos existentes, como Aliança Estratégica, Comercialização Cooperativa, Relacionamento da Cadeia de Valor e Organização da Rede.

Certo é que a parceria entre a Câmara Municipal de Terras de Bouro e a associação Gerês Viver Turismo se enquadra na conceptualização de Parcerias Público-Privadas (ver ponto 2.8.2.), já que se verifica a partilha de investimento, risco, responsabilidade e resultados, decorrente da cooperação entre entidades públicas e empresas privadas como forma de assegurar o desenvolvimento de uma actividade tendente à satisfação de uma necessidade colectiva. Isto é, esta parceria permite a protecção, potenciação e valorização de recursos, o reposicionamento competitivo do destino turístico e a dinamização da economia local.

Deste modo, ficam de certa forma cumpridas as premissas do turismo sustentável; satisfação das necessidades dos turistas e das regiões de acolhimento, protecção e potenciação de novas oportunidades para o futuro preconizando que todos os recursos devem ser geridos de tal forma que as necessidades económicas, sociais e estéticas devem ser satisfeitas mantendo a integridade cultural, os processos ecológicos essenciais, a diversidade biológica e os sistemas de suporte vitais (UNWTO, 2004 *cit in* Simão, 2008, p. 64).

Assim, conclui-se que a evidência empírica e a literatura revista neste estudo demonstram que o turismo fornece um contributo real para o desenvolvimento do mundo rural, também no caso de regiões deprimidas, de baixa densidade populacional, sendo um dos sectores melhor colocados para alcançar esse objectivo, havendo a necessidade de se desconcentrar a gestão e diversificar a oferta, aproveitando o potencial endógeno desses territórios, assumindo as parcerias, como a que se verifica em Terras de Bouro, relevância ao nível da organização local do turismo, o que implica uma necessária articulação sectorial e empresarial.

7.1.2. PPP's como modelo de gestão do turismo a nível local e regional e a sua contribuição para o desenvolvimento: o caso de Terras de Bouro

A tomada de consciência da interdependência dos negócios que constituem o produto turístico global vem relevar a importância das parcerias. Estas, de acordo com a literatura revista, são consideradas como uma prática de governação susceptível de medição, orientada para gerir eficientemente o sector turístico, mediante formas de coordenação e colaboração entre os sectores, público e privado, para realizar objectivos partilhados por redes de actores.

O compromisso das entidades oficiais competentes no desenvolvimento e crescimento do turismo em Portugal, bem como o compromisso dos representantes do sector público no desenvolvimento das parcerias, em colaboração efectiva com os restantes membros, nomeadamente o sector privado, e o compromisso generalizado dos próprios membros das parcerias contribuem grandemente para o sucesso desta forma de cooperação. De qualquer forma, a revisão bibliográfica alerta para a necessidade de se estabelecerem regras claras e formais e de se definirem as diversas condições específicas, previamente estabelecidas, que devem servir de base para orientar as relações entre os membros de uma parceria, e desta forma garantir a sua eficácia.

Coincidindo com a literatura, a existência de um organismo que lidere e coordene a parceria foi identificada como um factor relevante para o sucesso desta forma de cooperação, embora na literatura se evidencie que a chave para qualquer parceria de sucesso, é o reconhecimento de que esta é uma relação em que os parceiros partilham os riscos, benefícios e responsabilidade pelo sucesso ou fracasso da iniciativa (CTC, 2003, P. 2). Neste sentido, por meio da investigação empírica, quando questionados os representantes das entidades externas a Terras de Bouro, mas com fortes ligações ao território e com responsabilidades ao nível do turismo, sobre qual o modelo de gestão que seria mais adequado ou conveniente em termos turísticos para o PNPG, conclui-se inequivocamente que a preferência vai para a existência de uma PPP que consiga a agregação e organização da oferta, através da implementação de uma estratégia conjunta contendo objectivos comuns, permitindo o desenvolvimento e crescimento sustentado do turismo da região.

Evidenciam ainda que é necessário, no âmbito dessa estratégia a implementar, que a mesma seja definida por forma a permitir a participação e a coesão social. No entanto, registou-se a referência, por parte de vários entrevistados, a algumas debilidades no que respeita à actual forma de gestão do território, que alberga o único Parque Nacional de Portugal, sendo referida a falta de complementaridade e homogeneidade em relação às mais-valias turísticas de cada um dos cinco municípios no PNPG, o que evidencia a não existência na prática de objectivos comuns no âmbito das políticas municipais do turismo.

Esta diferenciação estratégica e política dos municípios em relação ao turismo, numa mesma área territorial, vem dificultar a homogeneização da mesma em termos de oferta turística e de imagem do destino turístico, sendo assim mais difícil a potenciação e valorização de recursos, produtos e serviços turísticos.

A revisão da literatura vem esclarecer que é importante reforçar que a actividade turística pode alcançar sucesso quando o poder público e a iniciativa privada compactuam com os mesmos interesses (Romero, 2003 *cit in* Rocha, 2006, p. 33).

Para além de interesses comuns, a identificação e definição dos objectivos da parceria constitui um elemento potenciador de eficácia para o seu funcionamento. No entanto, tão importante como identificar os objectivos é a divulgação dos mesmos aos membros da parceria para que todos os assumam e trabalhem para a sua prossecução, como salientado na revisão bibliográfica. É fundamental, como se pode concluir também através da observação dos resultados da investigação empírica, que todas as partes integrantes da parceria conheçam os objectivos da mesma para que possam ter uma percepção mais exacta dos benefícios que podem retirar da sua participação. Em Terras de Bouro, no que respeita à parceria aqui em estudo, nos protocolos celebrados entre a Câmara Municipal de Terras de Bouro e a associação Gerês Viver Turismo, estão elencados os respectivos objectivos da cooperação (ver ponto 5.2), sendo as entidades envolvidas conhecedoras dos mesmos, podendo daí perceber benefícios e possíveis resultados.

Neste seguimento, é desejável uma atitude pró-activa e de compromisso, levando os parceiros a participarem activamente nas acções que visem atingir os objectivos definidos. No âmbito da parceria existente em Terras de Bouro, verifica-se que pela recente criação do Conselho Municipal de Turismo, resultante da estratégia política concelhia para o turismo, no qual os parceiros se reúnem com regularidade, pelas acções desenvolvidas (ver ponto 5.3), mas também evidentemente pelo protocolado, nomeadamente no que se refere ao “Objecto” e “Direitos e Obrigações” de ambas as partes (ver ponto 5.2), pode concluir-se que este é um processo, o da parceria, participado, tentando as entidades envolvidas dar cumprimento aos objectivos estabelecidos. Como fundamentação, a literatura diz-nos que apenas através do processo participativo será possível a legitimação de estratégias de desenvolvimento conjuntamente construídas (Irving & Azevedo, 2002 *cit in* Rocha, 2006, p. 53).

A investigação possibilitou a identificação de factores de sucesso que permitem a criação e manutenção de uma parceria no âmbito turístico e do desenvolvimento local, mas permitiu ainda identificar as limitações e constrangimentos à eficácia desta forma de cooperação, através da percepção dos representantes de empresas e instituições que fazem parte desta dinâmica, associada ao território em estudo. Nesta perspectiva, conclui-se que se denota um reconhecimento e consciencialização, mais ou menos generalizada, dos factores mais relevantes, observando-se, de igual modo, uma proximidade entre as percepções do sector

público e as do sector privado, bem como entre as entidades que constituem a parceria em análise e as entidades externas ao território a quem se solicitou opinião não só sobre a parceria específica que se verifica em Terras de Bouro, mas também sobre um território mais alargado, o PNPG.

Assim, através da investigação, conclui-se que os entrevistados atribuem uma importância significativa às parcerias no desenvolvimento e crescimento do turismo, mas ao mesmo tempo é também possível observar que os mesmos estão conscientes das dificuldades e obstáculos que se deparam ao funcionamento eficaz desta forma de cooperação.

À semelhança do que foi observado relativamente a outras questões da investigação, não se observa um distanciamento digno de referência entre as opiniões dos membros da parceria que representam, por um lado, o sector público e os que representam o sector privado, por outro. Também não se verifica um grande distanciamento entre o que é percebido e vislumbrado por quem integra a parceria estudada e as entidades externas à mesma, mas que com ela se relacionam.

A proximidade das opiniões dos dois sectores e das duas latitudes envolvidas, de onde são provenientes as entidades que contribuíram para a análise, reforça o peso e a importância dos factores de sucesso e dos constrangimentos ou factores limitadores identificados, dado que é possível observar que entidades com interesses e perspectivas distintas, são unânimes em apontar como mais relevantes os factores evidenciados.

Algumas divergências de opinião e posição são justificadas pela abordagem distinta e pela forma como perspectivam a questão das parcerias. Esta identificação torna-se tão mais importante porquanto associado às PPP's está o reconhecimento dos riscos que as mesmas acarretam, bem como a importância da sua transferência. A literatura atenta para o facto da tarefa de identificação e de gestão do risco dever ser efectuada numa fase muito embrionária do projecto, na medida em que ainda não foram estabelecidos compromissos relevantes, devendo efectuar-se caso a caso, em função das capacidades respectivas das partes em causa para os avaliar, controlar e gerir (Guedes, 2011, p. 15).

Revela-se um equilíbrio e uma conexão que são propícios ao desenvolvimento de parcerias, sobretudo quando diferentes sectores que à partida poderiam adoptar posições distintas em relação ao mesmo fenómeno conseguem atingir uma concordância e uma coesão significativas.

