

# **“MALCATA LIFE VILLAGE” - Um modelo de empreendedorismo turístico e social.**

**Luís Manuel do Carmo Farinha**

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Castelo Branco para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, realizada sob a orientação científica do Doutor Pedro Manuel Rodrigues Carvalho, Professor Adjunto da Unidade Técnico - Científica de Ciências Empresariais da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco.*

“A todos os empreendedores que por necessidade ou sentido de oportunidade abraçam perseverantemente novos modelos de criação de valor”

## **Agradecimentos**

Agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Pedro Carvalho, pelo apoio e acompanhamento na elaboração da presente dissertação, enquanto fonte de reflexão cognitiva e de aquisição de maturidade científica.

De uma forma universal, a todos os docentes que me incentivaram ao cumprimento desta nova etapa, aos meus caríssimos colegas de curso, pelo encorajamento e pela confiança que depositaram em mim no âmbito da sua representação no Conselho Pedagógico.

À equipa do Poliempreende e Direcção da Escola Superior de Gestão, pelo convite encorajador e oportunidade de integrar o conselho consultivo de alunos, e participar na organização do evento “Tertúlia de empreendedores”, cuja motivação se reflectiu na realização do presente estudo.

Ao Município e Posto de Turismo do Sabugal, urge-me agradecer pela informação disponibilizada.

Aos meus pais, sogros e em especial às minhas duas meninas, à minha filha Mariana e à minha esposa Deli, um agradecimento particular pela compreensão de todas as minhas horas de ausência.

## Palavras chave

Empreendedorismo; Modelos de negócio; Turismo; Unidades de qualidade de vida.

## Resumo

A par das dificuldades económicas e financeiras que dominam o panorama internacional, Portugal não foge à regra, vendo a sua economia mergulhada numa crise profunda, marcada pelo elevado nível de preços das matérias-primas, com repercussões negativas ao nível da competitividade empresarial e níveis de empregabilidade.

Atendendo a estas vicissitudes económicas e sociais, impera redescobrir novos modelos de negócio em área estratégicas para o desenvolvimento do país e em particular das regiões mais desfavorecidas, onde se insere todo o interior de Portugal. Surge assim o Turismo como elemento estratégico no desenvolvimento da economia nacional, associado a uma variedade de produtos identificados no âmbito do Plano Estratégico Nacional para o Turismo.

Analisando a evolução global do envelhecimento populacional, com especial destaque no território europeu, ibérico e nacional, importa saber explorar este fenómeno social enquanto fonte de oportunidades a ter em conta no *design* de novos modelos de negócio, associando-o às novas tendências de consumo manifestadas pelos potenciais clientes.

É neste sentido, que no domínio das diferentes vertentes do turismo, onde se inclui o turismo de saúde e bem-estar, o turismo médico, o alojamento, o turismo de negócios e *touring* cultural e paisagístico, que o modelo de negócios proposto identifica uma solução de investimento, a ter lugar numa região deprimida do nosso país - a região da raia central, em Malcata, Concelho do Sabugal.

**Keywords**

Entrepreneurship; Business design; Tourism; Units of quality of life.

**Abstract**

Alongside the economic and financial difficulties that dominate the international scene, Portugal is no exception, seeing its economy plunged into deep crisis, marked by the high prices of commodities, with negative repercussions in terms of business competitiveness and levels of employability.

Given these economic and social vicissitudes, regions rediscover new business models in areas strategic for the development of the country, particularly in the poorest regions. Tourism emerges as well as a strategic element in the development of national economy, combined with a variety of products identified under the National Strategic Plan for Tourism.

Analyzing the evolution of the global population aging, with special emphasis on European territory, Iberian and national matter know how to exploit this social phenomenon as a source of opportunities to consider the design of new business models, associating it with the new consumer trends manifested by potential customers.

It is this sense that the different sections in the field of tourism, which includes the health tourism and wellness, medical tourism, accommodation, tourism and touring business and cultural landscape, the business model proposed identifies an investment solution, taking place in a depressed region of our country - the region of central border area in Malcata, Sabugal province.

## Índice geral

Capítulo I - Introdução.....	1
1.1 Definição do problema.....	2
1.2 Objectivos.....	2
1.3 Metodologia.....	3
1.4 A estrutura do documento .....	3
1.5 Definição dos termos utilizados.....	4
Capítulo II - Revisão da bibliografia geral .....	7
2.1 Secção 1 - Enquadramento macroeconómico e demográfico .....	7
2.1.1 A conjuntura internacional .....	7
2.1.2 A economia nacional .....	11
2.1.3 Indicadores económicos: comparação Portugal / Espanha.....	13
2.1.4 O enquadramento demográfico. ....	16
2.2 Secção 2 - O Turismo.....	32
2.2.1 O Turismo, planeamento e perspectivas futuras. ....	32
2.2.2 O Turismo de Saúde e Bem-Estar .....	43
2.2.3 Resorts integrados e turismo residencial.....	53
2.2.4 O Turismo Médico .....	60
2.2.5 Turismo de Negócios .....	61
2.2.6 <i>Touring</i> cultural e paisagístico e turismo de natureza .....	64
2.3 Secção 3 - As Unidades de Qualidade de Vida.....	67
2.3.1 A prevenção e o acompanhamento das demências neurológicas: doenças de Alzheimer e Parkinson.....	69
2.4 Secção 4 - Modelação de Negócios .....	71
2.4.1 Criar modelos de negócio .....	71
2.4.2 Componentes dos modelos de negócio .....	71
2.4.3 Design.....	80
2.4.4 Processo de Design do Modelo de Negócio .....	84
3 Capítulo III - O Modelo de empreendedorismo “Malcata Life Village” .....	86
3.1 Secção 1 - O <i>Core Business</i> do Projecto .....	86
3.1.1 O Core Business .....	86
3.1.2 As actividades complementares .....	88
3.2 Secção 2 - A modelação do modelo de empreendedorismo.....	90

3.2.1	A configuração base do negócio .....	90
3.2.2	A combinação de actividades.....	91
3.2.3	As unidades operacionais do projecto .....	91
3.2.4	Mercados estratégicos e segmentação de clientes .....	93
3.2.5	Actividades em outsourcing e outros contratos de prestação de serviços .....	96
3.2.6	Proposta de valor .....	97
3.2.7	Canais.....	99
3.2.8	Relações com os clientes.....	100
3.2.9	Fluxos de rendimento.....	101
3.2.10	Recursos - chave.....	102
3.2.11	Estrutura de gastos.....	103
3.2.12	A Tela do modelo de negócio .....	104
3.2.13	As unidades operacionais do projecto e relações de cooperação.....	105
3.3	Secção 3 - Estrutura do plano de negócios.....	111
3.3.1	Itens a considerar na elaboração do Plano de Negócios .....	113
3.3.2	Procedimentos associados ao processo de licenciamento.....	137
4	Considerações e recomendações finais.....	139
	Bibliografia.....	142
	Anexos. ....	148

## Índice de figuras

Figura 1 - Ritmo de crescimento das economias .....	7
Figura 2 - Preço médio spot do petróleo: Jan 2005 - Abr 2011 .....	8
Figura 3 - índices de matérias-primas: Jan 2005- Abr2011 .....	8
Figura 4 - PIB e Taxa de Desemprego .....	9
Figura 5 - Taxa de desemprego na Zona euro: Set 2010 - Mar 2011 .....	9
Figura 6 - Previsão do PIB da OCDE e mundial: 2009-2012 .....	10
Figura 7 - Indicadores de confiança na área Euro e IHPC na área Euro .....	10
Figura 8 - Indicadores de confiança / Indicadores coincidentes de actividade e do consumo privado, Maio-2011 .....	11
Figura 9 - índices de novas encomendas na indústria: Jan 2010- Jan 2011 .....	12
Figura 10 - Inflação em Portugal: Fev 2009 - Fev 2011 .....	12
Figura 11 - Taxas Euribor: Fev 2010-Fev 2011 .....	13
Figura 12 - Comparação do nível de preços Portugal / Espanha, 2009.....	14
Figura 13 - Comparação do nível de custo de vida com a Bélgica .....	14
Figura 14 - Rendimento disponível bruto <i>per capita</i> , 2007.....	15
Figura 15 - Taxa de desemprego, 2009 .....	15
Figura 16 - Taxa de desemprego (%) por regiões, 2009 .....	16
Figura 17 - Taxa de emprego, 2009 .....	16
Figura 18 - População mundial, 2010 (% do total). .....	17
Figura 19 - Pirâmide populacional, EU-27 (% do total da população) .....	18
Figura 20 - Esperança média de vida à nascença, na EU-27 (anos) .....	19
Figura 21 - Península Ibérica: População e densidade populacional, 2009 .....	21
Figura 22 - Evolução da taxa de crescimento da população ibérica (%) .....	21
Figura 23 - Distribuição da População Ibérica por NUTS, 2009 .....	22
Figura 24 - Proporção da população com 65 ou mais anos (%), 2009 .....	23
Figura 25 - Pirâmide etária Portugal/Espanha, 2009 .....	23
Figura 26 - Península Ibérica - Densidade Populacional, Habitante/km <sup>2</sup> , 2009 .....	24
Figura 27 - Península Ibérica - Evolução da idade média da mãe ao nascimento do 1.º filho .....	25
Figura 28 - Evolução da população residente em Portugal, 1991-2008 .....	26
Figura 29- Evolução da população residente em Portugal, 1981-2011 .....	27
Figura 30 - Variação da população residente por NUTS II, 2001-2011 .....	27
Figura 31 - Taxa de crescimento efectivo (%), Portugal e NUTS III, 2008 .....	28
Figura 32 - Índice de envelhecimento da população portuguesa, 2011-2006 .....	28
Figura 33 - Pirâmide etária de Portugal - 2007.....	29
Figura 34 - Índice de Envelhecimento, por 100 indivíduos, Portugal e NUTS II, 2005 .....	29
Figura 35 - índice sintético de fecundidade em 2007, por NUTS III.....	30
Figura 36 - População residente em Portugal, 1980-2060 (estimativas e projecções) .....	30
Figura 37 - Distribuição percentual da população por grupos etários, 1980-2060 (estimativas e projecções) .....	31
Figura 38 - Cadeia de valor do Turismo.....	33

