

MONSANTO GEOHOTEL ESCOLA: PARCERIAS NO TURISMO COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

**(MONSANTO GEOHOTEL SCHOOL: PARTNERSHIPS IN
TOURISM AS REGIONAL DEVELOPMENT FACTOR)**

CRISTINA ISABEL MIRANDA ABREU SOARES FERNANDES

*Professora Adjunta Convidada
Instituto Politécnico de Castelo Branco*

CRISTINA DOS SANTOS

*Professora Adjunta
Instituto Politécnico de Castelo Branco*

ANA RITA BAPTISTA GARCIA

*Professora Adjunta
Instituto Politécnico de Castelo Branco*

SARA MARGARIDA ISIDORO FRADE DE BRITO FILIPE

*Professora Adjunta
Instituto Politécnico de Castelo Branco*

**INDICE: RESUMO-SUMMARY.- 1. INTRODUÇÃO.-
2. ENQUADAMENTO TEÓRICO. 2.1. A importância do turismo.
2.2. A Hotelaria. 2.3 Parcerias. 2.4. Parcerias no turismo.- 3. METODOLOGIA.-
4. ESTUDO DE CASO. 4.1 Caracterização do Monsanto Geohotel Escola.
4.2 As parcerias: As instituições.- 5. CONCLUSÕES.- BIBLIOGRAFÍA.**

RESUMO:

O turismo é um setor que se tem destacado pelo seu crescimento a nível regional, nacional e mundial. As parcerias como estratégia de desenvolvimento local contribuem para o aumento da competitividade, para a criação de emprego, para a promoção do bem-estar das comunidades. Em suma, este artigo procura dar a conhecer uma parceria estabelecida entre uma autarquia, uma instituição de ensino superior e uma associação sem fins lucrativos, com vista à promoção do turismo e ao desenvolvimento do território. Adotou-se como metodologia o estudo de caso. A recolha de dados efetuou-se a partir de fontes documentais e de entrevistas não estruturadas a responsáveis pelas instituições envolvidas na criação/desenvolvimento do *Monsanto GeoHotel Escola*, durante o ano de 2015. Concluímos que as parcerias são uma forma de assegurar o desenvolvimento sustentado do setor turístico e cumulativamente das regiões.

Palavras-Chave: Turismo, Hotelaria, Parceria, Desenvolvimento Regional, *Monsanto GeoHotel Escola*.

Classificação JEL: L84

ABSTRACT

Tourism is a sector that has been recognized for its growth at the regional, national and global levels. Partnerships as the strategy for local development contribute to the increase of competitiveness, the creation of employment and the promotion of the communities' well-being. In short, this article intends to disclose the partnership established between a municipality, a higher education institution, and a non-profit organization for the promotion of tourism and the development of the region. The case study methodology was used. Data was compiled from documentary sources and from unstructured interviews to individuals responsible for the institutions involved in the creation / development of *Monsanto GeoHotel School* during 2015. We conclude that partnerships are a means to simultaneously ensure the sustained development of the tourism industry and of the regions.

Keywords: Tourism, Hospitality Partnership, Regional Development, *Monsanto GeoHotel Escola*.

JEL classification: L84

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o turismo assume-se como um dos fenómenos económicos e sociais mais pertinentes e estruturantes para a dinâmica da economia global, afirmando-se como um setor de grande importância em termos mundiais (PITER, 2005). Se a nível nacional a importância do turismo é inquestionável, a nível regional este setor representa uma ferramenta essencial para o desenvolvimento e crescimento económico, contribuindo para o combate à desertificação e à estagnação económica das regiões, nomeadamente as do interior (Opperman, 1993). Por outro lado, o setor da hotelaria representa uma importante base de suporte ao apoio turístico, sendo fundamental para o desenvolvimento da indústria do turismo. Também o alojamento desempenha um papel relevante na economia local, dado o montante das despesas inerentes, contribuindo positivamente para o aumento dos rendimentos das populações - o denominado efeito multiplicador (PITER, 2005). Para Marques (2006), sem hotelaria não há turismo; sem bons estabelecimentos hoteleiros, não há bom turismo; sem bom serviço, não há bons estabelecimentos hoteleiros. Ou seja, possuir vantagens competitivas pode ser a chave para o sucesso no setor hoteleiro (Tsai, Song & Wong, 2009).

O posicionamento estratégico das regiões periféricas pode ser alcançado através da identificação de produtos agregados, do estabelecimento de parcerias públicas, público-privadas e da criação de redes (Breda, 2004). Nas últimas duas décadas, a criação de redes tem sido aceite como uma fonte de vantagem competitiva das regiões e das empresas (Porter, 1990). No ambiente empresarial atual, em que as empresas concorrem a nível global, é fundamental a adaptação ao meio envolvente, de modo a tornarem-se mais eficientes e eficazes localmente. Neste contexto, as redes podem desempenhar um papel significativo, uma vez que facilitam o acesso ao conhecimento, aos recursos, aos mercados e às tecnologias (Costa, Breda, Costa & Minguéns, 2007).