De qualquer forma, um factor de extrema importância para a continuidade das parcerias relaciona-se com a manutenção dos recursos, nomeadamente os financeiros, mas também os

humanos, patrimoniais, culturais e naturais, já que esta forma de cooperação implica a partilha dos mesmos, sendo que a escassez de recursos financeiros, pode colocar em causa a viabilidade das parcerias. O receio dos parceiros envolvidos perderem a capacidade de actuar de forma independente constitui um outro obstáculo que pode criar dificuldades à eficácia das parcerias, dado que pode retrain a vontade destes integrarem esta forma de cooperação. Deste modo, é imprescindível, para o sucesso das parcerias, que ambas as partes alcancem um compromisso consistente e coerente, baseado nos objectivos assumidos e com empenho.

7.1.3. A possibilidade de implementação e desenvolvimento de PPP`s noutros destinos turísticos de cariz rural e de baixa densidade populacional

As dificuldades ou constrangimentos que se deparam à criação e organização das PPP`s em turismo são de igual forma identificáveis e no caso de Terras de Bouro esclarecidos anteriormente (ver ponto 5.2), sendo que envolver vários actores em processos colectivos e que obrigam à tomada de decisões, como sensibilizar para a importância da participação desejavelmente assumida e regular é, à partida, uma tarefa algo difícil de ser concretizada.

Pelo percebido durante o estudo, as principais ameaças que se colocam ao sucesso das parcerias estão, normalmente, associadas à percepção que os potenciais membros detêm uns dos outros e da estrutura organizacional das mesmas.

Na parceria alvo de estudo, envolvendo o sector público e o sector privado, verifica-se uma clara distribuição de responsabilidades e definição de objectivos, por meio de protocolo, com os riscos também distribuídos por cada uma das entidades envolvidas, ficando desde logo clarificado o processo de governança inerente à parceria, indo de encontro ao definido na revisão da literatura do presente estudo, quando a UNWTO (2010b, p. 22) se refere a governança turística como uma prática de governação orientada para gerir eficientemente o sector turístico mediante formas de coordenação e colaboração entre entidades, para realizar objectivos partilhados e com a finalidade de alcançar soluções e oportunidades, com base em acordos sustentados no reconhecimento de interdependências e responsabilidades partilhadas.

Contudo, mesmo existindo organização e entendimento no seio das parcerias, pode considerar-se normal, os *stakeholders* envolvidos apresentarem diferenças em relação a vários aspectos, tal como a sua origem, já que uns representam o sector público e outros, o sector privado, logo têm interesses próprios diferentes. Como verificado na revisão da literatura, os interesses subjacentes a cada um dos parceiros são distintos, uma vez que se confinam à obtenção de lucro para o parceiro privado e optimização de recursos financeiros para o

parceiro público, definidos os objectivos a atingir em termos de interesse público, com partilha de responsabilidades, riscos, custos e proveitos entre as partes (Guedes, 2011, p. 11).

Pela possibilidade de adaptabilidade e adopção, assumidas por parte das várias entidades institucionais entrevistadas, em outros territórios dos seus próprios modelos, tidos aqui como similares, tendo o estabelecimento de parcerias como base de actuação, ainda que nenhum deles tenha sido estudado no âmbito da presente pesquisa, mas também pelo que se verifica em Terras de Bouro, com um clima político favorável à dinamização turística e pela existência da associação Gerês Viver Turismo, que tenta agregar as empresas do sector, sem discriminar as de outros sectores, pode concluir-se que se em outros territórios de cariz rural e de baixa densidade populacional estiverem reunidas também estas condições e interesses, é neles também possível e até desejável a implementação de parcerias, porque permitem a organização da oferta, a criação de uma melhor dinâmica turística, a valorização de recursos e consequentemente dos destinos, possibilitando o desenvolvimento das comunidades, muito embora tudo dependa da capacidade dos actores locais em se organizarem.

Para que isso aconteça, o estabelecimento de parcerias, é primeiramente necessária a fomentação e estruturação de estratégias conjuntas, bem como a definição de objectivos claros e atingíveis, que sirvam os interesses das partes envolvidas. A parceria em Terras de Bouro evidencia essa prática, mesmo reconhecendo-se os seus constrangimentos. Conclui-se portanto que importa assumir os compromissos e ter em conta a necessidade de perseverança, sendo que de acordo com a literatura deve-se contar sempre que diferentes indivíduos e grupos sociais têm diferentes pontos de vista e interesses num mesmo lugar, assim como no desenvolvimento do turismo (Verbole, 1999 *cit in* Fernandes, 2009, p. 52).

Para além disso, conclui-se ainda ser importante ter em conta que para que as parcerias funcionem, devem ser acauteladas e reforçadas na sua aplicação em outros territórios, questões como; a confiança e o trabalho gradual no estabelecimento de contactos entre parceiros, a promoção da máxima conciliação de interesses possível entre sectores, o estabelecimento de estratégias conjuntas com duração superior a um ano ou de médio prazo, criar e fazer funcionar espaços de discussão entre os parceiros, como é o caso do Conselho Municipal do Turismo existente em Terras de Bouro, fomentar relações com entidades externas ao território, promover uma ligação consistente com a população local e com empresas e entidades de outros sectores que não apenas o turismo, potenciar o investimento por parte do sector privado de diferentes modos, para diferentes mercados e não apenas nas suas estruturas físicas.

7.2 Recomendações para investigações futuras

O presente estudo com a respectiva análise dos resultados, permite retirar algumas indicações e recomendações para pesquisas que venham a ser desenvolvidas no futuro e que sigam um caminho exploratório idêntico ao aqui investigado. Nas posteriores pesquisas que se pretendam desenvolver depois de efectuado o presente estudo exploratório, e que pode servir de base, dependendo da orientação e de objectivos, importa conseguir uma maior quantidade de informação, nomeadamente um maior número de entrevistas, já que existem outras entidades de significativa relevância e importância sobre o território, por forma a compreender melhor toda a ramificação existente que coabita e se correlaciona com o território, e por fim, se a escolha for a realização de um estudo mais aprofundado e pormenorizado, com maior volume de informação e consequentemente de resultados, importa conseguir a opinião da comunidade local de forma individualizada e não representada por uma entidade, como se considerou e concluiu suficiente para este estudo, de representantes de todos os municípios com território no PNPG, de representantes de autarquias ou concelhos vizinhos sem área territorial naquele parque, mas que se situam muito próximo do mesmo e de mais empresários responsáveis por empresas com e sem sede em Terras de Bouro, mas com interesses económicos no território.

Esta recolha de mais informação possibilitará a aferição de resultados mais aprofundados, também concretos e específicos a um nível base, dado que poder-se-á perceber de que forma as acções levadas a efeito no âmbito de PPP's em turismo nos territórios de cariz rural e de baixa densidade populacional, influenciam directamente a vida das populações locais, das empresas e dos municípios, isto é, que mais-valias ou constrangimentos se poderão verificar para os indivíduos e para as entidades colectivas privadas e públicas num contexto efectivo e prático. Também, de que modo o desenvolvimento turístico afecta a vivência da população e das entidades e interfere na sua dinâmica económica e cultural.

No caso particular deste estudo, o aprofundamento do tema estudado ficou condicionado pela limitação de recursos, quer de ordem cronológica ou de tempo, quer financeiros e logísticos, embora se tenha cumprido com os objectivos propostos.

Uma investigação futura poderá incidir sobre os factores classificados como mais relevantes e decisivos na criação, desenvolvimento e manutenção de uma parceria em turismo, identificados no presente estudo como factores de sucesso e constrangimentos, de forma a aferir os comportamentos e atitudes dos membros que a possam integrar relativamente às condições identificadas como prioritárias para a garantia da eficácia desta

forma de cooperação. Os resultados da investigação poderiam permitir a avaliação da eficácia da parceria em análise, qual o grau de cumprimento desses factores decisivos e por inerência qual o grau de proximidade ou afastamento em relação aos mesmos.

A temática abordada verifica-se abrangente e a aplicabilidade da mesma permite equacionar e direccionar pesquisas futuras noutras direcções, para além da relação das parcerias com o desenvolvimento turístico local, e que possam assim acrescentar informação, conhecimento e competências a uma melhor compreensão do fenómeno das parcerias no turismo. A premência, actualidade e relevância da temática suscita o estudo das várias abordagens e perspectivas de análise de maneira a facultar novos dados e técnicas de actuação aos interessados e aos responsáveis pela definição de estratégias de planeamento e desenvolvimento sustentado e sustentável do turismo. Ainda, a identificação de procedimentos eficientes de gestão e de boas práticas, resultantes das pesquisas a desenvolver, permite fundamentar e otimizar a tomada de decisão e assegurar a escolha das opções mais acertadas e potenciadoras de sucesso para o sector do turismo.

7.3 Considerações Finais

O presente estudo nasce da ideia em analisar-se sobretudo o envolvimento existente entre entidades de dois sectores distintos, público e privado, tentando determinar-se a contribuição da cooperação e articulação entre eles e conseqüentemente em que medida este envolvimento e cooperação, em forma de parceria, favorece o desenvolvimento do turismo a nível local.

Com o decorrer da consolidação da ideia inicial, estabeleceu-se como objectivo principal do estudo a análise do acordo de parceria que se verifica em Terras de Bouro, entre a Câmara Municipal deste concelho e a Gerês Viver Turismo - Associação de Defesa e Promoção do Gerês, bem como a análise ao envolvimento e às percepções de entidades públicas e privadas, em relação a este caso e às Parcerias Público-Privadas em turismo como modelo de gestão e governança.