Figura 39 - Cadeia de Valor do Turismo - partes interessadas directas e outras infra-estruturas de suporte.....	34
Figura 40 - Cadeia de Valor do Turismo - partes interessadas indirectas.....	35
Figura 41 - Provisão de infra-estrutura para o Turismo.....	36
Figura 42 - Valor Acrescentado gerado pelo Turismo no VAB da economia .....	39
Figura 43 - Top 5 receitas externas 2000-2009: Comparação sectorial .....	39
Figura 44 - Quota de mercado em % do Turismo no PIB na Europa (2008/2007) .....	40
Figura 45 - Saúde e Bem-Estar: Compilação fotográfica.....	44
Figura 46 - Hábitos de consumo dos turistas que realizam viagens de Saúde e Bem-Estar.....	50
Figura 47 - Imagem de <i>Resort</i> Integrado .....	53
Figura 48 - Tipos de <i>Resorts</i> Integrados (RI) .....	54
Figura 49 - RI - Fontes e janelas de oportunidade para Portugal .....	55
Figura 50 - Requisitos do mercado de RI .....	55
Figura 51 - Formas de acesso e utilização do alojamento .....	56
Figura 52 - Tipo de instalações utilizadas nas reuniões internacionais (2004).....	62
Figura 53 - Cadeia de valor para o mercado das reuniões.....	63
Figura 54 - Número de pessoas portadoras de demência (milhões).....	70
Figura 55 - Diagrama de afinidade dos componentes de um Modelo de Negócio.....	73
Figura 56 - Cenário interactivo entre os diferentes actores e ambientes do negócio .....	74
Figura 57 - Tela do Modelo de Negócio .....	75
Figura 58 - Como usar a tela.....	76
Figura 59 - Tela do modelo de negócio Sype - iPad .....	77
Figura 60 - Três principais tipos de negócios .....	78
Figura 61 - Modelo de Negócios - Mapa de Empatia .....	80
Figura 62 - Mobile Monday Amsterdam Business Model Canvas.....	82
Figura 63 - Criatividade, pensamento visual, inovação e empreendedorismo .....	82
Figura 64 - Core business do projecto.....	87
Figura 65 - Sectores e actividades de negócio.....	90
Figura 66 - As unidades do Projecto.....	92
Figura 67 - Mercados estratégicos e não estratégicos da unidade de Alojamento e Bem-estar ...	94
Figura 68 - Mercados estratégicos e não estratégicos da unidade de qualidade de vida .....	95
Figura 69 - Actividades em regime de outsourcing .....	96
Figura 70 - Modelo de representação de Proposta de Valor - Unidade de Alojamento e Bem-Estar .....	97
Figura 71 - Modelo de representação de Proposta de Valor - Unidade de Qualidade de Vida .....	98
Figura 72 - Canais de distribuição dos produtos oferecidos pelas unidades do projecto .....	100
Figura 73 - Relações com os clientes.....	101
Figura 74 - Fluxos de rendimento.....	102
Figura 75 - Recursos - Chave do projecto .....	103
Figura 76 - Tela do modelo de negócio do projecto.....	105
Figura 77 - Unidades operacionais e marcas do projecto.....	106

Figura 78 - Implantação das diferentes unidades do projecto.....	107
Figura 79 - Localização do Projecto .....	119
Figura 80 - Localização e área de implantação do projecto .....	119
Figura 81 - Organograma do grupo Malcata Life Village .....	120
Figura 82 - Análise SWOT - Pontos fortes e fracos, Ameaças e Oportunidades .....	127
Figura 83 - Eco-alojamento: tipologia T1 (30m <sup>2</sup> ) .....	130
Figura 84 - Eco-alojamento: tipologia T2 (80m <sup>2</sup> ) .....	131
Figura 85 - Eco-alojamento: tipologia T3+1 (120m <sup>2</sup> ) .....	131
Figura 86 - Fases de desenvolvimento do projecto de empreendedorismo .....	140

## Índice de tabelas

Tabela 1 - População mundial, 1960 - 2010, (milhões de habitantes) .....	18
Tabela 2 - Expectativa de vida à nascença, na EU, em 2009 (anos).....	19
Tabela 3 - Projecções da população Ibérica, 2011-2050 (milhões de pessoas) .....	22
Tabela 4 - Península Ibérica - outros indicadores demográficos, 2009.....	24
Tabela 5 - As 11 linhas de desenvolvimento do PENT: propostas para revisão no horizonte 2015	42
Tabela 6 - Projectos financiados pelo Turismo de Portugal, IP., no período 1999-2009 .....	44
Tabela 7 - Comparação do preço de uma viagem de Saúde e Bem-Estar na Áustria .....	47
Tabela 8 - Intenção em realizar viagens de S&B, por país emissor .....	48
Tabela 9 - Perfil dos turistas que realizam viagens de Saúde e Bem-Estar.....	49
Tabela 10 - Os 10 hábitos de consumo de S&B mais valorizados pelos consumidores .....	51
Tabela 11 - Os melhores destinos de Saúde e Bem-Estar segundo a opinião dos consumidores europeus.....	51
Tabela 12 - Percepção de Portugal como destino adequado à realização de viagens de S&B .....	52
Tabela 13 - Características das casas procuradas pelos britânicos e alemães .....	57
Tabela 14 - Tipo de casa com maior procura .....	58
Tabela 15 - Preferência por tipo de vivenda.....	58
Tabela 16 - Preferência por número de quartos .....	58
Tabela 17 - Preferência por número e tipo de casas de banho.....	58
Tabela 18 - Preferência por área de superfície da casa .....	59
Tabela 19 - Preço disposto a pagar pela casa .....	59
Tabela 20 - Tipo de utilização das vivendas .....	59
Tabela 21 - Principais países - sede de reuniões internacionais - 2004, em n.º de participantes.	61
Tabela 22 - Os 10 destinos europeus preferidos como destino para reuniões corporativas .....	62
Tabela 23 - Perfil e hábitos de consumo dos turistas que realizam viagens de <i>Touring</i> .....	65
Tabela 24 - Componentes de Modelos de Negócio .....	72
Tabela 25 - Componentes de Modelos de Negócio mais referenciadas.....	73
Tabela 26 - Mapa de investimento.....	108
Tabela 27 - Mapa resumo do investimento total .....	109
Tabela 28 - Profissões associadas ao projecto de empreendedorismo .....	132
Tabela 29 - Mapa de investimento no âmbito do projecto QREN SI Inovação.....	133

## Lista de abreviaturas

AEP - Associação Empresarial de Portugal  
AHDPA - Associação Humanitária de Doentes de Parkinson e Alzheimer  
APAN - Associação Portuguesa de Anunciantes  
APCRI - Associação Portuguesa de Capital de Risco e de Desenvolvimento  
APFADA - Associação Portuguesa de Familiares e Amigos dos Doentes de Alzheimer  
BCE - Banco Central Europeu  
BCSD Portugal - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável  
BdP - Banco de Portugal  
CAE - Código de Classificação das Actividades Económicas  
CENSOS 2011 - XV recenseamento geral da população portuguesa  
CIP - Confederação Empresarial de Portugal  
DR - Diário da República  
ESG - Escola Superior de Gestão  
EU - European Union  
EU-27 - Os 27 estados-membros da União Europeia  
EUROSTAT - Serviço de Estatística da União Europeia  
ETC- European Tourism Commission  
EU - União Europeia  
EU-27 - Os 27 estados-membros da União Europeia  
FBCF - Formação Bruta de Capital Fixo  
FMI - Fundo Monetário Internacional  
HdF - Hospital do Futuro  
IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação  
IAS - International Accounting Standard  
IASB - International Accounting Standards Board  
ie - Id est (Isto é)  
IHPC - Índice Harmonizado de Preços no Consumidor  
IMF - Internacional Monetary Fund  
INE - Instituto Nacional de Estatística  
IPC - índice de Preços do Consumidor  
IPCB - Instituto Politécnico de Castelo Branco  
IPK - European Travel Monitor  
ISO - International Organization for Standardization  
IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado  
LifeTUR - Turismo de Saúde, Bem-estar, Lazer, Negócios e Alojamento  
MTA - Medical Tourism Association  
NCRF - Norma Contabilística e de Relato Financeiro  
NIF - Número de Identificação Fiscal  
NUTS - Nomenclatura de Unidades Territoriais para fins Estatísticos  
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMT - Organização mundial do Turismo  
PENT - Plano Estratégico Nacional para o Turismo  
PIB - Produto Interno Bruto  
QAS - Sistema Integrado de Gestão: Qualidade, Ambiente e Segurança  
QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional  
QVRS - Qualidade de Vida Relacionada à Saúde  
RAN - Reserva Agrícola Nacional  
REN - Reserva Ecológica Nacional  
RI - Resort Integrado  
THR - Asesores en Turismo Hotelería y Recreación  
TP - Turismo de Portugal, IP  
TQM - Gestão para a Qualidade Total (*Total Quality Management*)  
TR - Turismo Residencial  
Troika - Equipa de representantes do BCE, Comissão Europeia e FMI  
S & B - Saúde e Bem-Estar  
UNWTO - World Tourism Organization  
UQV - Unidade de Qualidade de Vida  
VAB - Valor Acrescentado Bruto  
VAGT - Valor Acrescentado Gerado pelo Turismo



## Capítulo I - Introdução

Visando contribuir para o desenvolvimento de regiões mais deprimidas do nosso país, onde se inserem o interior centro e a zona da raia central, urge desenvolver novos modelos de negócio atentos à componente de inovação, capazes de competir no seio de um mercado globalizado, imponentemente agressivo e exigente, usufruindo da capacidade de transformar os recursos endógenos dessas regiões em factores críticos de sucesso do negócio.