Atualmente, a indústria turística atravessa uma fase de transição, assistindo-se a uma procura cada vez mais exigente e sofisticada. Em resposta, os destinos turísticos estabelecem redes e alianças, cada vez maiores e mais abrangentes, procurando oferecer experiências mais satisfatórias ao cliente (Gray, 1996). Não obstante, Erkus-Ozturk & Eraydin (2010) afirmam que, apesar do aumento do número de discussões sobre o papel das redes no turismo, carecem ainda do suporte de estudos empíricos capazes de explicar de que forma essas redes podem

contribuir para o desenvolvimento sustentável dos territórios. Considerando que é condição essencial a existência de relações fortes entre os fornecedores, empresas e agentes de desenvolvimento regional, tais como operadores turísticos ou empresas públicas de turismo, as redes globais assumem uma importância decisiva para as empresas do turismo, tornando-se necessárias para atrair clientes globais e para manter a competitividade no mercado mundial do turismo (Erkus-Ozturk, 2009). Nesse contexto, a OMT (2003) afirma que a cooperação em muitas áreas no turismo caminha para o estabelecimento de parcerias formais entre os diversos atores do sector público e privado. Esta perspectiva de parcerias, que obriga a um grande envolvimento e compromisso por parte dos membros, torna-se cada vez mais fundamental para assegurar um ambiente competitivo do turismo, de forma a garantir o desenvolvimento sustentável dos produtos turísticos. A cooperação do sector público/privado é, desta forma, considerada essencial para o aumento da competitividade do setor do turismo.

Dada a importância das parcerias para o desenvolvimento regional e para o aumento da competitividade do setor do turismo, este artigo tem como objetivo apresentar um estudo de caso sobre as parcerias estabelecidas para a criação do *Monsanto GeoHotel Escola*, localizado no concelho de Idanha-a-Nova. Este empreendimento resulta da parceria estabelecida entre a Câmara Municipal de Idanha-a-Nova (CMIN), o Centro Municipal de Cultura e Desenvolvimento (CMCD) e o Instituto Politécnico de Castelo Branco, através da sua Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova (IPCB/ESGIN).

Para a concretização deste objetivo, apresentamos uma revisão da literatura sobre a problemática das parcerias no setor do turismo, expomos o estudo de caso e, no final aduzimos as principais conclusões, limitações e propostas para futuras investigações.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. ADOTURISMO

O setor do turismo é considerado um dos mais importantes a nível mundial, existindo grande consenso na literatura sobre o papel chave que desempenha no desenvolvimento e na competitividade das regiões (Alberti & Giusti, 2012). Ainda que, durante muitos anos, os governos e a população em geral tenham ignorado a sua importância económica e social, recentemente assistiu-se a esse

reconhecimento (Crouch & Ritchie, 1999). Na verdade, tem-se revelado uma autêntica fonte da criação de valor e de emprego (Botti, Camprubi & Torrès, 2008), uma atividade económica extremamente importante, conseguindo desempenhar um papel decisivo no desenvolvimento de determinadas regiões, onde, por vezes, não existem outras alternativas para alcançar esse objetivo, podendo mesmo dinamizar as potencialidades naturais e histórico-culturais das regiões mais deprimidas (Cabugueira, 2005). O setor do turismo é também uma atividade que se caracteriza pelas enormes possibilidades que tem de produzir efeitos diretos, indiretos e induzidos numa economia, seja através de emprego, seja através da dinâmica de outras empresas já instaladas (Carvalho & Vaz, 2005). Campos, Mendes e Albino (2006) acrescentam tratar-se de um setor de atividade com crescente expressão e valor para as economias nacionais e regionais, que se desenvolve mediante a prestação de serviços associados quer às necessidades, expectativas, exigências e desejos dos clientes turistas, quer às atividades que desenvolvem no destino. Segundo Jackson e Murphy (2002), são os próprios governos que identificam o turismo como um meio possível para atingir o desenvolvimento económico, dada a escassez de emprego nos setores tradicionais da economia. Os mesmos autores afirmam ainda que, desenvolver o turismo é sinónimo de produzir um destino territorial (cenário, ambiente) integrado, capaz de atrair e suportar a carga que tal atração possa provocar no futuro. Ou seja, significa desenvolver o conjunto de capacidades humanas e relacionais que, associadas às capacidades dos próprios recursos naturais e edificados, permitam a criação de um ambiente de acolhimento aos visitantes, fazendo-os sentir confortavelmente enquanto usufruem de um cenário diferente do habitual.

Na opinião de Cabugueira (2005), a maioria das atividades e serviços que constituem o produto turístico tendem a estar associados a uma atração natural ou cultural. Este conjunto de atividades possibilita o desenvolvimento do produto turístico através da atividade produtiva dos serviços. Desta forma, os bens naturais e culturais tornam-se diretamente produtivos, participando no processo geral de expansão da economia. Rodrigues (2003) refere que enquanto nas outras atividades económicas é o produto que se desloca até ao mercado, no turismo sucede precisamente o contrário. Para que ocorra um consumo efetivo do produto turístico, o turista tem de se deslocar até junto da estrutura que o suporta: o destino turístico. O autor afirma ainda, que não é possível dissociar uma abordagem do produto em turismo, do destino turístico, sendo este último

um elemento central da atividade turística. Acresce a capacidade do turismo em produzir efeitos multiplicadores na atividade económica, que se traduzem não só na geração de um valor acrescentado importante, mas também na capacidade de motivar por arrastamento o desenvolvimento de outras atividades económicas (Silva & Silva, 1998; Cabugueira, 2005). De acordo com Botti *et al.* (2008), a proximidade geográfica tem também um papel relevante na perceção do desempenho das organizações do turismo, mantendo a sobrevivência das empresas turísticas e contribuindo para a competitividade do setor turístico.