Desenvolveu-se o estudo também com o objectivo de se tentar contribuir para um cada vez melhor entendimento acerca da relação de parceria e/ou cooperação entre entidades públicas e privadas em turismo.

Para o efeito procedeu-se à análise de teoria existente, relacionada com a problemática, mais concretamente sobre a conceptualização do turismo e como o desenvolvimento deste se repercute nas comunidades. Também se analisaram as questões fundamentais da participação e capacitação. A temática das parcerias público-privadas foi analisada de forma aprofundada,

desde a sua génese e evolução, passando pela necessária conceptualização e fazendo-se referência à relação entre governança, transferência de riscos, finalizando com uma abordagem às PPP's em turismo. Em termos metodológicos foi dada preferência à análise qualitativa e como abordagem ao estudo de caso optou-se por uma análise através da entrevista enquanto técnica de pesquisa, tendo sido realizadas onze entrevistas semi-estruturadas que se revelaram profícuas.

A caracterização do território, concelho de Terras de Bouro, foi efectuada com descrição de dados históricos, geográficos e demográficos, bem como da oferta e procura turísticas afectas ao concelho, havendo também lugar a um necessário enquadramento estratégico.

Seguidamente desenvolveu-se o estudo de caso, sobre a parceria público-privada que envolve a Câmara Municipal de Terras de Bouro e a associação Gerês Viver Turismo, aferindo sobre a sua origem, o seu desenvolvimento e o que decorre da mesma, as acções e resultados.

A relativa simplicidade em que resulta este estudo, tanto na forma como no conteúdo, vem cumprir os objectivos iniciais propostos aquando da sua planificação, ou seja, objectivos estabelecidos ainda antes de se iniciar a investigação. Objectivou-se um documento de consulta simples, com uma análise teórica suficientemente capaz de ser utilizada como fundamentação e transmissora de conhecimento, que cruzada com uma investigação empírica séria e realista, permitisse perceber tanto por parte daqueles que possuem conhecimentos técnicos e científicos sobre a matéria, como por parte dos que possam ter menos conhecimento sobre a temática ou problemática abordada, a envolvência relacionada com parcerias em turismo, nomeadamente aquelas que são levadas a efeito em territórios de cariz rural, capazes de unir dois sectores com interesses à partida diferenciados, público e privado, e que com a definição de uma estratégia de nível local mas conjunta, tentam alcançar o desenvolvimento da comunidade através da aposta no turismo, desejavelmente sustentável.

A existência de factores constringedores e limitadores da acção com consequências para a evolução de processos associados à parceria estudada é um facto inegável, mas por outro lado a inquestionável importância dos aspectos positivos verificados, leva a crer que em Terras de Bouro estes assumem uma maior relevância, tendo em conta as perspectivas futuras enunciadas e os desenvolvimentos que se verificam na prática. Portanto, com os seus defeitos e com as suas virtudes, poderá ser esta uma fórmula suficientemente capaz de se reproduzir noutros destinos turísticos existentes em territórios rurais, hoje com acentuadas dificuldades de posicionamento e competitividade, por força da inexistência de organização. De modo que,

a parceria aqui estudada revela-se, na sua essência, simples mas de grande significância, uma vez que se desenvolve num território deprimido e a tentar tornar-se um destino turístico mais competitivo. Crê-se assim, tratar-se de um bom exemplo para outros territórios de características semelhantes, na medida em que promove e potencia recursos, produtos e serviços turísticos, assente nas premissas da proximidade e do desenvolvimento.

Pese embora a sempre difícil gestão de interesses individuais, de municípios, associações, empresas e comunidades locais, pelo estudado, vislumbra-se um sentimento de positividade transversal no que às parcerias em turismo diz respeito. Sendo impossível de se assumir, hoje, que o território do Parque Nacional da Peneda-Gerês venha a ser gerido turisticamente por uma única PPP, que sirva os interesses das partes que se possam e/ou devam envolver, mesmo que existam outras mais localizadas e facilitadoras da acção como em Terras de Bouro, é salutar e por isso de realçar o facto de existir, pelo menos, uma convergência de pensamento, noções e ideias.

Fica o registo de que, na base da estrutura organizacional e operacional a nível regional e local, existem movimentações e acções concretas no sentido da organização, almejando-se uma concertação de esforços alargada para a assunção de estratégias e criação de escala, por forma a posicionar a designação “Gerês”, marca de indiscutível valor onde se inclui Terras de Bouro, num patamar de competitividade e qualidade meritório.

Existindo constrangimentos de ordem financeira, por sinal transversais a toda a economia portuguesa, a abertura de um novo quadro comunitário de apoio financeiro em 2015, com programas direccionados para o turismo, mais concretamente para o desenvolvimento local de base comunitária, poderá eventualmente ser um elemento importante para a alavancagem e concretização de ideias, projectos e estratégias no âmbito das parcerias, podendo assim o território analisado vir a ser beneficiado.

Finalizando, o exemplo aqui estudado demonstra que a nível local as PPP's podem efectivamente ser produtivas e positivas, afastando a má imagem criada sobre elas no panorama nacional, com origem em diferentes sectores da economia e fruto de políticas erradas.

O turismo, na sua essência, é a soma de várias partes e isso é indiscutível e essencial.

Referências Bibliográficas

- Altinay, L. & Paraskevas, A. (2008). *Planning research in hospitality and tourism*. Londres: Elsevier Science Ltd.
- Alves, Z. & Silva, M. (1992). Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. Acedido a 17 de Setembro, 2014, disponível em <http://www.revistas.usp.br/paideia/article/viewFile/46422/50178>
- Anghinoni, E. (2005). A importância estratégica do conhecimento nos diferentes níveis organizacionais em empresas do agronegócio de Rondonópolis. Acedido a 23 Novembro, 2014, disponível em http://www.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/5/ediane_07.pdf
- Augustyn, M. & Knowles, T. (2000). Performance of tourism partnerships: a focus on York. *Tourism Management*, 21, 341-351.
- Assaker, G., Vinzi, V. & O'Connor, P. (2010). Structural Equation Modeling in Tourism Demand Forecasting: A Critical Review. Acedido a 28 de Dezembro, 2014, disponível em http://www.site.adu.edu.tr/jttr/webfolders/topics/JTTR-2010_1_.pdf
- Azevedo, M. E. (2008). *As parcerias público privadas: instrumento de uma nova governação*. Lisboa: Almedina.
- Bartholo, R., Sansolo, D. & Bursztyn, I. (2009). *Turismo de base comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras*. Rio de Janeiro: Letra e Imagem.
- Bilhim, J. (2004). *A Governação nas autarquias locais*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Câmara Municipal de Terras de Bouro. (2013). *Plano de valorização dos recursos turísticos do concelho de Terras de Bouro*. Terras de Bouro, Portugal: NML – Projectos e Desenvolvimento Turístico.
- Câmara Municipal de Terras de Bouro (2014). Disponível em <http://www.cm-terrasdebouro.pt/>
- Canadian Hunger Foundation (2007). Capacity building approach. Acedido a 19 de Setembro, 2014, disponível em <http://www.chf.ca/who-we-are/162-newsroom/publications/manuals-and-guidelines/445-chfs-capacity-building-approach>
- Canadian Tourism Commission, World Tourism Organization, World Tourism Organization Business Council & KPMG (2003). *Co-operation and partnerships in tourism: A global perspective*. Madrid: World Tourism Organization
- Carroll, F. (1996). *Mountain tourism for local community development and resource studies*. Waukesha-Wioming: Kalmbach Publishing, Co.
- Coelho, V. (2004). Cooperação descentralizada e participativa entre Portugal e Moçambique: O exemplo do município da Matola. Dissertação de mestrado, Universidade Técnica de

- Lisboa. Acedido a 28 de Agosto, 2014, disponível em [https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/750/1/Tese Mestrado - Vasco Coelho \(Documento Definitivo\).PDF](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/750/1/Tese Mestrado - Vasco Coelho (Documento Definitivo).PDF)
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (1994). *Research methods in education* (4^a ed.), Londres: Routledge.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (2014). *Indicadores regionais*. Acedido a 27 de Setembro, 2014, disponível em <http://www.ccdr-n.pt/regiao-norte/indicadores-regionais>
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Decreto-Lei n.º 86/2003, de 26 de Abril. Acedido a 17 de Janeiro, 2014, disponível em <http://dre.pt/pdf1s/2003/04/097A00/26822686.pdf>
- Decreto-Lei n.º 111/2012, de 23 de Maio. Acedido em 17 de Janeiro de 2014, disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/2012/05/10000/0270202713.pdf>
- Decreto-Lei n.º 141/2006, de 27 de Julho. Acedido a 17 de Janeiro, 2014, disponível em <http://dre.pt/pdf1s/2006/07/14400/53445356.pdf>
- Decreto-Lei n.º 191/2009, de 17 de Agosto. Acedido a 17 de Janeiro, 2014, disponível em <https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2009/08/15800/0533605341.pdf>
- Fernandes, C. (2009). Community engagement with local associations and in the development of tourism: a case study of residents of three parishes in the Peneda-Gerês National Park (Dissertação de doutoramento, Bournemouth University, 2009). Acedido a 26 de Maio, 2014, disponível em <http://eprints.bournemouth.ac.uk/13013/>
- Ferreira, V. & Machado, P. (2014). O programa informático NUD-IST - análise qualitativa de informação escrita. Acedido a 18 de Junho, 2014, disponível em <http://lsm.dei.uc.pt/ribie/docfiles/txt20034173472O%20Programa%20Inform%C3%A1tico%20NUD-IST.pdf>
- Finn, M., Elliot-White, M. & Walton, M. (2000). *Tourism and leisure research methods – Data collection, analysis and interpretation*. Londres: Pearson Education.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.
- Gerês Viver Turismo (2014). Estatutos. Acedido a 11 de Março, 2014, disponível em <http://geres.pt/node/431>
- Grout, P. A. (2005). Value-for-money measurement in public-private partnerships. *EIB Papers*, 10, 32-56.
- Guedes, J. (2011). Parcerias Público-Privadas e a distribuição do risco. Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa. Acedido a 19 de Junho, 2014, disponível em <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8667/1/PARCERIAS PÚBLICO PRIVADAS E A DISTRIBUIÇÃO DO RISCO.pdf>