Ambicionando o desenvolvimento de um modelo de empreendedorismo nas áreas turística e social, impera a selecção de uma estratégia empresarial capaz de criar valor acrescentado para o mercado, através da diferenciação de produto, qualidade oferecida e percebida pelos utilizadores / clientes potenciais, de forma a garantir a sua atracção e fidelização, não descurando o propósito de progresso social por intermédio da oferta de soluções que visem o incremento de qualidade de vida das pessoas, tornando assim possível a prosperidade do empreendimento.

A premência do factor diferenciador do negócio obriga à análise de estudos de investigação em matéria de turismo e mercado, nas suas diferentes abordagens, e à auscultação sistemática das melhores práticas tidas no sector, tendo por base a maximização das correspondentes sinergias e complementaridades de negócio a ter em conta no âmbito do *design* do empreendimento, definido em função da auscultação das necessidades do seu público-alvo.

A par dos novos modelos de turismo eco - sustentável, caracterizado por (Sarmento, M. & Portela, A., 2010), apoiado nos recursos naturais e humanos locais, as unidades de qualidade de vida associadas à prevenção e acompanhamento de doenças neurológicas, tais como a doença de Alzheimer e/ou Parkinson, incluindo as vertentes formativa e terapêutica, poder-se-ão combinar com as convencionais unidades turísticas de saúde, bem-estar e turismo residencial, realização de eventos tradicionais e/ou outros ligados ao eco - turismo, actividades de medicina não convencional, actos de medicina física de reabilitação, enquanto factores exploratórios temáticos de atracção de mercado.

Pretende-se ao longo do estudo, explorar os diferentes conceitos associados ao turismo, com destaque para o turismo de saúde & bem-estar, e turismo residencial, de forma a permitir a definição de um modelo de empreendedorismo integrado, aferindo ainda a sua sustentabilidade, através da definição de um plano integrado de negócio, explorando as diferentes redes sinérgicas e de cooperação, tornando assim possível a sua apresentação a potenciais investidores nacionais e/ou estrangeiros.

## 1.1 Definição do problema

No seio de uma conjuntura económica e financeira renitentes ao investimento, com especial impacte nas zonas mais deprimidas no nosso país, onde se inclui a área territorial do interior centro, domina a necessidade de atrair novo investimento, redescobrimdo novos modelos de negócio entre as melhores práticas observadas nos diferentes mercados e sectores de actividade, inovando conceitos através de trabalho de investigação e procura da melhoria contínua e aperfeiçoamento dos processos de negócio já conhecidos, dotando-os de capacidade de competirem entre os mercados mais exigentes, conquistando assim a preferência de clientes - alvo e desta forma, contribuir para o desenvolvimento destas regiões, mediante o estabelecimento de novas infra-estruturas e redes de cooperação, auxiliando a criação de riqueza económica através do desenvolvimento do comércio e criação de novos postos de trabalho, na sua maioria altamente qualificados.

## 1.2 Objectivos

O presente estudo intenta contribuir para o reforço da intenção empreendedora em zonas mais deprimidas do país, com destaque para a área do interior centro, procurando encontrar soluções de investimento em áreas com potencial de desenvolvimento, designadamente no sector do turismo de saúde, bem-estar, lazer, negócios e alojamento, passíveis de serem apresentadas a entidades representantes do poder local, a potenciais investidores nacionais e estrangeiros, num contexto estratégico de investimento público - privado e simultaneamente, permitir a divulgação e promoção dos factores endógenos locais enquanto factor de atracção turística. Outro dos objectivos prende-se com a necessidade de aumentar a capacidade de resposta à problemática do envelhecimento galopante da população ibérica e europeia, com especial destaque para o conhecimento exponencial de novos casos de demência ou doenças do foro neurológico, tais como as doenças de Alzheimer e Parkinson, que constituem uma ameaça feroz à qualidade de vida dos pacientes, seus familiares e cuidadores, quando tardiamente diagnosticadas e indevidamente acompanhadas, quer por insuficiência de conhecimento técnico ou ausência de locais de tratamento e monitorização adequados.

Procurando identificar as melhores práticas tidas no sector, combinadas com os factores críticos de sucesso (endógenos e exógenos), o estudo em análise visa a definição de um modelo de negócio integrado, seleccionando a possível localização do empreendimento turístico e social; as diferentes unidades do projecto; os produtos e marcas a desenvolver; os processos e modelos de gestão; a rede de parcerias e estratégia de *outsourcing*; a caracterização do investimento exigível; culminado com a apresentação do plano de negócios do empreendimento, enumerando estratégias de negócio alternativas a levar em conta pelos empreendedores, abrindo ainda novos caminhos pedagógicos em termos do desenvolvimento futuro de cada uma das componentes de negócio.

### 1.3 Metodologia

Tendo por base um conjunto de fontes de informação secundária, com recurso a metodologias de investigação qualitativa e quantitativa, a revisão da bibliografia para o estudo em análise centra-se em investigação desenvolvida por outros autores na área do turismo e unidades de qualidade de vida, na análise documental especializada e no *benchmarking* à oferta; objectivando o desenvolvimento de novas ideias de negócio e correspondente caracterização do mercado. No contexto da revisão bibliográfica intenta-se ainda o esclarecimento de assuntos afins às diversas tipologias de turismo e respectivo enquadramento económico, sistemas de incentivos comunitários de apoio, organismos intervenientes nos processos de licenciamento do empreendimento, etc., de forma a tornar igualmente possível a apresentação da evolução do modelo de empreendedorismo a potenciais investidores e outras partes interessadas, tendo em vista a captação do seu interesse, promoção da região e melhoria do próprio modelo.

### 1.4 A estrutura do documento

O presente trabalho de projecto encontra-se estruturado em 4 Capítulos, de forma a facilitar a pesquisa e análise dos diferentes temas abordados. Os Capítulos II e III, de maior peso na estrutura do trabalho, encontram-se organizados por Secções, coordenadas com a respectiva abordagem temática:

CAPÍTULO I - Introdução

CAPÍTULO II - Revisão da Bibliografia Geral.

- Secção 1 - Enquadramento macroeconómico e demográfico.
- Secção 2 - O Turismo.
- Secção 3 - As Unidades de Qualidade de Vida.
- Secção 4 - Modelação de Negócios.

CAPÍTULO III - O Modelo de empreendedorismo “Malcata Life Village”.

- Secção 1 - O *Core Business* do Projecto.
- Secção 2 - Configuração do Modelo de Empreendedorismo.
- Secção 3 - Estrutura do plano de negócios.

CAPÍTULO IV - Conclusões e recomendações finais.

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

## 1.5 Definição dos termos utilizados

Visando uma melhor compreensão do estudo, apresenta-se uma definição dos termos utilizados. Importa referir que o significado atribuído aos termos em análise está condicionado ao objectivo específico do presente ensaio, podendo no entanto caber-lhe a atribuição de outro significado, quando aplicado em outros contextos.

### **Turismo de Saúde e Bem-Estar (*Health and Wellness Tourism*)**

A motivação principal consiste na recuperação do bem-estar físico e psíquico, através da realização de tratamentos em centros especializados (i.e. para cura de uma doença; procura do equilíbrio e da harmonia mental, emocional, física e espiritual; realização de um tratamento específico).

### **Turismo Médico (*Medical Tourism*)**

Compreende as viagens a partir do país de origem para outros destinos, a fim de receber cuidados médicos, odontológicos e/ou cirúrgicos, motivados por melhor acesso aos cuidados ou a um maior nível de qualidade de atendimento, comparativamente ao observado no país de origem.

### **Unidades de Qualidade de Vida**

As Unidades de Qualidade de Vida visam centrar-se em algumas das doenças derivadas do envelhecimento: Alzheimer, Parkinson e outras demências, mediante a criação de espaços para os doentes, seus familiares e prestadores de cuidados, nos quais se procura atingir uma melhor qualidade de vida para todos.

### **Turismo de Negócios**

Caracterizado pelo mercado de reuniões, cuja motivação principal das viagens realizadas se pretende com a assistência/participação numa reunião.

### **Turismo de Natureza**

Prende-se com a vivência de experiências de grande valor simbólico, contacto e interacção com a natureza, através do desenvolvimento de actividades desportivas, experiências de contemplação da natureza (i.e. passeios, excursões, percursos pedestres, observação da fauna e flora) ou realização de actividades de interesse especial, que requeiram um elevado grau de concentração ou de conhecimento (i.e. *birdwatching*, etc).

### **Turismo Residencial**

Composto por pessoas que têm acesso ao tipo de propriedade em alojamentos situados em zonas turísticas, muitas vezes inseridos em *Resorts* Integrados, não obstante os níveis de segurança oferecidos, serviços e qualidade de nível superior. As formas de aceder a este tipo de propriedade de alojamentos são muito diversificadas (i.e. apartamentos, casas geminadas, *bungalows*, *villas* ou casas de campo), desde a tradicional “propriedade horizontal” de utilização exclusiva, à “propriedade partilhada” baseada em sistema de pontos ou créditos.

## **SPA**

Do latim *Salute Per Aquam*, estância termal belga, espaço em hotel ou estabelecimento comercial onde se efectuam tratamentos de saúde e/ou beleza, que incluem alimentação natural, actividades físicas, massagens, banhos medicinais, sauna, etc.

## **Turismo de Saúde, Bem-estar, Lazer, Negócios e Alojamento (LifeTUR)**

Compreende diferentes abordagens do Turismo, desde o Turismo de Saúde, às vertentes do Turismo Médico e Termalismo Curativo; o Turismo de Bem-Estar (*Wellness*), objectivando a recuperação do bem-estar físico e psíquico, através da realização de tratamentos em centros especializados, tais como SPA, Termas, Centros de Medicinas alternativas entre outros; as acções de *Touring* patrimonial e paisagístico e experiências complementares de Turismo de Natureza, incluindo actividades desportivas em contacto com a natureza; centros de reuniões associativas e corporativas nacionais e internacionais; e alojamento; aqui designadas de LifeTUR.