2.2 A HOTELARIA

Dentro do setor do turismo, a hotelaria assume um papel primordial. Para Matias (1992), representa uma componente essencial da atividade turística, contribuindo para o crescimento e prosperidade do turismo de uma nação. O alojamento é um elemento central de qualquer experiência turística e contribui em grande parte para a definição do grau de satisfação do turista (Villamarín, Vila & González, 2012). Segundo Wu, Liang e Song (2010), a indústria hoteleira de diversos destinos turísticos tem sido confrontada com uma concorrência feroz por parte dos grupos hoteleiros nacionais e internacionais. Para se tornarem competitivos, os hotéis têm de rever os seus procedimentos operacionais internos, procurando uma utilização mais eficiente dos recursos físicos e humanos de forma a aumentar as suas vantagens competitivas. Por outro lado, o rápido crescimento do número de hotéis internacionais contribuiu para esse mercado altamente competitivo, exigindo a formulação de estratégias de marketing, o reforço das operações corporativas e de modernização de qualidade do serviço, ingredientes fundamentais para a sua sobrevivência (Wang, Huang & Shang, 2006). Considerando que a longo prazo a sobrevivência de uma empresa é determinada pelo seu desempenho, a sua medição é uma tarefa crítica para os gestores (Anderson, Fok & Scott, 2000), tornando-se, segundo Chen (2009), uma preocupação constante, dado que a avaliação do desempenho pode ser utilizada como referência nas tomadas de decisão, tornando-se valiosa e fundamental para assegurar a melhoria contínua.

Por outro lado, os hotéis contribuem de forma direta para o emprego e, indiretamente para o meio ambiente. A presença de um hotel num determinado espaço pode apoiar o desenvolvimento adicional do turismo, melhorar o bem-estar das pessoas nas áreas de influência de turistas, e revitalizar uma série de atividades económicas em risco de desaparecer sem essa presença (Olmos, 2012).

O crescimento de uma comunidade estimula o desempenho de uma unidade hoteleira que, por sua vez, contribui para o desenvolvimento económico, social e cultural da comunidade (Go, Pine & Yu, 1994). Contudo, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva constitui uma tarefa difícil para muitos hoteleiros, dada a mudança radical que se observa no setor decorrente da intensidade da concorrência, dos rápidos avanços tecnológicos e do aumento da sofisticação dos clientes (Tavitiyaman, Qu & Zhang, 2011).

De acordo com Pestana (1998), na ótica do cliente, a atividade hoteleira requer métodos de gestão sofisticados, não só pela complexidade dos meios humanos, materiais e financeiros que envolve, como também pela necessidade de conciliar o custo desses meios com a exigência de padrões de qualidade nos serviços prestados aos clientes cada vez mais elevados, e com a racionalidade económica dos projetos turísticos.

Segundo Martins (2004), no funcionamento de uma unidade hoteleira existem três importantes vetores funcionais, que podem funcionar como motivadores da introdução de inovação ou do seu desenvolvimento: as tecnologias da informação e da comunicação, o ambiente e a qualidade. Baptista (2003) defende que, muitos dos novos serviços que são oferecidos, representam pouco em termos de estruturas e equipamentos adicionais. Na verdade, correspondem apenas à aplicação da imaginação criadora de satisfazer novas e velhas necessidades de conforto e lazer, resultantes de uma cuidada e sistemática análise da informação proveniente do meio envolvente externo, em particular do mercado e da concorrência.

2.3 PARCERIAS

A abordagem ao estudo das parcerias não é recente (Jack, 2008). O seu estudo remonta ao ano de 1930 com investigações sobre organizações bem como a algumas disciplinas que estudaram as suas origens conceptuais: a sociologia e a antropologia (Tichy, Tushman & Fombrun, 1979; Nohria & Eccles, 1992; Parkhe, Wasserman & Ralston, 2006). Nos anos mais recentes, porém, os estudos sobre esta temática têm colocado a sua ênfase nas redes e relações dos indivíduos, grupos, organizações, e entre estes, assistindo-se a um grande aumento destes estudos (Nohria & Eccles, 1992; Hoang & Antoncic, 2003; Parkhe et al., 2006). As parcerias não só influenciam os indivíduos como também têm um impacto significativo na forma de gestão, desenvolvimento e sustentação das organizações (Nohria & Eccles, 1992; Nelson, 2001). Parkhe et al., (2006) apelidam as parcerias como uma “nova arquitetura dos negócios globais”.

As redes são consideradas uma importante forma de criar oportunidades e transferir conhecimento, pois a sua formação possibilita, direta ou indiretamente, uma maior percepção do meio envolvente (Franco, 2006). Neste sentido, a cooperação entre empresas apresenta-se como uma resposta apropriada, permitindo, em domínios diversificados, reforçar e/ou complementar os recursos limitados, sem colocar em risco a sua individualidade (Franco, 1995). A importância das alianças estratégicas nas organizações tem vindo a aumentar de uma forma significativa, registando-se uma tendência para continuar a evoluir devido, em particular, a fatores como a crescente competitividade internacional, a rapidez do progresso tecnológico e à contínua sofisticação dos mercados, clientes e fornecedores (Franco & Barbeira, 2008). Na ótica de Crotts, Buhalis e March (2000), os termos aliança estratégica, relacionamento e parceria estratégica, apresentam como característica comum a união de duas ou mais empresas ou entidades, numa associação com um valor acrescido de estratégia sinérgica.

As parcerias, como configuração de aliança estratégica, são uma forma de cooperação que pode ser estabelecida entre entidades do sector público, entre organismos do sector privado ou ainda, entre os dois setores, o público e o privado.