- Gunn, C. (1994). *Tourism planning: basics, concepts, cases*. Washington: Taylor and Francis.
- Horta, P. (2010). A microanálise através da entrevista semi-directiva. Uma avaliação do ciclo da auto-regulação da aprendizagem. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Acedido a 18 de Março, 2014, disponível em <http://core.ac.uk/download/pdf/12422225.pdf>
- Hunter, C. (1997). Sustainable tourism as an adaptive paradigm. *Annals of Tourism Research*, 24 (4), 850-867.
- Infopedia (2014). Terras de Bouro. Acedido a 27 de Dezembro, 2014, disponível em [http://www.infopedia.pt/\\$terras-de-bouro](http://www.infopedia.pt/$terras-de-bouro)
- Instituto Nacional de Estatística (2014). Anuário Estatístico da Região Norte - 2013. Acedido a 25 de Março, 2014, disponível em www.ine.pt
- Instituto Nacional de Estatística (2012). Censos 2011. Acedido a 25 de Janeiro, 2014, disponível em www.censos.ine.pt
- Lifecooler (2014). Locais a visitar em Terras de Bouro, Braga. Acedido a 20 de Dezembro, 2014, disponível em <http://www.lifecooler.com/a/braga/locais+a+visitar/terras+de+bouro/>
- Livro Verde (2004). PPP e o direito comunitário em matéria de contratos públicos e concessões. Acedido a 25 de Junho, 2014, disponível em http://www.tcontas.pt/eventos/ContratacaoPublica/Docs/COM/com2004_0327pt01.pdf
- Lopes, A. S. (2006). Encruzilhadas do desenvolvimento: falácias, dilemas, heresias. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 75, 41-61.
- Lüdke, M. & André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Machado, R., Coelho, J. & Brázio, M. (2011). *Planear o turismo localmente: O caso do monte de Santa Luzia em Viana do Castelo*. 2º Congresso Internacional de Turismo, Instituto Politécnico do Cávado-Ave, Barcelos, Portugal.
- Manzini, J. (2012). Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. *Revista Percurso*, 4, 149-171. Acedido a 24 de Abril, 2014, disponível em <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/Percurso/article/view/18577/10219>
- Matos, A. (2000). Ordenamento do território e desenvolvimento regional. Dissertação de doutoramento, Universidade da Beira Interior. Acedido a 18 de Março, 2014, disponível em <http://www.dge.ubi.pt/fmatos/tese.pdf>
- Meng, F. (2006). An examination of destination competitiveness from the tourists' perspective: the relationship between quality of tourism experience and perceived destination competitiveness. Acedido a 23 de Outubro, 2014, disponível em <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-01022007-090556/unrestricted/FangMeng2006.pdf>
- Migliano, E., Scatena, G. & Cunha, T. (2003). Oportunidades de desenvolvimento socioeconómico em localidades rurais com participação da comunidade. *Planejamento e Gestão em Turismo*, 45-52.

Mota, C. (2012). Parcerias público-privadas: Estudo de caso no sector do transporte de passageiros, Dissertação de mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa. Acedido a 23 de Abril, 2014, disponível em <http://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/171/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>

Neves, A. T. (2007). Promoção turística – O impacto das parcerias entre agentes públicos e privados, Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro. Acedido a 23 de Abril, 2014, disponível em <http://ria.ua.pt/handle/10773/4671>

Nogueira, M. (1987). O papel do turismo no desenvolvimento econômico e social do Brasil. *Revista de Administração Pública*, 21 (2), 37-54.

Pereira, A., Brandão, A., Cardoso, C., Cunha, D. Albuquerque, R. (2012). Análise de conteúdo de uma entrevista. Acedido a 17 de Setembro, 2014, disponível em <http://pt.slideshare.net/Deboracunha/anlise-de-contedo-de-uma-entrevista>

Phillmore, J. & Goodson, L. (2004). *Qualitative research in tourism: Ontologies, epistemologies and methodologies - Contemporary geographies of leisure, tourism and mobility*. Londres: Routledge.

PNUD (2001). *Relatório do desenvolvimento humano 2001*. Lisboa: Presença.

PNUD (2002). *Relatório do desenvolvimento humano 2002 - Aprofundar a democracia num mundo fragmentado*. Lisboa: Presença.

PNUD (2003). *Relatório de desenvolvimento humano 2003 - Objectivos de desenvolvimento do milénio: Um pacto entre nações para pôr termo à pobreza humana*. Lisboa: Presença.

Programa Rede Rural Nacional (2014). Desenvolvimento Local de Base Comunitária. Acedido a 29 de Dezembro, 2014, disponível em <http://www.rederural.pt/index.php/pt/desenvolvimento-rural/programacao-2014-2020/documentos-em-discussao>

Registo Nacional de Agentes de Animação Turística. Acedido a 27 de Outubro, 2014, disponível em <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNAAT/ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&FiltroVisivel=True>

Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos. Acedido a 27 de Outubro, 2014, disponível em <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNET/Registos.ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&MostraFiltro=True>

Registo Nacional de Turismo. Acedido a 27 de Outubro, 2014, disponível em <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/ConsultaRegisto.aspx>

Reis, P. (2012). *Desenvolvimento local: O binómio turismo/áreas rurais nas estratégias de desenvolvimento local*. Coimbra: Exedra.

Resolução do Conselho de Ministros nº. 24/2013, de 16 de Abril de 2013

Rocha, R. (2006). Parcerias entre setor público e privado no desenvolvimento turístico de piracicaba. *Turismo em Análise*, 17 (1), 47-63.

- Santos, B. S., Gomes, C., Sousa, F., Fernandes, D., Reis, J., Trincão, ... Campos, P. (2007). Parcerias público-privadas e justiça - uma análise comparada de diferentes experiências. Acedido a 17 de Junho, 2014, disponível em http://opj.ces.uc.pt/pdf/rel_parcerias_publico_privadas_justica.pdf
- Santos, A. C., Gonçalves, M. & Marques, M. (2008). *Direito económico*. Coimbra: Almedina.
- Sautter, E. & Leisen, B. (1999). Managing stakeholders: A tourism planning model. *Annals of Tourism Research*, 26, 312-328.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C. & Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5, 61-75.
- Sharpley, R. & Telfer, D. (2002). *Tourism and development - concepts and issues*. Clevedon: Channel View Publications.
- Silva, A. & Fossá, M. (2013). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. Acedido a 19 de Julho, 2014, disponível em http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ129.pdf
- Silva, C., Gobbi, B. & Simão, A. (2004). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. Acedido a 19 de Julho, 2014, disponível em http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/44035/2/revista_v7_n1_jan-abr_2005_6.pdf
- Silva, J. & Silva, S. (2008). A economia solidária como base do desenvolvimento local. Acedido a 24 de Setembro, 2014, disponível em <http://eces.revues.org/1451>
- Simão, J. (2008). O sector público e o desenvolvimento turístico sustentável. Dissertação de Doutoramento, Universidade Aberta. Acedido a 23 de Abril, 2014, disponível em <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/1345>
- Sinclair, M. & Stabler, M. (1997). *The economics of tourism*. Londres: Routledge.
- Timothy, D. (1998). Cooperative tourism planning in a developing destination. *Journal of Sustainable Tourism*, 6 (1), 52-68.
- Turismo de Portugal, I.P. (2010). Relatório de sustentabilidade. Acedido a 16 de Abril, 2014, disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/publicacoes/Documents/Relatorio de Sustentabilidade 2010.pdf>
- Turismo de Portugal, I.P. (2011). Relatório de sustentabilidade. Acedido a 16 de Abril, 2014, disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/destinos/destinostur%C3%ADsticos/Documents/TPrelSust%272011tedV5%206.pdf>
- UNWTO (2010a). *Positioning tourism in economic policy: Evidence and some proposals*. Madrid: World Tourism Organization.
- UNWTO (2010b). Proyecto gobernanza para el sector turismo. Acedido a 11 de Maio, 2014, disponível em <http://dtx4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/gobejecutivo.pdf>

UNWTO (2013). *Sustainable tourism for development guidebook*. Madrid: World Tourism Organization.

UNWTO (2014). Tourism highlights. Acedido a 11 de Maio, 2014, disponível em http://www2.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_en.pdf

Vareiro, L. (2008). Turismo como estratégia integradora dos recursos locais: o caso da NUT III, Minho-Lima. Acedido em 10 de Maio, 2014, disponível em http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9014/2/TESE_LV.pdf

Vieira, J.M. (2007). *Planeamento e ordenamento territorial do turismo - Uma perspectiva estratégica*. Lisboa: Verbo.

Yescombe, E.R. (2007). Public private partnerships - Principles of policy and finance. Acedido a 14 de Junho, 2014, disponível em [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP Public private partnership principles of policy and finance.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC_PRIVATE_PARTNERSHIP_Public_private_partnership_principles_of_policy_and_finance.pdf)

Yuksel, F., Bramwell, B. & Yuksel, A. (1999). Stakeholder interviews and tourism planning at Pamukkale, Turkey. *Tourism Management*, 20, 351- 360.