## **Resorts Integrados (RI)**

São lugares de lazer, totalmente planeados e submetidos a um planeamento exaustivo e gestão integrada rigorosa, com regras de funcionamento bastante rígidas para os prestadores de serviços que nele operam, quer ao nível das actividades e experiências oferecidas ao turista, actividade promocional ou serviços comuns. Destinam-se a um leque variado de clientes, desde os turistas motivados por desportos náuticos, golfistas ou grupos de convenções. Procuram oferecer um amplo leque de experiências e actividades (i.e. de entretenimento; educacional + entretenimento - “*edutenimento*”; estética e lazer). Normalmente ultrapassam as 2000 camas.

## **Empreendedorismo**

A dinâmica de identificação e aproveitamento económico de oportunidades, enquanto definição aceite pela OECD<sup>1</sup>.

## **Empreendedorismo Turístico**

Visão empreendedora cuja missão assenta na criação e manutenção de valor no sector do Turismo, através da procura obstinada de novas oportunidades, garantindo o empenho num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem, cujo objectivo final se prende com a criação de riqueza de forma sustentável.

## **Empreendedorismo Social**

Vertente do empreendedorismo cuja missão estabelece o progresso social, através do retorno social de longo prazo, procurando novas oportunidade no seio de novos contextos de mudança, onde a criação de riqueza constitui apenas um meio para atingir um fim: o social (J. Gregory Dees, 2001).

---

<sup>1</sup> OECD - Organization for Economic Co-operations and Development; Centre for entrepreneurship, SMEs and Local Development, in OECD. (1998). *Fostering Entrepreneurship*. OECD Jobs Strategy, 1998.

### **Modelo de Negócio**

“Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor” (Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010, p. 14).

### **Malcata Life Village**

Modelo de empreendedorismo turístico e social, com regras de gestão definidas ao nível de um RI, que combina num único local (*Village*) diferentes vertentes do Turismo, tais como o Turismo de Saúde, Bem-Estar, Lazer, Negócios e Alojamento (LifeTUR); em articulação com uma Unidade de Qualidade de Vida, cuja motivação principal se prende com o incremento de qualidade de vida de pessoas pacientes de doenças de Alzheimer, Parkinson e outras demências do foro neurológico, seus cuidadores, familiares e amigos. Visa atrair pessoas originárias de diferentes países, emigrantes portugueses dispersos pelo mundo, para a realização de actividades de LifeTUR e/ou melhoria da sua qualidade de vida, profissionais de saúde e conferencistas nacionais e internacionais, cativando ainda o interesse dos turistas através do conhecimento e exploração dos encantos patrimoniais, paisagísticos e culturais da região onde se insere - MALCATA (Sabugal).

## Capítulo II - Revisão da bibliografia geral

### 2.1 Secção 1 - Enquadramento macroeconómico e demográfico

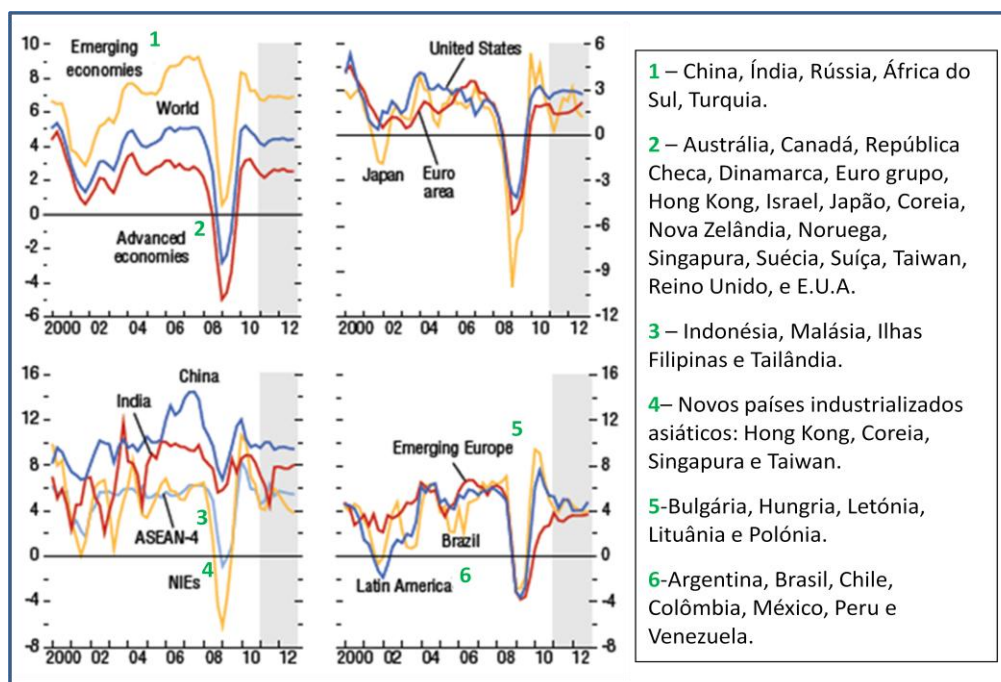
Na presente secção é analisado o vigente enquadramento macroeconómico, nos planos internacional e nacional, não descurando a comparação de alguns indicadores económicos entre os dois países Ibéricos (Portugal e Espanha). É ainda caracterizada a demografia a nível mundial, partindo para a observação demográfica na Europa, Península Ibérica e Portugal.

#### 2.1.1 A conjuntura internacional

De acordo com os dados divulgados pelo Banco Central Europeu no seu boletim mensal de Julho (ECT, 2011), o crescimento económico mundial abrandou um pouco nos últimos meses. A destacar, os preços elevados das *commodities* e a catástrofe natural que afectou o Japão. Em matéria de regiões, persistem as assimetrias, com registo de crescimento moderado em muitas economias avançadas, contrastando com o acelerado crescimento da maioria das economias emergentes. A Inflação global tem continuado a aumentar, principalmente por via da alta de preços das matérias-primas, não descurando as pressões generalizadas sobre os preços, em especial nas economias emergentes.

O Fundo Monetário Internacional (IMF., 2011), vem reforçar que as economias emergentes e em desenvolvimento, apresentam índices de crescimento mais rápido face às economias mais avançadas, conforme se pode observar na figura 1:

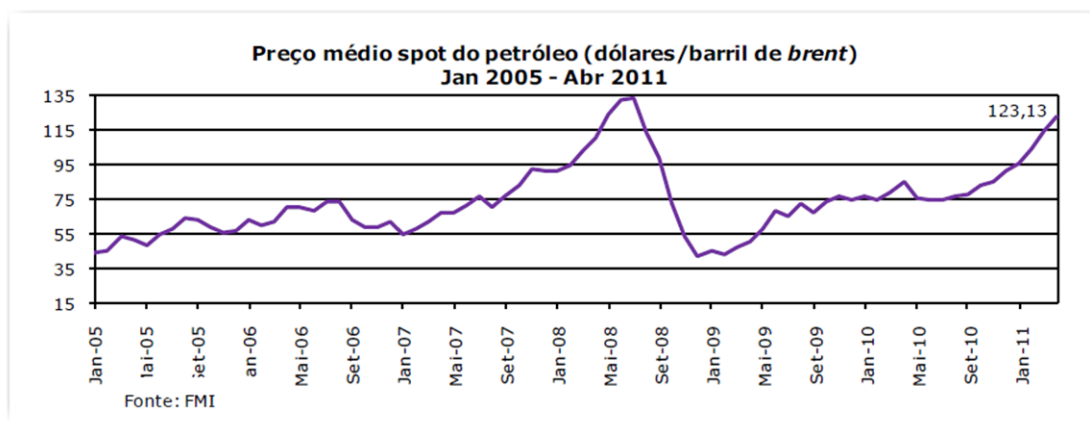
Figura 1 - Ritmo de crescimento das economias



Fonte: Adaptado de IMF. (2011).

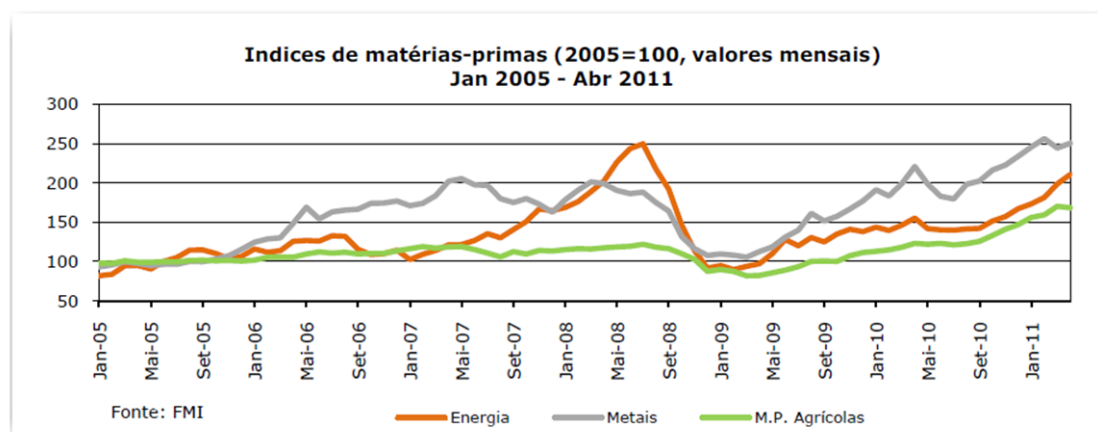
As pressões inflacionárias no espaço internacional (CIP, 2011a), resultam em parte do aumento do preço do barril do petróleo e dos preços das *commodities* não - energéticas (metálicas básicas; metálicas preciosas; grão e sementes; carnes; softs - ex. açúcar, algodão, cacau, café, laranja, leite; etc), conforme se pode observar nas figuras 2 e 3:

Figura 2 - Preço médio spot do petróleo: Jan 2005 - Abr 2011



Fonte: CIP. (2011a).