Kernaghman (1993) define uma parceria como um relacionamento que compreende a partilha de poder, trabalho, apoio e/ou informação com outros, de forma a alcançar objetivos comuns ou benefícios mútuos. As parcerias são reconhecidas como formas de cooperação de importância relevante na promoção de um pensamento estratégico, a longo prazo. Os resultados obtidos são flexíveis e inovadores, produzindo políticas que vão ao encontro das necessidades e expectativas iniciais (Chapman, 1998). As parcerias podem ser formadas por várias razões. Autores como Riege, Perry e Go (2001) e a OMT (2003) identificaram várias razões para a integração numa parceria: i) a redução do risco e dos custos de acesso a novos mercados, através do reforço de recursos financeiros e da partilha de recursos humanos; ii) a extensão do âmbito de ação de operações, sendo exemplo as pequenas empresas que atingem mercados internacionais através da filiação com empresas ou grupos de maior dimensão; iii) o alcance de competências e conhecimento; iv) o direcionar dos clientes através de canais de distribuição mais eficazes; v) a criação de novos produtos ou serviços; e vi) a capacidade de atingir níveis mais elevados de eficiência e economias de escala.

De acordo, com Spink e Merrill-Sands (1999), existe um conjunto de fatores que explica o sucesso de uma parceria, a saber: i) definição clara dos objetivos a atingir; ii) liderança forte e partilhada; iii) partilha na definição e na abordagem

do problema; iv) poder equitativo; v) interdependência e complementaridade; vi) partilha de responsabilidade; vii) atenção ao processo; viii) elos de comunicação; ix) processo explícito de tomada de decisão; x) confiança e compromisso; e xi) crédito e reconhecimento. Estes elementos são interdependentes, sendo que a sua implementação com sucesso possibilita a criação e o desenvolvimento de um ambiente de abertura e de confiança.

Segundo a OMT (2000), muitas parcerias estratégicas acontecem com empresas que competem entre si agressivamente e pelos mesmos mercados, mas que entendem os benefícios da cooperação para fortalecer essa competitividade. Para Pizam, Okumus e Hutchinson (2013) as parcerias bem-sucedidas devem ser realizadas através da confiança mútua, da compreensão das necessidades e expectativas de cada um e da colaboração bem-sucedida entre os proprietários da indústria chave. No entanto, as principais ameaças para o sucesso das parcerias são normalmente associados à percepção que os membros potenciais têm um do outro e da estrutura organizacional que possuem (Franco & Estevão, 2010).

2.4 PARCERIAS NO TURISMO

Num contexto de competitividade crescente e de globalização dos mercados, o papel desempenhado pelas pequenas empresas, que constituem uma elevada quota do tecido empresarial do setor do turismo, e a sua capacidade para se imporem com sucesso revela-se uma verdadeira incógnita. Nesta perspetiva, Witt e Moutinho (1995) defendem que a parceria através das alianças estratégicas pode constituir a chave para a sobrevivência das pequenas empresas nas indústrias hoteleira e de viagens, bem como em outros setores do turismo. As alianças podem ser aplicadas aos negócios de reduzida dimensão através da criação de redes de parceiros. Estas alianças surgem no âmbito das tendências de concentração e internacionalização, associadas ao setor e à indústria turística.

Long (1997) afirma que as parcerias no turismo são conjuntos de esforços de colaboração entre stakeholders autónomos, representantes de organizações de dois ou mais setores com interesses no turismo, que se juntam num processo interativo utilizando regras comuns, normas e estruturas num nível organizacional antecipadamente estabelecido e numa área geográfica delimitada, atuando ou tomando decisões sobre questões ligadas ao desenvolvimento do turismo. As parcerias entre os setores público e privado e a cooperação próxima entre os fornecedores locais, constituem fatores essenciais para que os destinos

ofereçam produtos de qualidade. Exceder as expectativas dos consumidores é uma forma de assegurar a manutenção do destino de forma bem-sucedida e a longo prazo (Buhalis, 2000).

Na sequência do estudo efetuado pela OMT (2002) foram identificados os principais objetivos que conduzem à criação de uma parceria, nas diferentes áreas de atuação. O quadro seguinte sintetiza os fundamentos que justificam a integração numa parceria, por parte dos diferentes atores que compõem os stakeholders do turismo:

Quadro 1 – Objetivos para a Formação de Parcerias

Produtos	Marketing e Vendas
<ul style="list-style-type: none"> - Valorizar e preservar os recursos; - Estabelecer padrões de qualidade; - Desenvolver atrações, parques temáticos e alojamentos; - Facultar suporte técnico para o desenvolvimento de programas inovadores; - Contribuir para o bem-estar económico da comunidade; - Criar um desenvolvimento sustentável do turismo; - Ultrapassar barreiras ao investimento; - Proteger os consumidores; - Enfrentar a concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver a imagem do destino; - Desenvolver a eficiência do marketing; - Melhorar o alcance e cobertura dos mercados; - Fornecer o suporte para o marketing e distribuição eletrónica, incluindo a internet; - Proporcionar apoios para a participação em feiras; - Valorizar a colaboração dos programas de marketing; - Aceder a novos mercados.
Investigação e Tecnologia	Infraestruturas
<ul style="list-style-type: none"> - Fornecer metodologias de investigação e de análise quantitativa; - Implementar contas satélite do turismo; - Facilitar a inovação tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver estradas, infraestruturas de transporte e serviços básicos; - Garantir a manutenção da saúde pública e saneamento; - Garantir segurança; - Desenvolver sistemas de comunicação.
Recursos Humanos	Financiamento
<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer padrões de qualidade e serviço; - Oferecer programas de formação e educação; - Desenvolver a produtividade e a inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obter investimentos e financiamento; - Influência do investimento público; - Obter financiamento inicial.

Fonte: Adaptado de OMT (2002)

Ekpenyong e Mmon (2015) reforçam esta ideia afirmando que as parcerias no setor do turismo conduzirão a um mercado mais competitivo, à melhoria da oferta de produtos e serviços do turismo, melhorando a recuperação de custos, aumentando o investimento de capital, a criação de postos de trabalho e o crescimento económico sustentável.