ANEXOS

ANEXO 1 - GUIÃO DE ENTREVISTA 1

Pergunta 1 - Existe hoje uma parceria que envolve a Câmara Municipal de Terras de Bouro e a associação Gerês Viver Turismo. Qual ou quais os motivos para a sua implementação e a partir de quando é que foi estabelecida?

Pergunta 2 - Quais os objectivos iniciais desta parceria? Os mesmos foram já atingidos? (se sim ou se não, explique como e porquê)

Pergunta 3 - Quais as vantagens e desvantagens desta parceria?

Pergunta 4 - No caso específico da actividade turística que se desenvolve no concelho de Terras de Bouro, como foi e tem sido recebida esta parceria por parte dos agentes económicos e políticos?

Pergunta 5 - Quais os principais desenvolvimentos positivos e/ou constrangimentos entretanto surgidos desde a implementação da parceria entre a Câmara Municipal de Terras de Bouro e a associação Gerês Viver Turismo?

Pergunta 6 - De que forma esta parceria influenciou ou induziu alterações no funcionamento da CMTB no que se refere à política de gestão do turismo do município?

Pergunta 7 - Esta parceria ou o trabalho desenvolvido no âmbito da mesma serve ou tem servido de suporte ou exemplo para a CMTB no relacionamento com outras entidades, sejam elas públicas ou privadas?

Pergunta 8 - Verifica-se hoje que a gestão do turismo noutros municípios portugueses tem sido entregue a parcerias público-privadas. Será também isso possível no município de Terras de Bouro? Justifique.

Pergunta 9 - E dentro do PNPG, poderá este modelo de parceria ser adoptado na globalidade do território?

Pergunta 10 - Em que áreas poderá ou deverá ser aprofundada a parceria CMTB/GVT?

Pergunta 11 - Qual a estratégia para o turismo em Terras de Bouro no futuro e qual o papel da parceria?

ANEXO 2 - GUIÃO DE ENTREVISTA 2

Pergunta 1 – A que território associa a marca Gerês?

Pergunta 2 – Em termos genéricos, o que é para si o Gerês em termos turísticos?

Pergunta 3 – Como vê o desenvolvimento turístico no Gerês?

Pergunta 4 – O Turismo de Natureza e o Termalismo são dois dos principais produtos turísticos desenvolvidos no Gerês. A que nível de qualidade e desenvolvimento associa estes produtos?

Pergunta 5 – A entidade que representa estabelece parcerias ou acordos de cooperação com entidades privadas e públicas. Pode por favor caracterizar o funcionamento da sua entidade neste domínio, o das parcerias?

Pergunta 6 – Com que entidades públicas e/ou privadas se relacionam a este nível, em termos de parcerias?

Pergunta 7 – Considera este um modelo de actuação positivo ou negativo? Que vantagens ou desvantagens se podem identificar ou lhe estarão associadas?

Pergunta 8 – Como é que o modelo da sua entidade poderá ser exportado para outras entidades ou realidades?

Pergunta 9 – Existe hoje uma parceria entre a Câmara Municipal de Terras de Bouro e a associação Gerês Viver Turismo. Tem conhecimento da mesma?

Pergunta 10 – O que lhe oferece dizer ou comentar sobre a existência desta parceria?

Pergunta 11 – Até que ponto estes modelos de gestão turística podem ser adoptados como modelos de governação?

Pergunta 12 – Considera positiva ou negativa a multiplicidade de parcerias existentes no território abrangido pelo PNPG? Explique por favor.

Pergunta 13 – Que modelo de governação seria o ideal para este território?

ANEXO 3 - GUIÃO DE ENTREVISTA 3

Pergunta 1 - A que território associa a marca Gerês?

Pergunta 2 – A sua empresa opera no Gerês ou vende algum produto relacionado com o Gerês? Se sim, qual ou quais?

Pergunta 3 – Que opinião tem sobre o Gerês enquanto destino turístico?

Pergunta 4 – Como tem evoluído a relação comercial da sua empresa com o Gerês?

Pergunta 5 – É-vos fácil estruturar programas/pacotes turísticos no Gerês? O que pode apontar de positivo ou negativo?

Pergunta 6 – No concelho de Terras de Bouro verifica-se a existência de uma parceria entre a Câmara Municipal de Terras de Bouro e a associação Gerês Viver Turismo, que visa o desenvolvimento turístico do Gerês. Com conhecimento ou não da existência de tal parceria, que opinião tem sobre este tipo de parcerias ao nível municipal/concelhio?

Pergunta 7 – Em que medida poderá esta parceria ou este tipo de parcerias facilitar a actuação da sua empresa?

Pergunta 8 – Conhece situações análogas ou idênticas noutros territórios? Se sim, quais, como funcionam e se facilitam ou dificultam o trabalho dos agentes privados como a sua empresa.

Pergunta 9 - Que tipo de programas turísticos faria sentido criar no futuro nesta área territorial?

ANEXO 4 - LISTAGEM DE RECURSOS TURÍSTICOS DO CONCELHO DE TERRAS DE BOURO

Denominação	tipologia	pontos
Via Romana (Geira)	Patr. Construído Civil	311
Marcos Miliários	Patr. Construído Civil	19
Marco Miliário	Patr. Construído Civil	6
Panorâmica da milha XXXIII	Sítios Naturais	3
Parque Nacional da Peneda-Gerês	Sítios Naturais	154
Mata Nacional da Albergaria	Sítios Naturais	64
Ponte da Albergaria	Patr. Construído Civil	3
Serra do Gerês	Sítios Naturais	63
Gerês	Sítios Naturais	5
Maciço Montanhoso do Gerês	Sítios Naturais	4
Albufeira de Vilarinho da Furna	Sítios Naturais	54
Museu Etnográfico de Vilarinho da	Artístico	40
Furna/Porta do Parque Nacional		
Aldeia de Vilarinho das Furnas	Patr. Construído Civil	11
Vilarinho das Furnas	Patr. Construído Civil	6
Albufeira da Caniçada	Sítios Naturais	37
Serra Amarela	Sítios Naturais	33
Rio Caldo	Cursos de Água	29
Marina de Rio Caldo	Empreendimento / Estrutura AT	26
Termas das Caldas do Gerês	Estâncias Termais	26
SPA Águas do Gerês	Estâncias Termais	3
Termas & Spa do Gerês	Estâncias Termais	3
Nascentes Termais do rio Gerês	Cursos de Água	4
Parque das Termas	Equipamentos Recreativos	6
Santuário de S. Bento da Porta Aberta	Patr. Construído Religioso + Festa / Romaria	20
Parque de São Bento da Porta Aberta	Equipamentos Recreativos	5
Cripta de S. Bento	Patr. Construído Religioso	4
Cascata do Arado	Sítios Geológicos	19
Miradouro da Cascata do Arado	Sítios Naturais	6

Rio Arado	Cursos de Água	8
Rio Homem	Cursos de Água	18
Vale Superior do Rio Homem	Sítios Geológicos	6
Vale do Rio Homem	Sítios Geológicos	8
Cruzeiro de S. João do Campo	Patr. Construído Religioso	17
Miliário do Cruzeiro do Campo do Gerês	Patr. Construído Civil	8
Cruzeiro de Covide	Patr. Construído Religioso	3
Aldeia de Covide	Patr. Construído Civil	3
Cascata do "Tahiti"	Sítios Geológicos	13
Miradouro da Pedra Bela	Miradouro	13
Aldeia / Centro Interpretativo / Moinhos de Sta. Isabel do Monte	Centro Interpretação AP	12
Casa dos Bernardos da Câmara	Patr. Construído Civil	4
PR12-Trilho dos Moinhos de Sta Isabel do Monte	Percurso Pedestre / Ecovia	3
Portela do Homem	Sítios Geológicos	11
Ruínas da Calcedónia - IP	Patr. Construído Civil	10
Trilho da "Cidade da Calcedónia"	Patr. Construído Civil	6
Miradouro da Boneca	Miradouro	8
Miradouro da Fraga Negra	Miradouro	8
Trilho dos Miradouros	Percurso Pedestre / Ecovia	8
Miradouro Bom Jesus das Mós	Miradouro	7
Aldeia de Brufe	Patr. Construído Civil	6
Marcos Miliários da Geira Romana	Patr. Construído Civil	6
Trilho dos Moinhos e Regadios Tradicionais	Percurso Pedestre / Ecovia	6
Aldeia da Ermida	Patr. Construído Civil	5
Fojo do Lobo	Patr. Construído Civil	5
Marco Miliar Epigrafado	Patr. Construído Civil	5
Trilho dos Currais	Percurso Pedestre / Ecovia	5
Aldeia de Campo do Gerês	Patr. Construído Civil	4
Aldeia Típica de Cutelo	Patr. Construído Civil	4
Casa do Passadiço	Patr. Construído Civil	4
Casarotas	Patr. Construído Civil	4
Curral da Carvalha das Éguas	Sítios Naturais	4