Figura 3 - índices de matérias-primas: Jan 2005- Abr2011

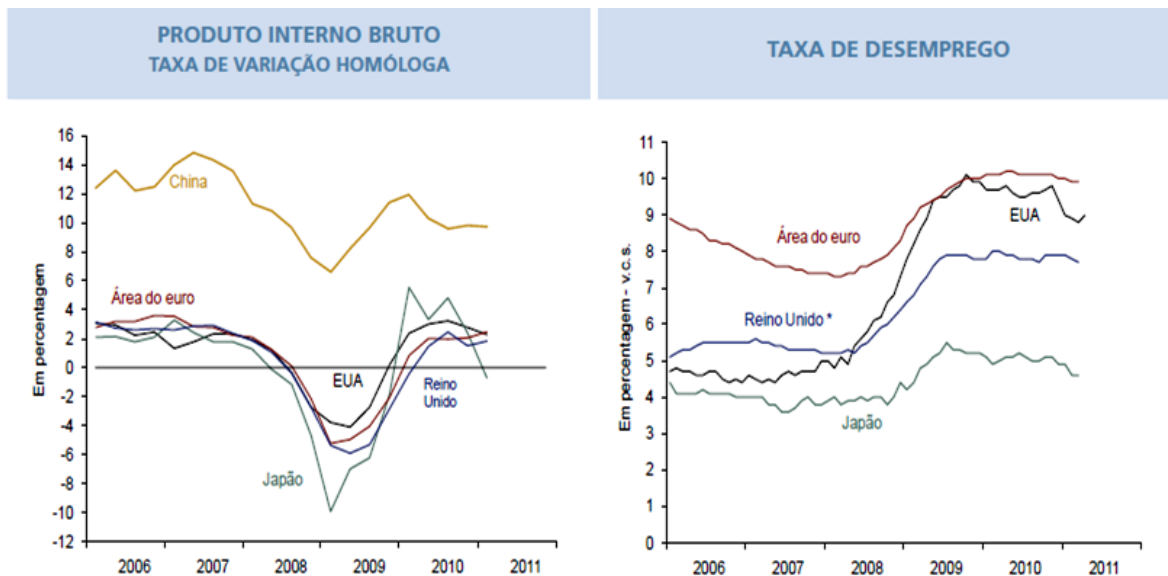


Fonte: CIP. (2011a).

Em termos globais, as perspectivas económicas reproduzem um crescente grau de incerteza quanto à evolução dos mercados ECB. (2011), não podendo deixar de reflectir a intensificação da turbulência geopolítica no Norte de África e do Médio Oriente, a acrescer das possíveis repercussões das catástrofes do Japão em matéria de recuperação económica.

Em reforço da análise do BCE, o FMI publicou no seu portal em 26 de Maio de 2011, o seu novo programa de trabalho, onde se incluem iniciativas ao nível do reforço dos fluxos de capital em apoio às economias geradoras de menores receitas, com especial destaque para os mercados emergentes. Segundo IMF. (2011), em termos globais a recuperação está consolidada, subsistindo contudo elevados níveis de desemprego, tal como pode ser observado na figura 4 publicada pelo BdP. (2011):

Figura 4 - PIB e Taxa de Desemprego

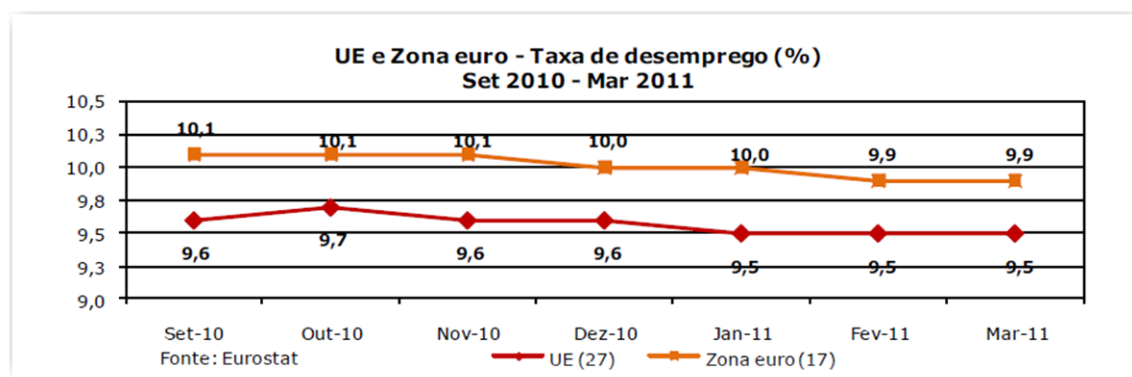


Fonte: Eurostat e Thomson Reuters, publicado em (BdP., 2011).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) nas suas previsões económicas de Primavera, compiladas em CIP. (2011a), destaca que a retoma da actividade económica começa a tornar-se auto-sustentada, com as exportações e o investimento a substituírem gradualmente os estímulos fiscais e monetários como propulsores do crescimento económico.

De acordo com os dados publicados em (Eurostat., 2011) relativamente ao mês de Maio, a inflação estimada na zona euro é de 2,7% contra os 2,8% do mês anterior, atingindo o desemprego uma taxa global nos 27 países, de 9,5%, comparando com os 9,0% dos EUA registados em Abril de 2011 e 4,6% no Japão em igual período, conforme se pode observar na figura 5:

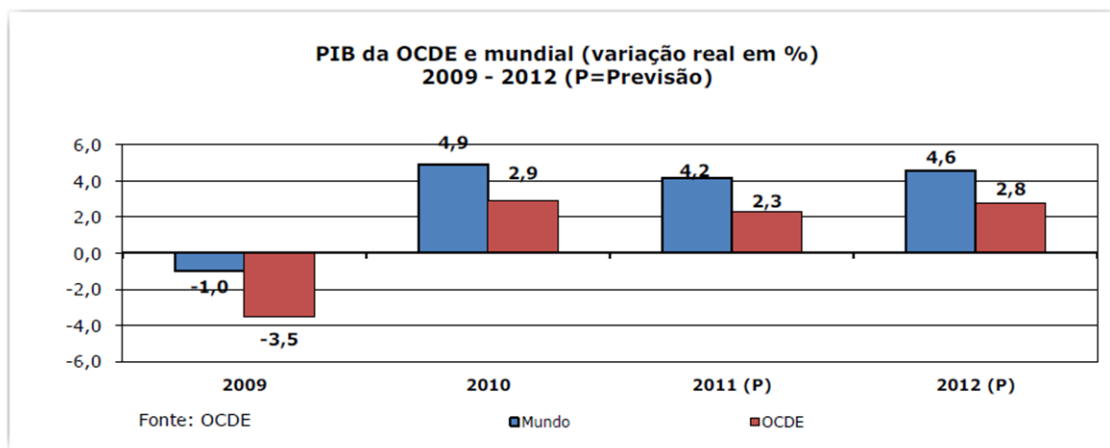
Figura 5 - Taxa de desemprego na Zona euro: Set 2010 - Mar 2011



Fonte: CIP. (2011).

Em matéria de riqueza produzida, a OCDE estima que o PIB da OCDE cresça 2,3% em 2011 e 2,8% em 2012, ainda assim abaixo do PIB mundial (4,2% em 2011 e 4,6% em 2012), reforçando as expectativas de recuperação económica, pese embora o índice de sentimento económico<sup>2</sup> sugira um menor dinamismo da economia europeia nos próximos meses CIP. (2011a), tal como se pode observar na figura 6.

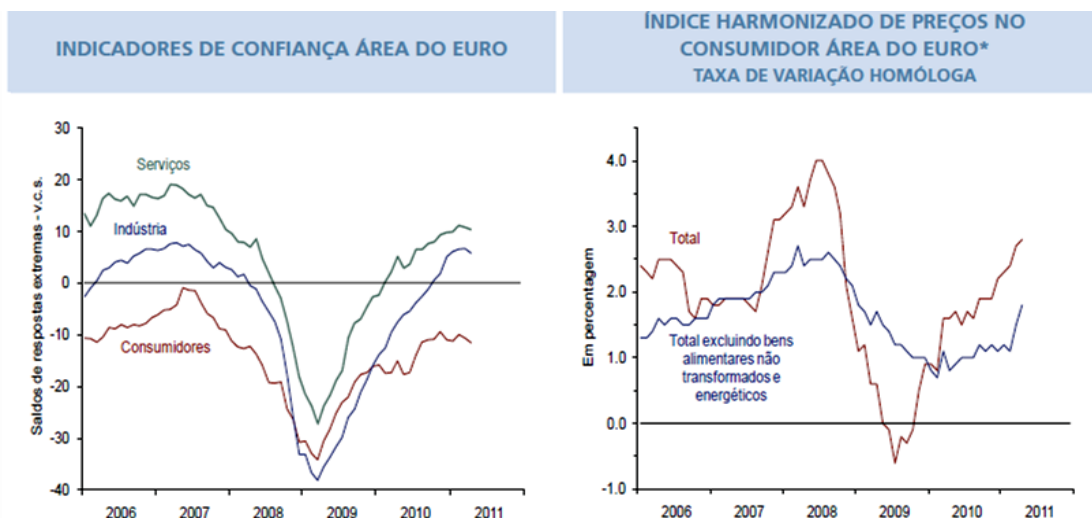
Figura 6 - Previsão do PIB da OCDE e mundial: 2009-2012



Fonte: OCDE, publicado em CIP. (2011a).