Para Pizam *et al.* (2013), o estabelecimento de parcerias fortes entre as organizações de turismo, de hospitalidade e de escolas de hotelaria exige a participação de professores de instituições de ensino superior que trabalhem em estreita colaboração com os proprietários da indústria, de forma a reforçar a confiança mútua, as amizades e um entendimento comum das necessidades e expectativas da indústria. No entanto, Menon e Edward (2014) alertam para o facto das parcerias no turismo serem uma tarefa extremamente complexa.

Com base nos pressupostos enunciados apresentamos, de seguida, o caso de estudo do *Monsanto GeoHotel Escola*.

3. METODOLOGIA

O estudo de caso como estratégia de investigação é abordado por vários autores. Yin (1994) e Stake (1995), estipulam que um caso pode ser algo bem definido ou concreto, como um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas também pode ser algo menos definido ou definido num plano mais abstrato como, decisões, programas, processos de implementação ou mudanças organizacionais. É nesta definição de estudo de caso que se encontra enquadrada a nossa investigação.

Este estudo recai sobre o caso das parcerias estabelecidas para a criação do *Monsanto GeoHotel Escola*. Os dados foram recolhidos através de fontes documentais e entrevistas não estruturadas a responsáveis pelas várias instituições parceiras, durante o ano de 2015.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 MONSANTO GEOHOTEL ESCOLA

Monsanto GeoHotel Escola foi o nome escolhido para uma nova unidade hoteleira situada em Monsanto, uma aldeia do concelho de Idanha-a-Nova, distrito de Castelo Branco. Na documentação referente ao Hotel encontra-se a justificação

do seu nome: “*Mons Sanctus ou Monte santo é o nome que figura no foral atribuído por D. Afonso Henriques, em 1174. Mostra-se no alto, dominador, quase inacessível. Aflorações graníticas emprestam-lhe o toque de atalaia que justificou, bem cedo, a atribuição de foral, a carta de lei que homens bons teceram e cumpriram*” (MGHE, 2015).

Monsanto, aldeia mais portuguesa de Portugal, localiza-se em pleno *Geopark Naturtejo da Meseta Meridional*, é um ex-líbris da rede das Aldeias Históricas de Portugal - doze aldeias onde se aplica uma estratégia de desenvolvimento e valorização centrada nos valores da História, da Cultura e do Património. É o primeiro geoparque português, integrado nas Redes Europeia e Global de Geoparques, da UNESCO, desenvolvendo-se num território de 5000 km².

O equipamento hoteleiro é, pois, uma construção da história e da cultura, integra elementos materiais e imateriais do passado, buscando o aparecimento/construção de outros/novos produtores de significado. Acreditamos que as regiões possuem um repertório simbólico próprio que, simultaneamente, confere coesão às representações coletivas dos seus membros e as diferencia de outras entidades nacionais.

A hospitalidade, a gastronomia, o conforto e a segurança foram preocupações dos promotores.

O Hotel possui 10 quartos; são climatizados e equipados com televisão LCD, com uma decoração que procura dialogar com o património natural e cultural circundante; possuem casa de banho privativa que inclui produtos de higiene pessoal. Ostentam todos designações com uma narrativa específica. Designamos: a) *Suite D. Afonso Henriques*; b) *Suite D. Manuel I*; c) *Marafona*; d) *Alegrios*; e) *Nave de Pedra*; f) *São Miguel*; g) *São Salvador*; h) *Vir-a-Corça*; i) *Penedos Juntos*; j) *Torre de Lucano*.

O Hotel dispõe, ainda de uma sala de refeições denominada Galo de Prata – pela atribuição do denominativo de Aldeia mais portuguesa de Portugal, em 1938, e do Bar Adufe – instrumento musical que permaneceu no território desde tempos imemoriais e que é símbolo da autarquia. Os promotores, aliando a formação teórica à prática, num espaço carregado de autenticidade, pretenderam criar um ambiente motivador, oferecer uma estada de requinte e divulgar o património natural e cultural do território.

Segundo a informação disponibilizada no sítio *online*, o *Monsanto GeoHotel Escola*, enquanto unidade de acolhimento, propõe-se oferecer um espaço que favoreça a *fruição da paisagem, do saber ser e do saber fazer Beirão*. (MGHE, 2015a)).

Possui as seguintes comodidades: pequeno-almoço *buffet* servido na Sala Galo

de Prata; Bar Adufe; Acesso gratuito à internet; *Staff* multilingue; Cofre na recepção; Lavandaria; Jornais; *Room Service*; Acessos para pessoas com mobilidade reduzida.

4.2 AS PARCERIAS

O *Monsanto GeoHotel Escola* nasce da vontade de três instituições: a Câmara Municipal de Idanha-a-Nova (CMIN), o Centro Municipal de Cultura e Desenvolvimento (CMCD) e o Instituto Politécnico de Castelo Branco através da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova (IPCB/ESGIN).

O Município de Idanha-a-Nova, ao prosseguir fins de interesse público, empenha-se na criação de parcerias com os agentes de desenvolvimento que atuam no território, preocupa-se com a salvaguarda do património, luta contra a desertificação, procurando atrair novos habitantes. A autarquia é proprietária do bem imóvel que é cedido, a título gratuito, ao CMCD, por um período de 4 anos, renovável.