Curral da Espinheira	Sítios Naturais	4
Curral da Lomba do Videeiro	Sítios Naturais	4
Maciço da Borrageira	Sítios Geológicos	4
Maciço Montanhoso da Amarela	Sítios Naturais	4
Miradouro da Junceda	Miradouro	4
Montanhas do Gerês	Sítios Naturais	4
Pé do Cabril	Sítios Geológicos	4
Ponte de Palheiros	Patr. Construído Civil	4
Portela de Leonte	Sítios Geológicos	4
Trilho do Castelo	Percurso Pedestre / Ecovia	4
Aldeia de Coutinho	Patr. Construído Civil	3
Aldeia de Cutelo	Patr. Construído Civil	3
Aldeia do Monte	Patr. Construído Civil	3
Barragem da Caniçada	Barragem	3
Bom Jesus das Mós	Patr. Construído Religioso	3
Centro das Pedras Brancas	Artes Decorativas	3
Centro Interpretativo do Garrano	Centro Interpretação AP	3
Fraga do Sarilhão	Sítios Naturais	3
Jardim da Praceta Honório de Lima	Sítios Naturais	3
Miradouro Cabeço da Calcedónia	Miradouro	3
Miradouro da Roca	Miradouro	3
Miradouro de Brufe	Miradouro	3
Miradouro de Chamoim	Miradouro	3
Miradouro do Mirante	Miradouro	3
Miradouro do Mirante Novo	Miradouro	3
Miradouro do Mirante Velho	Miradouro	3
Miradouro Penedo da Freira	Miradouro	3
Ponte de Quintão	Patr. Construído Civil	3
Ponte dos Eixões	Patr. Construído Civil	3
Ribeira de Rodas	Cursos de Água	3

**ANEXO 5 – LISTAGEM DE ASSOCIADOS DA ASSOCIAÇÃO GERÊS VIVER
TURISMO**

Designação	Serviço / Produto
Adelaide Hotel	Alojamento
Águas do Gerês - Hotel Termas & SPA	Alojamento, Animação Turística
Aparthotel Gerês	Alojamento
Artesanato do Gerês	Artesanato
Beleza da Serra	Alojamento
Casa Beira Rio	Alojamento
Casa de Emaús	Alojamento
Casa de Passos	Alojamento
Casa Lola Principe	Alojamento
Casinhas do Gerês	Alojamento
Costa da Banga	Alojamento
Equi Campo - Turismo de Montanha	Animação Turística
F. Gonçalves - Contabilidade e Serviços, Lda	Contabilidade
Fundação Calcedónia	Alojamento, Restauração, Animação Turística
Garrafeira e Supermercado Gerês	Vinhos
Gerês Equi`Desafios	Animação Turística
Geresmont - Desporto Aventura	Animação Turística
Habitação Turística Parede Nova	Alojamento
Hostel Gerês	Alojamento
EHG (Hotel Universal/Hotel Termas/Aparthotel Ribeiro)	Alojamento
Hotel Carvalho Araújo	Alojamento
Hotel Eco Salvador	Alojamento
Padaria Pastelaria do Gerês	Padaria
Parque de Campismo Ponte Saltos	Alojamento
Parque de Campismo de Cerdeira	Alojamento, Restauração, Animação Turística

Restaurante Geresiana	Restauração
Pensão Manuel Pires	Alojamento
Pensão Moderna do Gerês	Alojamento
Pensão Residencial Horizonte do Gerês	Alojamento
Pensão S. Miguel do Gerês	Alojamento
Quinta da Balança	Alojamento
Quinta de Gestãos	Alojamento
Quinta dos Carqueijais	Alojamento
Restaurante Casa Capela	Restauração
Restaurante Geresiana	Restauração
Restaurante Lurdes Capela	Restauração
Restaurante O Abocanhado	Restauração
Serralharia S. João do Campo	Serralharia
Villas do Agrinho	Alojamento
Vivenda Píncipe	Alojamento

ANEXO 6 – EXEMPLOS DE MATERIAL PROMOCIONAL EDITADO
CONJUNTAMENTE (GVT / CMTB)

julho
july

- 04 Ricardo Vieira - Pequenos Poetas Gêres
- 05 Trave Alegre
- 06 Rancho de Valdoasende
- 11 Rancho da Balança
- 12 Feira Romãna
- 13 Feira Romãna
- 18 Circo do Macaco - Brasil
- 18 Tili Sunday Pirate
- 19 Circo do Macaco - Brasil
- 19 Tili Sunday Pirate
- 25 Pincel Desafiado
- 26 US Q

agosto
august

- 01 Ricardo Vieira
- 02 Pasaje Universo - Argentina
- 02 Malabarismo com Fogo
- 03 Rancho da Carvalheira
- 06 Pincel Desafiado - Pequenos Poetas Gêres
- 07 KO Veterano
- 07 Lengualeira - México
- 09 Feira à Moda Antiga
- 10 Feira à Moda Antiga
- 13 Ricardo Vieira
- 22 Pedro Neves
- 29 Smix Smox Smux
- 30 US Q - Pequenos Poetas Gêres

Animação de Rua com Mimos

setembro
september

- 05 Rancho da Balança
- 06 To & Nando
- 07 Trave Alegre
- 12 Ricardo Vieira
- 13 Ensemble Vocal de Terras de Bouro
- 13 Galiteiras da Ponte Velha
- 14 Workshop Cozinha e Gastronomia
- 14 Rancho de Carvalheira
- 14 Rancho de Valdoasende
- 20 XIV Encontro Nacional Poetas

animação de verão
summer entertainment

ORGANIZAÇÃO organization

APOIO support

www.geres.pt

www.cm-terrasdebouro.pt

Gerês

PT | Encontre no Gerês, o destino turístico de excelência que procura. Para além de elementos patrimoniais de inegável valor, ao seu dispor neste território existe uma oferta variada de alojamento, restauração e animação turística. Também, artesanato e produtos naturais criados e produzidos pelas mãos da comunidade local. Encontrará ainda uma rede de trilhos pedestres única em Portugal, os quais lhe permitem realizar caminhadas em plena Natureza. Para o restabelecimento das suas energias, poderá usufruir de serviços termais terapêuticos e de relaxamento. Usufrua deste conjunto de elementos. A sua experiência no Gerês será inesquecível. História, Descontração, Natureza e Aventura em pleno Parque Nacional Peneda-Gerês localizado na Região Minho no Norte de Portugal.

EN | In addition to the patrimonial elements of immeasurable value at your disposal, in this territory there is a wide range of accommodation, restaurants and touristic and leisure activities. In Gerês meet the excellence of a destination that you look for. One can also find handicrafts and natural products created and produced by the locals. You will discover an unique network of hiking trails, which allow you to make some hikes in the heart of Nature. To restore your energy you can use the thermal therapeutic and relaxation services. Enjoy all these elements. Your experience in Gerês will be unforgettable. History, Relaxation, Nature and Adventure in the heart of Peneda-Gerês National Park located in Minho Region, North of Portugal.

www.geres.pt

viver Gerês

Gerês Viver Turismo
Associação de Defesa e Promoção do Gerês
Centro de Animação das Caldas do Gerês,
Sala Espaço Internet, 1º Andar
Av. Manuel Francisco da Costa
4845-067 Gerês
www.geres.pt
vivergeres@gmail.com

Telefones | Phones
+351 939 373 730/2 e 253 179 249
Email
vivergeres@gmail.com

Terras de Bouro
Município de Terras de Bouro
Largo do Município
4840-100 Terras de Bouro
www.cm-terrasdebouro.pt

Telefone | Phone
+351 253 350 010
Email
geral@cm-terrasdebouro.pt

Gerês

Minho - Portugal

A combinação perfeita entre o Homem e a Natureza em pleno Parque Nacional Peneda-Gerês.

The perfect combination between Man and Nature, in the heart of Peneda-Gerês National Park.

ANEXO 7 – EXEMPLOS DE NOTÍCIAS PUBLICADAS PELA COMUNICAÇÃO SOCIAL (GVT/CMTB)



Inscrição na Newsletter
Assine o Publituris
Publicidade
Contactos

Destinos Transportes TO's & Agentes Hotelaria & Restauração Meeting Industry Internacional

Gerês Viver Turismo lança novos programas

18 de Março de 2014 às 10:00 por *Raquel Relvas Neto*



A Gerês Viver Turismo – Associação de Defesa e Promoção do Gerês, em parceria com a agência de viagens VIPreception, criou para 2014 cinco programas turísticos, com propostas para desfrutar na área envolvente ao Parque Nacional Peneda-Gerês.

Esta é uma colaboração que, à semelhança do ano de 2013, tem como objectivo principal a oferta integrada de serviços turísticos existentes no Gerês, possibilitando o usufruto de recursos de valor natural, patrimonial e cultural.

“Escapada Aventura”, “Escapada Caminhadas”, “Escapada Família”, “Escapada Saúde e Bem-Estar” e “Escapada Actividades” são as suas designações que estão disponíveis para aquisição de todos os interessados.

As características de cada um dos programas são distintas, dando ao cliente várias opções em termos de duração, preços, tipologias das unidades de alojamento e animação turística.

Turisver

Director: José Luís Elias [e-mail] 20 de Janeiro de 2015

Página Inicial
Hotelaria
Rent-a-car
Agentes e Operadores
Aviação
Agenda
Figuras de Turismo
Produtos e Serviços
Restauração
Cruzeiros
Destinos

Pesquisar Artigos

[Informação Generalista ±](#)

Gerês promove-se no Aeroporto do Porto

O Gerês vai promover-se, ao longo de uma semana, na loja interactiva de turismo do Aeroporto Francisco Sá Carneiro, no Porto, dando a conhecer as potencialidades do destino a nível turístico, numa iniciativa que é promovida associação Gerês Viver Turismo, entre 7 e 14 de Abril.

Ao longo da iniciativa vão ser promovidas várias acções, com destaque para a abertura, no dia 7 de Abril, pelas 11h00, que vai contar com provas gratuitas de produtos típicos do Gerês, como o mel, chás e compotas, provas que se repetem na sexta-feira, 11 de Abril, incluindo também animação musical.