Segundo os dados do Eurostat publicados pelo BdP. (2011), e conforme se pode verificar através da figura 7, o indicador de confiança na área Euro “bateu no fundo” em 2009, tendo vindo a partir daí a evidenciar sinais de recuperação, não obstante o sinal de confiança dos consumidores se ter demonstrado estável, abaixo da tendência de crescimento da confiança nos Serviços e Indústria. Já o IHPC na área do Euro tem acompanhado a tendência positiva dos indicadores de confiança.

Figura 7 - Indicadores de confiança na área Euro e IHPC na área Euro



Fonte: Eurostat, publicado em BdP. (2011).

<sup>2</sup> Índice que mede a confiança dos agentes económicos na Zona Euro.

## 2.1.2 A economia nacional

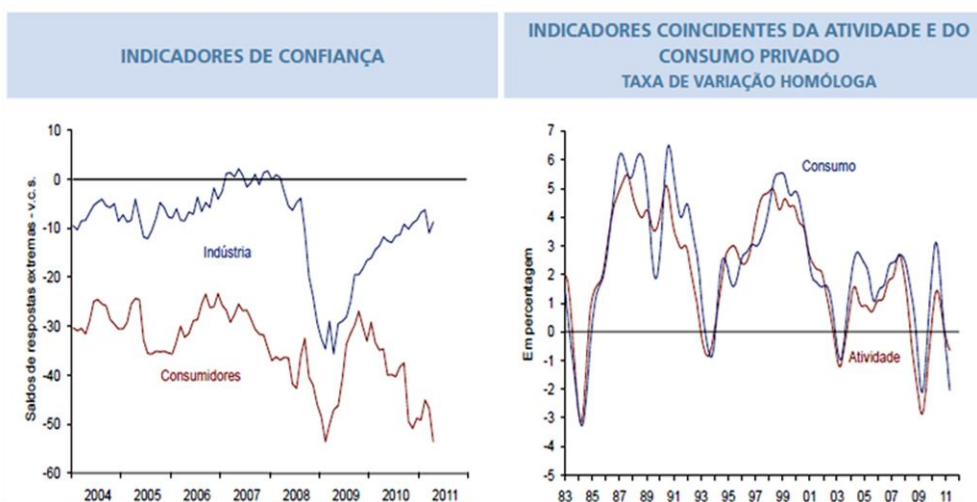
No dia 5 de Maio, o Ministro das Finanças português divulgou as principais linhas do acordo de ajuda externa negociado com a equipa de representantes do BCE, Comissão Europeia e FMI (designada de Troika). No acordo final, com o comprometimento dos dois principais partidos da oposição, aprovado pelo Eurogrupo e pelo FMI, Portugal receberá, ao longo de 3 anos, um empréstimo condicional de 78 mil milhões de euros, com um prazo máximo de 7,5 anos, remunerado a uma taxa de juro média na ordem dos 5,1%, termos que são semelhantes aos observados pela Grécia e Irlanda (CIP., 2011b).

Não obstante Portugal ter de cumprir um exigente e pormenorizado programa de ajustamento económico e financeiro, dotado de um calendário preciso, e com verificações trimestrais de execução, o BdP. (2011) recomenda ainda que seria importante superar os exigentes objectivos para fazer face aos riscos que se colocam à sua execução.

Publicadas pela CIP. (2011b), as previsões da União Europeia em matéria do PIB português, foram revistas, devendo o indicador registar uma variação real de -2,2% em 2011 e -1,8% em 2012 (em comparação com previsões de 1,8% e 1,9% para a EU 27, respectivamente), ano em que será o único país da EU 27 em recessão.

De acordo com os dados divulgados por BdP. (2011), o indicador coincidente mensal para a evolução homóloga tendencial da actividade económica e consumo privado registaram uma descida face ao observado no mês anterior, ainda que o indicador de confiança na Indústria venha a registar um aumento acentuado desde 2010, contrastado pela queda do indicador de confiança dos consumidores. A perda de dinamismo no consumo é também evidente no abrandamento do crédito ao consumo. Análise representada na figura 8.

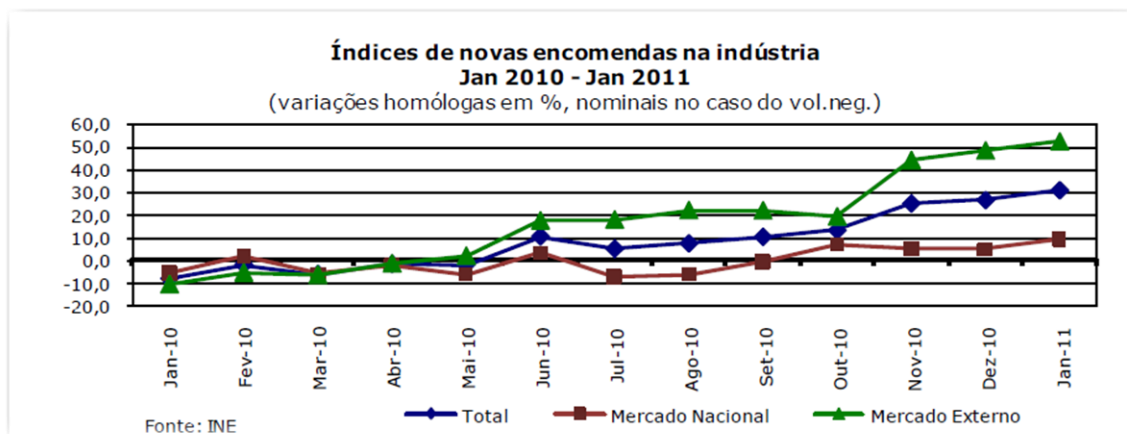
Figura 8 - Indicadores de confiança / Indicadores coincidentes de actividade e do consumo privado, Maio-2011



Fonte: BdP. (2011).

De acordo com o BdP. (2011) em referência a dados publicados pelo INE, relativamente ao comércio internacional de mercadorias, excluindo combustíveis, as exportações e importações registaram um crescimento de 20 e 7,4 por cento, respectivamente. Em termos de comércio internacional de serviços, as exportações e as importações registaram um aumento de 10,0 e 2,4 por cento, respectivamente, no primeiro trimestre de 2011, como se pode conferir na figura 9.

Figura 9 - índices de novas encomendas na indústria: Jan 2010- Jan 2011

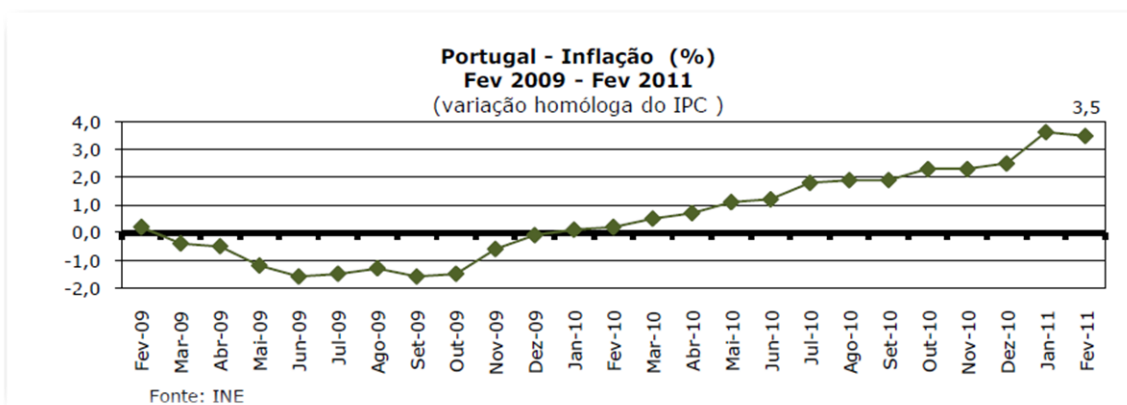


Fonte: INE, publicado em CIP. (2011).

Segundo estimativas do Eurostat publicadas em CIP. (2011a), a taxa de desemprego portuguesa situou-se em 11,2% em Janeiro, pelo quinto mês consecutivo.

A variação média da taxa de inflação medida pelo Índice de Preços no Consumidor (IPC) cifrou-se em 2%, tendo-se registado um valor de 1,9% excluindo as componentes de energia e bens alimentares CIP. (2011a), tal como pode ser observado na figura 10:

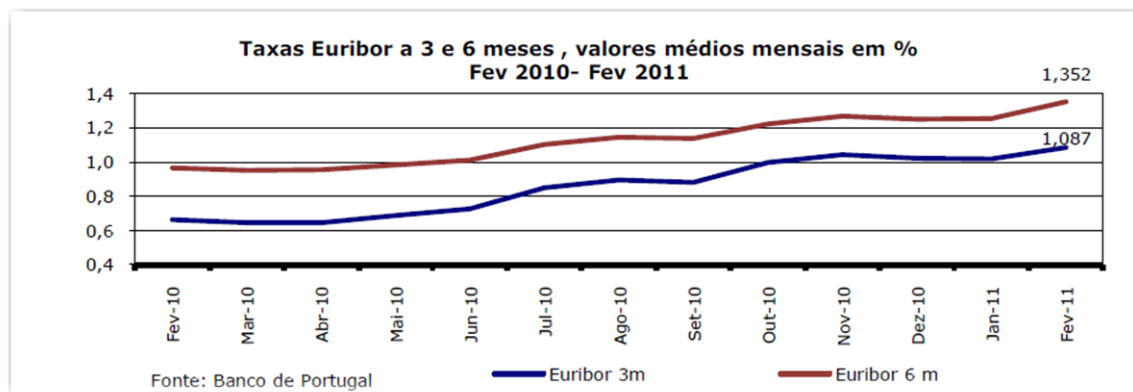
Figura 10 - Inflação em Portugal: Fev 2009 - Fev 2011



Fonte: INE, publicado em CIP. (2011a).