O CMCD, entidade de interesse coletivo e de intervenção na área da Educação, possui recursos humanos qualificados e tem uma atuação empresarial vocacionada para a criação de valor através da exploração sustentada do património natural e cultural. A sua missão é a de promover o desenvolvimento integrado, a valorização e a sustentabilidade do território nas suas diferentes dimensões. Dos seus objetivos, destacam-se a promoção do desenvolvimento da formação, a qualificação da população e o desenvolvimento do empreendedorismo. Compete-lhe a gestão do *Monsanto GeoHotel Escola*, nomeadamente, a responsabilidade: do quadro de pessoal destinado ao seu funcionamento da entidade hoteleira (recrutamento, seleção, formação, avaliação); da celebração, com as entidades competentes, dos contratos de fornecimento de água, eletricidade e telefone, bem como o pagamento dos inerentes custos derivados da exploração do mesmo; das despesas com licenças, taxas, impostos, seguros de responsabilidade civil, e outros encargos e penalizações de que seja objeto. Disponibiliza técnicos que se encontram ao seu serviço com comprovada competência para o efeito, para acompanhar e formar estudantes do IPCB/ESGIN, no domínio dos vários saberes.

O IPCB tem-se afirmado como uma estrutura nuclear com forte implantação e influência na região. Através da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova (ESGIN) confirma a influência benéfica no tecido económico e social da região. A ESGIN, enquanto estabelecimento de ensino superior com capacidade de

intervenção no território envolvente, privilegia as temáticas que potenciam a competitividade e em que o turismo assume importância essencial. A ESGIN utiliza o *Monsanto GeoHotel Escola* como espaço de lecionação de aulas teórico/práticas, em articulação com o CMCD; colabora no funcionamento do *Monsanto GeoHotel Escola*, através do know how dos seus professores, técnicos e alunos, no âmbito da gestão definida pelo CMCD. Os estudantes dos cursos da área da hotelaria e restauração têm atribuído no horário letivo, um dia, por semana, para permanecerem no equipamento hoteleiro, cumprindo um total de 30 horas por semestre; exercem funções em todos os setores – Alojamento, *F&B*, Cozinha, Comercial, Eventos - do Hotel, exercitarão as suas competências, formularão uma ideia de funcionamento do hotel. Também, em unidades curriculares estipuladas, anualmente, realizarão um conjunto de projetos que poderão implementar-se no espaço.

Na verdade, pretende utilizar-se o contacto direto com os clientes reais, como recurso didático específico, proporcionando aos estudantes um conhecimento profundo do setor e a sua plena inserção no mercado de trabalho. Promover-se-á a qualidade de ensino global e a formação prática dos estudantes, sempre próxima da realidade do seu contexto laboral.

As três instituições, como sói acontecer, uniram, neste projeto, muitos esforços e muito trabalho. Ainda imperfeito, emergiu de uma das estruturas existentes no território: a Pousada de Monsanto que funcionou entre os anos 1993 e 2004. Os objetivos a que se propõem são/foram: a) Reativar uma unidade hoteleira para os turistas que visitem a região; b) Criar um novo serviço turístico para a região; c) Recuperar património existente e dinamizar a unidade hoteleira de 3 estrelas, dotando-a de características de “*GeoHotel Escola*”; d) Criar postos de trabalho; e) Promover a autenticidade do bem-fazer beirão; f) Inovar na formação de estudantes; g) Promover o equipamento como “montra” das práticas, do *Geopark Naturtejo da Meseta Meridional*.

Em suma, o turismo tem uma importância estratégica para a economia regional; cria riqueza e emprego. Trata-se de um sector em que o país, e a região em especial, possuem vantagens competitivas, como referimos.

O *Monsanto GeoHotel Escola* contribui para um processo contínuo de institucionalização e consolidação de uma cultura de cooperação, em rede, que leve à capacitação territorial e tenha como resultado a capacidade de inserção do território nos panoramas nacional, ibérico e internacional, gerando mais-valias territoriais, mais emprego e mais qualidade de vida, numa base de sustentabilidade.

Recorrendo a recursos endógenos de cariz patrimonial, pretende-se criar dinâmicas que possam constituir-se como um fator de desenvolvimento, valorizando esses recursos e outros complementares. A competitividade da unidade hoteleira através da criação de riqueza e bem-estar será promovida.

A unidade hoteleira aposta na complementaridade com outras atividades, através de parcerias com empresas de animação turística da região. Essas atividades passam pelo *birdwatching*, BTT, observação da fauna e da flora, turismo ornitológico (percursos pedestres com observação de aves), percursos pedestres temáticos diurnos e noturnos, tiro (besta, arco, zarabatana, físga e precisão), passeios de burro e de cavalo/equitação, canoagem, *paintball*, *bungee*, trampolim, insufláveis, visitas guiadas (museus, aldeias históricas, etc.), escalada, escalada artificial, *rappel*, slide, tirolesa, *canyoning*, orientação, congressos, ações de formação, multiactividades (*team building*), turismo micológico (passeios pedestres com observação de cogumelos), passeios TT (carros, motas, bicicletas), caça e pesca, parapente, balonismo, festas populares, passeios de barco, entre outras.

Acresce a ligação ao meio rural. Serão potenciadas visitas a produtores locais de produtos regionais, nomeadamente de queijos, enchidos e azeite, bem como a artesãos de produtos típicos (marafonas, adufes...).

Em suma, esta parceria entre a CMIN, o CMCD e o IPCB/ESGIN cumpre a missão de, com os recursos de cada uma das instituições, promover o desenvolvimento do território, a fixação de pessoas e inovar na forma de ensinar/aprender num espaço que elegeu a Educação como ponto de partida para a qualidade e excelência.

5. CONCLUSÕES

Existem diversas abordagens ao estudo das parcerias. Comum a todas elas é a vantagem competitiva que gera nas instituições que a integram. Uma primeira ideia que importa salientar é que as parcerias evoluem de forma dinâmica em resposta às forças internas e externas, como é caso das que esta região enfrenta, nomeadamente no que respeita aos problemas de interioridade e das consequências que daí advêm. O mote principal que conduz às parcerias assenta nos benefícios que todos os parceiros anseiam retirar da partilha de recursos e objetivos, sendo este estudo de caso um exemplo.