A iniciativa conta com o apoio logístico da Câmara Municipal de Terras de Bouro e vai contar com a presença de vários representantes de entidades públicas e privadas da região, incluindo várias ligadas ao sector do turismo.

PORTO
CANAL
DIRECTO
10:54

Visite o Gerês e
faça parte da
Natureza

COMER DORMIR DIVERTIR COMPRAR TERMAS SERVIÇOS

Trilho das Bruxas

TRILHO DAS BRUXAS

Outros eventos próximos

TRILHO DAS BRUXAS

Às 22h30 haverá Queimada com esconjuro

AS QUE TEMOS PARA SI. LIGUE PARA O NÚMERO 760 300 620 (0,60 EUROS + IVA)

lifecooler PORTUGAL FAZ-LHE BEM
REVISTA

DORMIR ▼ COMER ▼ PASSEAR ▼ FAZER ▼ CARTAZ ▼

Artigos → NATUREZA | Um ano de caminhadas no Gerês

NATUREZA | UM ANO DE CAMINHADAS NO GERÊS

A associação Gerês Viver Turismo organiza pela terceira vez o Programa Anual de Caminhadas Guiadas, que conta com o apoio da Câmara Municipal de Terras de Bouro. Os passeios tiveram início a 2 de janeiro e decorrem ao longo de todo o ano. No total, são 130 caminhadas, em 23 trilhos, que oferecem a possibilidade de descobrir as múltiplas maravilhas do único parque nacional do país. As novidades para 2015 incluem caminhadas de um dia (sete horas) nos meses de maio, junho, setembro e outubro, e algumas caminhadas noturnas, como a de 21 de Junho, que celebra o solstício de verão, eo Trilho das Bruxas, a 31 de outubro. Integrado neste programa está o III Festival de Caminhadas, a 21 e 22 de março. As inscrições são gratuitas. Mais informações aqui www.geres.pt.

ANEXO 8 - ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS 1 / CATEGORIZAÇÃO

Categoria	Sub-categorias	Unidades de Registo	
		Colaboração com privados	P1
		Necessidade progressiva	
		União de esforços	
		Organização	
Os Porquês da Parceria	Estratégia conjunta	Iniciativa municipal	
	Parceria necessária	Fomentação do associativismo	
	Definição de critérios	Identificação de pontos de divergência	
	Concertação de esforços	Estatutos consensuais	
		Envolvência	
		Definição de critérios	
		Concertação de esforços	
		Estabelecimento de protocolo	
		Articulação entre as partes	
		Resultados parciais	P2
		Preparação do futuro	
		Objectivos por atingir	
		Em desenvolvimento	
Objectivos da Parceria	Consolidação de ideias	Consolidação de ideias	
	Tratamento da sazonalidade	Valorização do destino	
	Adequação de estratégias	Valorização dos serviços	
		Sazonalidade	
		Procura de outros mercados	
		Protecção de recursos	
		Confluência de ideias	
		Resolução de conflitos	P3
		Redução de custos públicos	
		Maximização de recursos públicos	
		Falta de sensibilização para o turismo	
	Optimização de recursos	Maior capacidade de concretização	
	Facilitação da acção	Reservas do município na tomada de decisões	
Vantagens e Constrangimentos da Parceria	Apoio mútuo	Objectivos comuns	P4
	Comunhão de interesses	Melhorar a comunicação	
	Convergência de realidades	Perspectiva positiva	
		Relevância da parceria	
		Unanimidade de opinião	
		Interesse comum	
		Caminho certo	
		Realidades diferentes	
		Iniciativas regulares	P5
		Projecção turística	P6
		Promoção do diálogo	
Estratégia política local do turismo	Dinamização turística	Aprofundamento das questões	
	Interesse mútuo entre sectores	Criação do Conselho Municipal de Turismo	
	Organização da política turística	Elaboração de Plano de Valorização	
		Definição de rumo a seguir	
		Ajustamento da orgânica municipal	
		Criação do Conselho Municipal de Turismo	
		Aproximação entre sectores	
		Resultados satisfatórios	P7
		Referências positivas	
		Suporte	
Percepção externa	Parceria positiva	Ajuda na tomada de decisões	
	Reconhecimento	Evidenciada a importância da parceria	
	Definição de dinâmicas	Reconhecimento	
		Concentração nos objectivos	
		Definição de dinâmicas	
		Perturbação natural	

		Abertura para reforço de competências	P8
		Possível aumento de apoio financeiro	
Gestão da Parceria	Reforço de competências	Procura da consistência	
	Comunhão de interesses	Comunhão de interesses	
		Satisfação de interesses municipais	
		Processo em aberto	
		Hipótese	P9
	Abertura municipal	Necessidade de maior abertura municipal	
Gestão turística do PNPG	Assimetrias territoriais	Interesses públicos diferenciados	
	Interesses públicos	Dificuldade de implementação	
		Imagem negativa da entidade Parque Nacional	
		Assimetrias territoriais	
		Planeamento do território	P10
		Comunicação	
	Planeamento	Área socio-económica	
Aprofundamento da Parceria	Comunicação e promoção	Alargamento da parceria	
	Formação	Promoção do destino	
		Formação profissional	
		Valorização de equipamentos e estruturas	
		Maior envolvimento da comunidade local	P11
		Plano de valorização como documento orientador	
	Sustentabilidade	Diálogo	
Visão futura	Turismo de Natureza	Sustentabilidade como objectivo	
	Diferenciação	Turismo de Natureza com qualidade	
		Identificação de factores diferenciadores	
		Facilitação de operacionalização	

ANEXO 9 - ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS 2 / CATEGORIZAÇÃO

Categoria	Sub-categorias	Unidades de Registo
		Território homogéneo
		Identidade própria
		Destino com massa crítica
	PNPG	Atracção de investimento
	Complementaridade	Minho
	Homogeneidade	PNPG (x6)
Marca Gerês	Área protegida	Reserva da Biosfera
	Políticas municipais do turismo	Complementaridade
	Marca	Entidades tentam limitar marca/território
		Território alargado
		Turista não distingue fronteiras
		Marca (x4)
		Vários municípios
		Turismo de Natureza
		Potencial enorme
		Património paisagístico
		Estratégia dinâmica
		Estratégia turística de médio/longo prazo
		Importância das parcerias
		Enfoque na sustentabilidade
		Crescimento estático
	Turismo de Natureza	Necessidade animação regular
	PNPG	Falta potenciação de espaços de lazer
	Défice de promoção	Debilidades ao nível da gastronomia
Gerês e o turismo	Problema da sazonalidade	Âncora do Turismo de Natureza
	Importância turística	Território Parque Nacional
	Ausência de estratégia	PNPG é ícone nacional
		Imagem forte
		Alguma especialização do território
		Multiplicidade de actividades
		Falta promoção externa
		Falta especialização de mais empresas de animação
		Importante destino turístico
		Procura sazonal
		Importância fundamental
		Território diferenciador
		Especificidade dos produtos

		Situações diferentes	P3
		Zona com população	
		Área do Parque (Natureza)	
		Intervenções urbanísticas	
		Descaracterização de áreas	
		Potencialidade das termas	
		Necessidade de readaptação da oferta	
		Falta promoção do destino	
		Falta promoção conjunta	
		Evolução positiva	
		Diversificação da oferta	
		Articulação entre privados	
	Défi ce de promoção	Inexistência de concertação	
	Potencial da oferta	Valor inestimável do território	
	Desarticulação inter-sectorial	Falta complementaridade	
	Evolução positiva mas lenta	Necessidade de parcerias PPP's	
Avaliação do nível de qualidade de produtos turísticos	Nível médio de qualidade	Nível médio	P4
	Potencial inexplorado	Potencial para crescer	
	Debilidades estruturais	Qualidade razoável	
	Escacez de promoção	Défi ce de manutenção de trilhos	
	Défi ce competitivo	Falta sinalização diferenciadora	
	Estratégia por definir	Melhoramento da informação	
		Necessidade de potenciação de recursos	
		Urge recuperação de património	
		Desaproveitamento turístico	
		Níveis diferenciados de qualidade	
		Gastronomia por desenvolver	
		Esforço do termalismo	
		Complementaridade termalismo/bem-estar	
		Relação estranha entre qualidade e promoção	
		Potencial elevado	
		Propriedades intrínsecas	
		Património natural	
		Sustentabilidade de recursos	
		Redução da sazonalidade	
		Importância do produto Gastronomia e Vinhos	
		Vinhos Verdes	
		Falta complementaridade	
		Venda de programas turísticos	
		Gerês é Natureza	
		Reforço da promoção	
		Criação de experiências	
		Posicionamento	
		Parceria entre entidades públicas	P5
		Parcerias com privados	
		Desenvolvimento integrado	
		Competências alargadas	
		Parcerias com entidades públicas e privadas	
		Falta reconhecimento por parte de entidades públicas	
	Articulação com sector privado	Mudança no modelo de actuação	
Articulação	Articulação com sector público	Maior abertura à participação de outras entidades	
	Necessidade de maior abrangência	Mudanças verificadas no território	
	Entraves políticos	Desejo de aumento da massa crítica	
		Competências a vários níveis	
		Gestão centralizada	
		Relação territorial indirecta	
		Actuação sectorial dupla	
		Parcerias com municípios e privados	
		Notoriedade no mercado	
		Interesse mútuo	
		Objectivo a cumprir	
		Estratégia definida	
		Abrangência das parcerias	