No mercado monetário europeu, a perspectiva de aumento das taxas de juro Directoras do BCE conduziu a uma subida das taxas Euribor a 3 e 6 meses em Fevereiro, atingindo a média mensal de 1,087% e 1,352%, de acordo com CIP. (2011a), como se pode observar na figura 11.

Figura 11 - Taxas Euribor: Fev 2010-Fev 2011



Fonte: Banco de Portugal, publicado em CIP. (2011a).

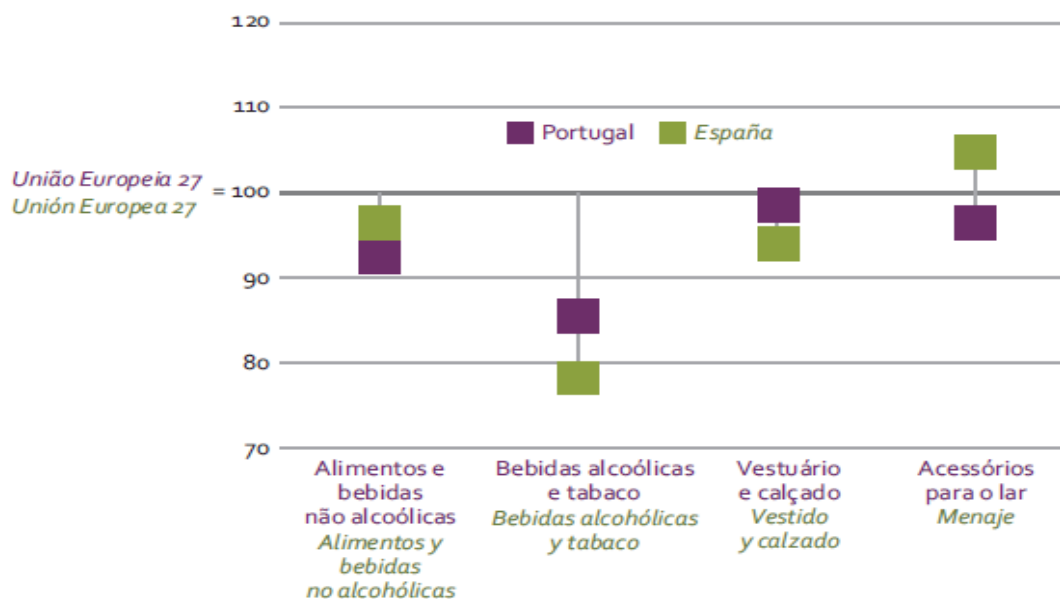
Em matéria de envolvente política e de acordo com a informação publicada em (CIP., 2011c), tomaram posse no dia 21 de Junho, os ministros do XIX Governo Constitucional de Portugal, num modelo de coligação PSD-CDS, liderada pelo primeiro-ministro Pedro Passos Coelho, formada na sequência das eleições legislativas antecipadas de 5 de Junho, com apresentação de um Programa de Governo exigente, anunciado pelo primeiro-ministro que nalgumas matérias “irá além” do programa de ajustamento definido pela Troika.

Em síntese, é referido em BdP. (2011) que a economia portuguesa não deverá acompanhar nos próximos anos o ciclo de recuperação da actividade económica a nível europeu, embora possa do ciclo de recuperação possa beneficiar o nível da procura externa.

### 2.1.3 Indicadores económicos: comparação Portugal / Espanha

Comparando o nível de preços em Portugal e Espanha, pode observar-se que em Portugal o custo de vida é inferior em Portugal, com a excepção feita para o cabaz das bebidas alcoólicas e tabaco, em que Espanha goza de preços inferiores, também por via do menor impacto de incidência fiscal. Estabelecendo ainda uma meta comparativa com a média de preços observados na EU-27, Portugal assume sempre um nível de preços abaixo da linha de água, cujo cenário se poderá concluir também para Espanha, se excluirmos o cabaz dos acessórios para o lar, cujo nível de preços se situa um pouco acima daquela linha mediana. A análise anterior pode ser completada através da observar da figura 12 da página seguinte.

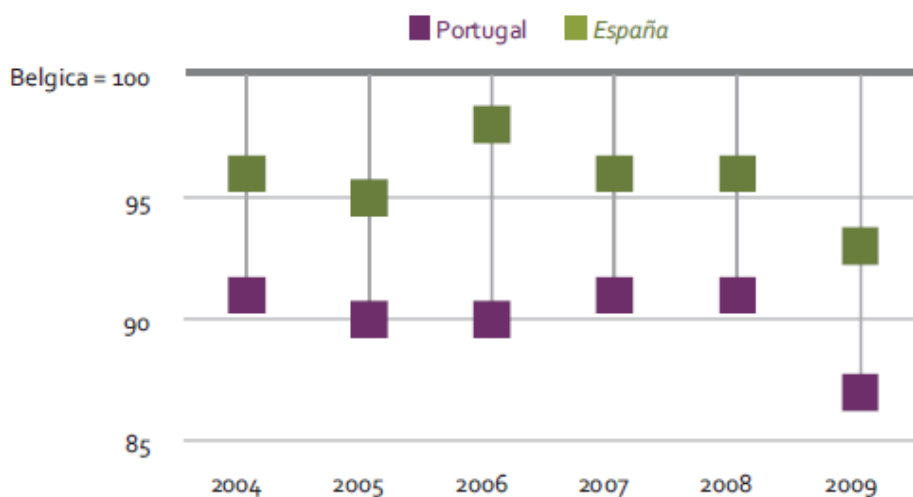
Figura 12 - Comparação do nível de preços Portugal / Espanha, 2009



Fonte: INE - A Península Ibérica em números 2010, em INE. (2010a).

Fazendo a comparação do nível de custo de vida com a Bélgica, os países ibéricos conseguem assegurar um nível de custo de vida inferior, com Portugal a liderar no nível de preços mais baixos no conjunto dos anos analisados (2004-2009), INE. (2010a), figura 13.

Figura 13 - Comparação do nível de custo de vida com a Bélgica

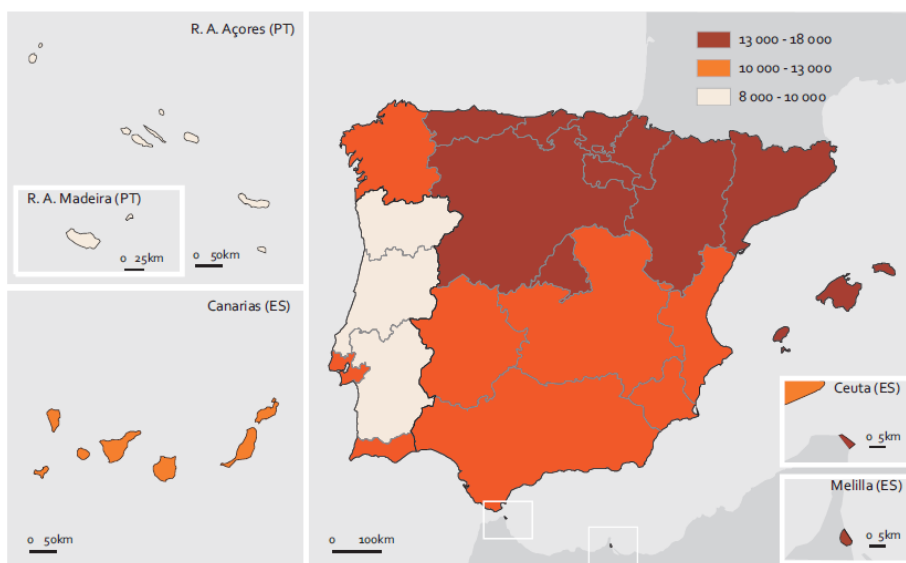


Fonte: INE - A Península Ibérica em números 2010, em INE. (2010a).

Em matéria de análise do rendimento disponível bruto *per capita*, pode observar-se em INE. (2010) que a região da Península Ibérica corresponde ao nível de rendimentos do escalão mais baixo, corresponde ao território português, com exceção da região de Lisboa, Setúbal e Algarve, cujo nível de rendimentos se situa no escalão médio, igualando por exemplo, a região de Estremadura (Espanha). Apenas as regiões do Norte de Espanha apresentam níveis de

rendimentos brutos *per capita* acima dos 13.000 euros, com excepção da Galiza, cujo nível de rendimentos se situa no patamar médio (10.000 - 13.000), INE. (2010a), figura 14.

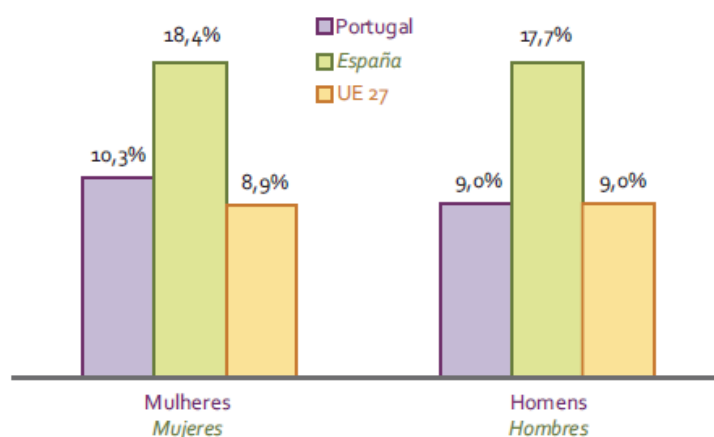
Figura 14 - Rendimento disponível bruto *per capita*, 2007



Fonte: INE - A Península Ibérica em números 2010, em INE. (2010a).

Em matéria de taxa de desemprego, Portugal situa-se ligeiramente acima da média da EU-27, ainda assim abaixo dos níveis registados em Espanha, no ano de 2009, colocando assim o nível de empregabilidade de Portugal acima da média da EU-27, conforme de pode constatar na figura 15.