Num setor de grande competitividade como é o do turismo, as empresas devem implementar alianças e outras formas de cooperação de forma a

desenvolverem sinergias e alcançarem vantagens competitivas. Nesse sentido, esta parceria desempenha um papel importante no desenvolvimento regional.

Este estudo permitiu verificar a importância das parcerias como forma de assegurar o desenvolvimento sustentado do setor turístico de uma região, através da criação de emprego e contribuindo para o bem-estar económico da comunidade. Aliando a história à cultura, valorizando e preservando os seus recursos, integrando os elementos materiais e imateriais do passado, buscando o aparecimento/construção de outros/novos produtores de significado acedendo a novos mercados, no estabelecimento de padrões de qualidade e serviço, na obtenção de investimento inicial e transposição das barreiras de investimento. Esta parceria é ainda caracterizada pela confiança recíproca e por uma compreensão mútua das necessidades e expectativas do setor do turismo.

Torna-se importante, assim a identificação dos factores críticos de sucesso na gestão das parcerias, funcionando como referência de boas práticas a seguir na criação e manutenção desta forma de cooperação.

Como qualquer estudo, este também possui algumas limitações, nomeadamente o facto de ser um estudo de caso aplicado a um hotel recentemente inaugurado, cujos resultados são ainda desconhecidos. Como sugestão futura de investigação, propomos a comparação deste estudo com outras parcerias em outros setores de atividade.

6. BIBLIOGRAFIA

ALBERTI, F. & GIUSTI, J. (2012). “Cultural Heritage, Tourism and Regional Competitiveness: The Motor Valley Cluster”, *City, Culture and Society*, 3, 261–273.

ANDERSON, R., FOK, R. & SCOTT, J. (2000). “Hotel Industry Efficiency: An Advanced Linear Programming Examination”, *American Business Review*. 18 (1), 40-48.

BAPTISTA, M. (2003). *Turismo. Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.

BREDA, Z. (2004). “Avaliação do Potencial de Desenvolvimento Turístico ao Nível Local”, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1(1), 35-42.

BOTTI, L., CAMPRUBI, R. & TORRÈS, O. (2008). “Tourism and Regional Development: Small Businesses and Social Network for Competitiveness”, *Research Entrepreneurship and Small Business XXII*. Covilhã: Universidad Beira Interior.

- BUHALIS, D. (2000). "Marketing the Competitive Destination of the Future", *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 97-116.
- CABUGUEIRA, A. (2005). "A Importância Económica do Turismo", *Revista Turismo & Desenvolvimento*. II(2), 97-104.
- CARVALHO, P. & VAZ, M. (2005). "A Estruturação do Problema na Definição de uma Estratégia de Desenvolvimento Turístico para a Serra da Estrela – Portugal", *VII Encontro Hispano-Lusode Economia Empresarial*. Faro: Universidade do Algarve
- CAMPOS, A., MENDES, J. & ALBINO, J. (2006). "Para uma Cultura da Qualidade Total no Destino Turístico: Métodos de Diagnóstico e Estratégias de Desenvolvimento", *Revista Turismo & Desenvolvimento*. 5, 21-40.
- CHAPMAN, M. (1998). *Effective Partnership Working*. Area Regeneration Division, *Good Practice Note No1*. Edinburgh: Scottish Office.
- CHEN, T. (2009). "Performance Measurement of an Enterprise and Business Units with an Application to a Taiwanese Hotel Chain", *Journal of Hospitality Management*. 28, 415-422.
- COSTA, C., BREDA, Z., COSTA, R. & MIGUÉNS, J. (2007). The Benefits of Networks to SME's, in Cooper, C, Scott e N, Baggio, R. (eds), *Networks Analysis and Tourism: From Theory to Practice*. Bristol: Channel View Publications.
- CROTTS, J., BUHALIS, D. & MARCH, R. (2000). "Global Alliances in Tourism and Hospitality Management", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. Vol. 1, Nº1, pp. 1-10.
- CROUCH, G. & RITCHIE, J. (1999). "Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity", *Journal of Business Research*. 44, 137-152.
- EKPENYONG, O. & MMOM, P. (2015). "Public-Private Partnership and Tourism Development in the Niger Delta Region", *Journal of Environment and Earth Science*. Vol.5, No.2, pp. 80-86.
- ERKUS-OZTURK, H. (2009). "The Role of Cluster Types and Firm Size in Designing the Level of Network Relations: The Experience of the Antalya Tourism Region", *Tourism Management*, Vol.30, No.4, 589-597.
- ERKUS-OZTURK, H. & ERAYDIN, A. (2009). "Environmental Governance for Sustainable Tourism Development: Collaborative Networks and Organisation

Building in the Antalya Tourism Region”, *Tourism Management*. Vol. 31, No.1, 113-124.

FRANCO, M. (1995). *A Cooperação entre Empresas como Meio de Redimensionamento e Reforço da Competitividade das PME: O Caso da Região da Beira Interior*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Tese não publicada. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

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

FRANCO, M. & BARBEIRA, M. (2008). “As Alianças como Estratégia e Inteligência Competitiva na Partilha de Conhecimento Organizacional”, *ELBE - 2º Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia*, 20-22 Novembro. Lisboa: ISCTE.

FRANCO, M. & ESTEVÃO, C. (2010). “The Role of Tourism Public-Private Partnerships in Regional Development: A Conceptual Model Proposal”, *Cad. EBAPE.BR* [online], Vol.8, n.4, 600-612.