		Câmaras Municipais	
		Comunidades Intermunicipais	
		Associações de Desenvolvimento Local	
		Privados	
		CIM Cávado	
	Municípios	Municípios	
Parcerias	Entidades privadas e públicas	Empresas privadas	
	Associações	Associações locais	
		Municípios com território no PNP	
		Comunidades Intermunicipais	P6
		Associações de Desenvolvimento Local	
		Privados	
		Câmaras Municipais	
		Juntas de Freguesia	
		Associações de Baldios	
		Entidades Centrais	
		Municípios	
		Empresas privadas	
		Outras entidades públicas	
		Modelo positivo	
		Aliviar das estruturas	
		Desenvolvimento conjunto de projectos	
		Estratégia europeia	
		Definição de modelo de governança	
		Gestão concentrada	
	Modelo positivo	Decisões conjuntas	
	Objectivos comuns	Modelo flexível	
Actuação	Articulação de ideias	Desvantagem operacional interna	
	Agregação de entidades	Défi de representatividade interna	P7
	Gestão conjunta	Agregação de entidades	
		Avaliação prematura	
		Perspectiva positiva	
		Acréscimo de responsabilidade	
		Participação e representatividade	
		Imputação de dinâmica superior	
		Agregação de municípios	
		Interesses comuns	
		Entrave financeiro	
		Partilha de conhecimento	
		Modelo exportável	
		Pensamento colectivo	
		Entraves políticos	
		Modelo aplicável a outros territórios	
		Projectos de cooperação	
	Flexibilidade e adaptabilidade	Preocupações idênticas noutros territórios	
Gestão	Aplicabilidade	Modelo exportável e adaptável	P8
		Adequado a áreas protegidas	
		Modelo adoptável	
		Pertinência das parcerias	
		Modelo exportável	
		Exemplo próprio	
		Ganhar escala	
		Desconhecimento total da parceria	
		Tem conhecimento	
	Conhecimento parcial	Parceria positiva	
Parceria CMTB / GVT	Noção positiva da parceria	Facilita ligação com sector privado	P9
		Maior representatividade	
		Percepção da necessidade da parceria	
		Conhecimento parcial	
		Conhecimento vago	
		Atitude saudável	
		Parceria deve ser reconhecida	
		Estratégia colectiva	
		Conhecimento de acções conjuntas	
		Fomento do diálogo	
		Limitações financeiras	
	Definição de estratégia conjunta	Parceria deveria ser alargada	
Terras de Bouro e o turismo	Promoção coerente do território	Gerês como um todo	
	Optimização de recursos	Visão alargada	
	Conjugação de esforços	Eixo Gerês	P10
		Parceria positiva	
		Congregação de esforços	
		Iniciativas conjuntas	
		Análise de vocação de ambas as partes	
		Estruturação do produto	
		Promoção turística	
		Parceria vantajosa	
		Maior abrangência	

		Estratégia participativa	P11
		Orçamentos participativos	
		Objectivos comuns	
		Definição conjunta de modelo de governança	
		Necessidade de espírito construtivo	
	Interesses e objectivos comuns	Benchmarking	
	Estratégia inter-sectorial	Plano de gestão comum	
Gestão do território	Participação	Modelo fantástico	
	Coesão social	Interesses próprios são desvantagem	
		Sinergias	
		Massa crítica	
		Desenvolvimento	
		Privados são fundamentais	
		Território é público	
		Estruturação e dinamização	
		Evitar dissociação sectorial	
		Sobreposição de ideias	P12
		Complementaridade de acções	
		Redundância nos objectivos	
		Núcleo de desenvolvimento	
		Estratégia uniforme	
		Multiplicidade/Proliferação negativa	
		Competitividade salutar	
		Individualismo singular e colectivo	
		Protagonismo	
		Menos parcerias, mas melhores	
		Maximização de recursos	
	Competitividade	Multiplicidade positiva	
	Estratégia	Quantidade controlada	
	Ambiguidade	Promoção conjunta	
	Inevitabilidade	Promoção em escala	
Parcerias no PNPG	Escala	Operacionalização facilitada	
	Complexidade	Interesse do sector público	
	Duplicação de esforços	Parcerias consensuais	
	Operacionalidade	Multiplicidade complexa	
		Inevitabilidade das parcerias	
		Parcerias por áreas temáticas	
		Redução de interlocutores	
		Facilitação da operacionalidade	
		Proliferação negativa	
		Deteriorização da qualidade	
		Necessário ganhar escala	
		Parcerias duplicadas	
		Desaproveitamento de recursos	
		Necessária concentração de parcerias	
		Perseverança e resistência	
		Cobertura territorial	
		ADERE-PG como entidade agregadora	P13
		Uma entidade corporizadora	
		Cariz público-privado	
		Maior aproximação dos sectores	
		Estratégia turística de médio/longo prazo	
		Enfoque na sustentabilidade	
		Parcerias como base	
	Sustentabilidade	Parcerias institucionais	
	Organização	Redução da promoção individualizada	
	Diálogo	Ganhar escala	
Modelo de governança	PPP agregadora	Parceria Transfronteira	
	Estratégia abrangente	Organização da oferta	
	Marca territorial	Promoção de uma região	
		Diálogo	
		Organização	
		Concertação de esforços	
		Avaliação	
		Organização abrangente	
		Parceria sector público e privado	
		Território como um todo	
		Tratamento homogéneo do território	
		Ganhar escala	
		Marca	
		Abrangência do território PNPG	
		Maior agregação	

ANEXO 10 - ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS 3 / CATEGORIZAÇÃO

Categoria	Sub-categorias	Unidades de Registo	
		Portugal	P1
		Terras de Bouro	
		Mais-valia para a empresa	
		Procura exclusiva pelo Gerês	
Território Gerês	Terras de Bouro	Norte de Portugal	
	Portugal	Minho desconhecido	
	PNPG	PNPG	
	Território algado	Terras de Bouro	
		Espanha	
		Parte de Vieira do Minho	
		Terras de Bouro	
		Minho	
		Território trans-fronteiriço	
		Caminhadas	P2
		Cooperação entre parceiros (mais-valia)	
Produtos turísticos	Animação turística	Importância da região trans-fronteiriça	
	Recursos naturais	Opera em Vieira do Minho	
	Cooperação	Caminhadas e Aventura	
		Saúde e Bem-Estar	
		Água	
		Défi ce de formação dos RH	P3
		Insuficiente informação turística	
		Fragilidade nas parcerias	
		Reforço da promoção	
	Potencial turístico	Indiferença da tutela	
Destino turístico Gerês	Património natural	Défi ce de destaque do Gerês	
	Formação RH	Potencial da Natureza	
	Promoção deficitária	Património cultural	
	Política turística	Rede de trilhos existente	
		Património Natural importante	
		Má organização turística	
		Divulgação ineficiente	
		Défi ce de promoção	
		Potencial turístico	
		Qualidade turística	
		Com potencial para difentes mercados	
		Qualidade média	P4
		Esforço mediano do sector privado	
		Necessidade de maior consciencialização para a qualidade	
Relação comercial	Parcerias	Relação pessoal com agente económico	
	Organização da oferta	Estabelecimento de parcerias	
	Reforço da qualidade	Organização da oferta como objectivo	
		Evolução positiva do negócio	
		Trabalho individualizado	
		Organização tardia penalizadora	
		Necessidade de reformulação da oferta	
		Dificuldades comerciais próprias	

		Falta iniciativa privada	P5
		Organização débil de procedimentos	
		Défice de proactividade	
	Debilidade de procedimentos	Dificuldades de articulação inicial	
Operacionalização	Défice de proactividade	Parceria local posterior	
	Apoio posterior	Aproximação de parceiros	
		Escassez de alternativas/concorrência (animação turística)	
		Facilidade na estruturação do produto	
		Apoio dos agentes económicos	
		Dificuldade em vender	
		Alguma desorganização dos privados	P6
		Desperdício de recursos	
		Parceria interessante	
		Necessário alargamento territorial da parceria	
		Parceria como elo de ligação	
	Agregação	Promoção dos parceiros	
	Promoção conjunta	Promoção da região	
Parceria em Terras de Bouro	Organização da oferta	Desenvolvimento da informação	
	Articulação	Preocupações locais	
	Informação	Existe conhecimento	
		Défice de divulgação	
		Necessidade de alargamento a outros concelhos	
		Parceria fundamental	
		Conhecimento da realidade	
		Potencialização do Turismo	
		Dinamização da oferta	
		Planeamento	
		Intermediação institucional	P7
		Fomentação de parcerias inter-actividades	
	Intermediação	Facilitação da relação com entidades públicas	
	Articulação empresarial	Responsabilização de entidades públicas	
Actuação empresarial	Agilização de processos	Limitação concelhia da parceria é entrave	
	Diálogo	Agilização de processos	
		Estimulação da participação	
		Facilitação do diálogo	
		Segmentação das actividades por tipologias de mercados	P8
		Organização da oferta	
	Segmentação	Conhecimento da oferta	
Outros territórios / Outras parcerias	Organização	Conhecimento relativo de outras parcerias	
	Desconhecimento	Potenciação do desenvolvimento	
		Desconhece outras PPP's concelhias	
		Desconhecimento de outras PPP's municipais	
		Direccionar oferta por tipo de cliente	P9
		Análise do poder de compra	
		Maior abrangência territorial	
	Segmentação	Organização da oferta	
	Organização	Necessidade de oferta integrada	
Oferta turística	Trabalho em rede	Programas dedicados à caminhadas	
	Promoção	Fomentação de redes	
		Potenciação da qualidade	
		Organização da oferta	
		Manutenção de programas turísticos	
		Reforço da promoção	
		Melhoramentos na distribuição	
		Promoção internacional	