GO, F., PINE, R. & YU, R. (1994). “Hong Kong: Sustaining Competitive Advantage in Asia’s Hotel Industry”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 35(5), 50-61.

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

HOANG, H. & ANTONCIC, B. (2003). “Network-based research in entrepreneurship: a critical review”, *Journal of Business Venturing*. 18 (2), 165–187.

JACK, S. (2008). “Approaches to studying networks: Implications and outcomes”, *Journal of Business Venturing*. 25(1): 120-137.

JACKSON, J. & MURPHY, P. (2002). “Tourism Destinations as Clusters: Analytical Experiences From The New World”, *Tourism and Hospitality Research*. 4(1), 36-52.

KERNAGHAM, K. (1993). “Partnership and Public Administration: Conceptual and Practical Considerations”, *Canadian Public Administration*. Vol.36, pp. 57-76.

LONG, P. (1997). Researching Tourism Partnership Organizations: From Practice to Theory to Methodology, in Murphy, P., *Quality Management in Urban Tourism*. 235–251, Chichester: Wiley.

MATIAS, F. (1992), A Indústria Hoteleira no Algarve. Aplicação da Metodologia dos Grupos Estratégicos. Tese de Mestrado não publicada. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa: Lisboa.

MARQUES, J. (2006). *Introdução à Hotelaria*. Porto: Livraria Civilização Editora.

MARTINS, A. (2004). *Inovação e Tecnologia no Turismo – O Sector Hoteleiro do Algarve*. Tese de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais. Tese não publicada. Faro: Universidade do Algarve.

MENON, S. & EDWARD, M. (2014). “Public private partnerships in tourism- a case study of Kerala Travel Mart”, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. Vol. 3 (2), Open Access-Online @ [http://: www.ajhtl.com](http://www.ajhtl.com), consultado em 18/11/2015.

MGHE (2015). Folheto promocional. Autor.

MGHE (2015a)). Monsanto Geo Hotel Escola. Sítio online. <http://www.monsantoghe.com/>, consultado em 12/11/2015.

NELSON, R., (2001). “On the shape of verbal networks in organizations”, *Organization Studies*. 22 (5), 797–823.

NOHRIA, N. & ECCLES, R. (1992). *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Harvard: Harvard Business School Press.

OLMOS, G. (2012). “Hospitality Competitiveness Measurement System”, *Journal of Global Business and Technology*. 2(8), 29-37.

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

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

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

- OPPERMAN, M. (1993), “Tourism Space in Developing Countries”, *Annals of Tourism Research*. Vol.20, Nº4, pp.535-556.
- PARKHE, A., Wasserman, S. & Ralston, D.A. (2006). “New frontiers in network theory development”, *Academy of Management Review*. 31 (3), 560–568.
- PESTANA, D. (1998). “Grupo Pestana um Caso de Internacionalização”, *Economia & Prospectiva*. I(4, Jan./Mar.), 113-119.
- PITER (2005). Terras do Vouga e do Caramulo, Dinamização do Turismo em Áreas de Montanha.
- PIZAM, A., OKUMUS, F. & HUTCHINSON, J. (2013). “Forming a long-term industry-university partnership: The case of Rosen College of Hospitality Management”, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. Vol. 5 Iss: 3, pp.244 – 254.
- PORTER, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: Free Press.
- RIEGE, A., PERRY, C. & GO, F. (2001). “Partnerships in International Travel and Tourism Marketing: A Systems-Oriented Approach Between Australia, New Zealand, Germany and the United Kingdom”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Vol. 11, Nº 1, pp. 59-77.
- RODRIGUES, A. (2003). “A Engenharia Turística como Factor de Desenvolvimento Regional: Alguns Conceitos e Aplicações”, *Nova Economia e Desenvolvimento Regional*, Actas do IX Encontro Nacional da APDR, 1, 671-692.
- SILVA, J. & SILVA, J. (1998). “A Importância Económica do Turismo na Economia”, *Investigação em Turismo – Livro de Atas*, 45-59.
- SPINK, L. & MERRILL-SANDS, D. (1999). Successful Collaborative Partnerships: Key Elements and Self-Assessment Inventory, pp. 1-17, in *Organizational Change Briefing Note – n.º 5*, Support Program in organizational Change for the CGIAR Centers. Boston MA: Simmons Institute for Leadership and Change, Simmons College.
- STAKE, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- TAVITIYAMAN, P., QU, H. & ZHANG, H. (2011). “The Impact of Industry Force Factors on Resource Competitive Strategies in Hotel Performance”, *International Journal of Hospitality Management*. 30(3), 648-657.
- TICHY, N., TUSHMAN, M. & FOMBRUN, C., (1979). “Social network analysis for organizations”, *Academy of Management Review*. 4 (4), 507–519.
- TSAI, H., SONG, H. E WONG K. (2009). “Tourism and Hotel Competitiveness Research”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 26(5-6), 522-546.
- VILLAMARÍN, P., VILA, T. & GONZÁLEZ, M. (2012). “Eficiência Relativa da Oferta de Alojamentos Hoteleiros de Gama Média e Alta da Províncias Espanholas: Uma Aplicação da Análise Envolvente de Dados”, *Journal of Tourism Development*. 17/18, 729-744.
- WANG, F., HUANG, W. & SHANG, J. (2006). “Measuring the Cost-efficiency of International Tourist Hotels in Taiwan”, *Tourism Economics*. 12(1), 65-85.
- WITT, S. E MOUTINHO, L. (1995). *Tourism Marketing and Management Handbook*. New York: Prentice Hall International.
- WU, J., LIANG, L. E SONG, H. (2010). “Measuring Hotel Performance Using the Integer DEA Model”, *Tourism Economics*. 16(4), 867–882.
- YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publicat