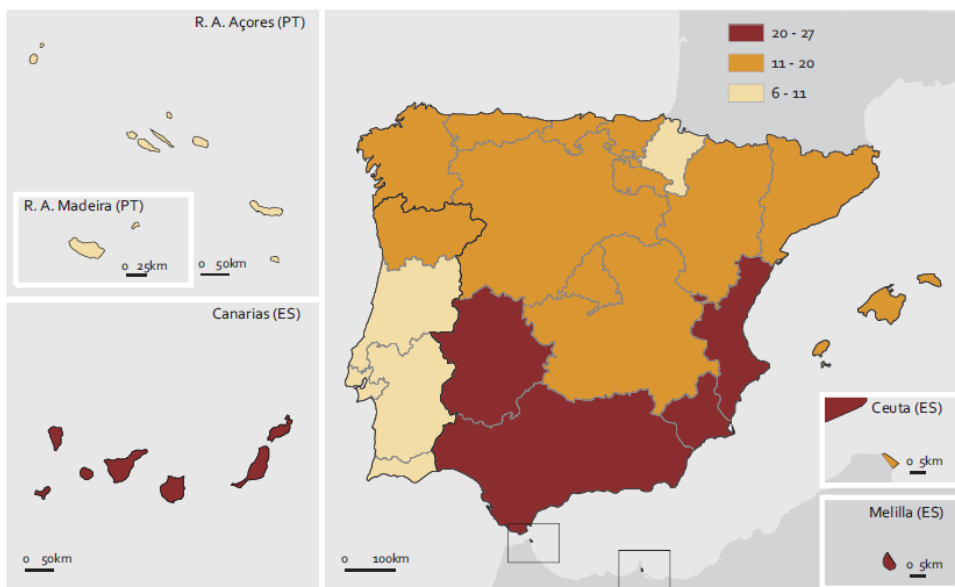
Figura 15 - Taxa de desemprego, 2009



Fonte: INE - A Península Ibérica em números 2010, em INE. (2010a).

As regiões mais afectadas pelo desemprego situam-se em território espanhol, incluindo a região da Estremadura e Andaluzia, INE. (2010a), figura 16 da página seguinte.

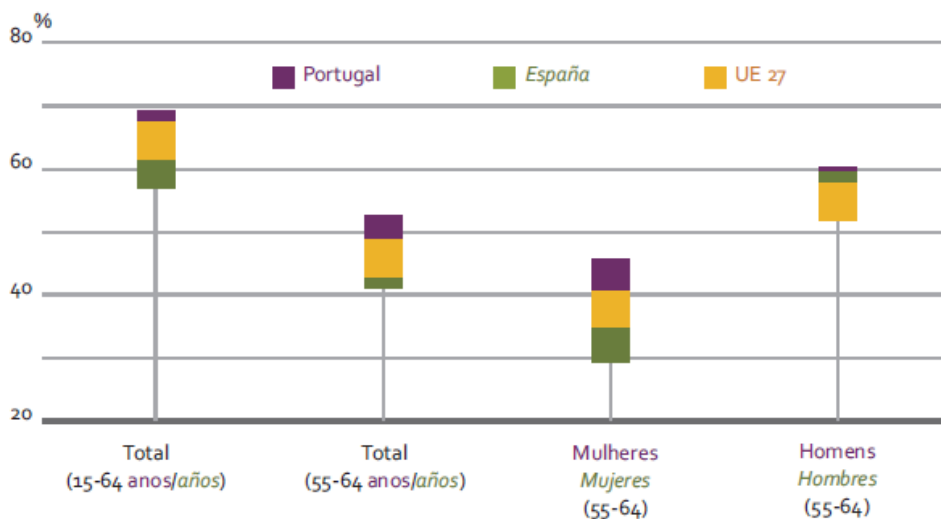
Figura 16 - Taxa de desemprego (%) por regiões, 2009



Fonte: INE - A Península Ibérica em números 2010, em INE. (2010a).

Em matéria de emprego, Portugal ocupa uma posição ligeiramente acima da média da EU-27, contrastando com Espanha, que apresenta taxas de emprego abaixo daquela referência nos escalões etários dos 15-64 anos; 55-64 anos e mulheres dos 55-64 anos, conforme se pode observar na figura 17:

Figura 17 - Taxa de emprego, 2009



Fonte: INE - A Península Ibérica em números 2010, em INE. (2010a).

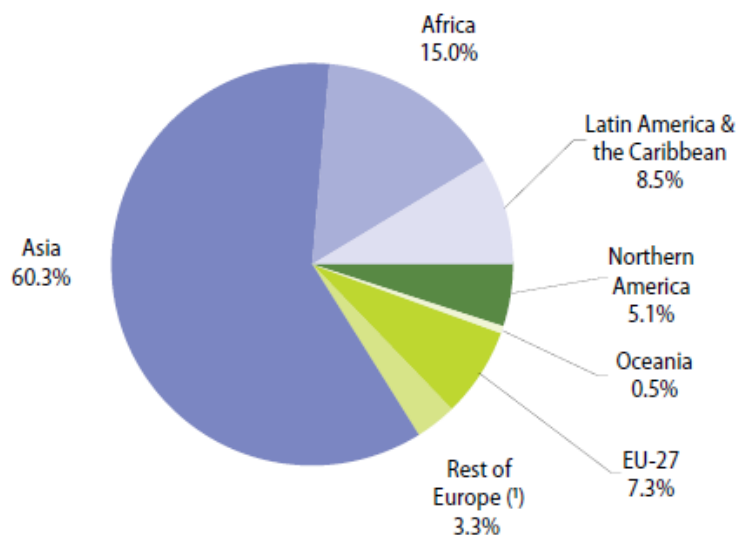
## 2.1.4 O enquadramento demográfico.

### A população mundial e o enquadramento demográfico na Europa

Contextualizando a demografia europeia no total da população mundial, e de acordo com os dados publicados em (EUROSTAT., 2011), no início de 2010 o número de habitantes no globo terrestre ascendeu a quase 7.000 milhões de habitantes, prevendo-se o seu crescimento nos

próximos anos. Em termos comparativos, a Ásia representa a maior fatia do total da população mundial, com 4.167 milhões de habitantes, o que representa cerca de 60% da população, enquanto África, com 1.033 milhões de habitantes, representa cerca de 15% do universo populacional do planeta. A distribuição da população mundial em 2010 pode ser complementada através da análise da figura 18.

Figura 18 - População mundial, 2010 (% do total).



(\*) Albania, Andorra, Belarus, Bosnia and Herzegovina, Croatia, Faeroe Islands, Iceland, Liechtenstein, the former Yugoslav Republic of Macedonia, Moldova, Montenegro, Norway, Russia, Serbia, Switzerland and Ukraine.

Fonte: United Nations, Population Division of the Department of Economic and Social Affairs, publicado em EUROSTAT. (2011).

Segundo EUROSTAT. (2011), entre 1960 e 2010 a população mundial mais que duplicou, para o que contribuiu o crescimento na Ásia, África e América Latina. Pese embora o ritmo de desaceleração esperado para os próximos anos, as projecções da ONU sugerem que o número total de habitantes venha a atingir os 9.000 milhões no planeta até 2050, relativamente mais velhos do que em 2010, comparativamente, tal como é possível observar a partir da tabela 1 da página seguinte.

Tabela 1 - População mundial, 1960 - 2010, (milhões de habitantes)

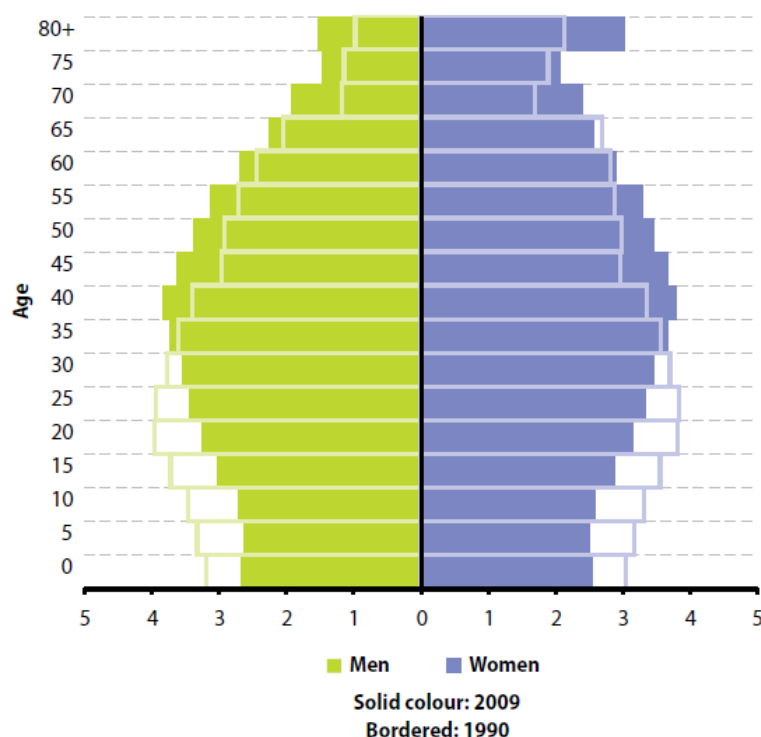
	1960	1970	1980	1990	2000	2010
<b>World</b>	3 023	3 686	4 438	5 290	6 115	6 909
<b>Europe (¹)</b>	604	656	693	721	727	733
Africa	285	367	482	639	819	1 033
Asia	1 694	2 125	2 623	3 179	3 698	4 167
Latin America & the Caribbean	220	286	363	442	521	589
Northern America	204	231	254	283	319	352
Oceania	16	20	23	27	31	36

(¹) EU-27, Albania, Andorra, Belarus, Bosnia and Herzegovina, Croatia, Faeroe Islands, Iceland, Liechtenstein, the former Yugoslav Republic of Macedonia, Moldova, Montenegro, Norway, Russia, Serbia, Switzerland and the Ukraine.

Fonte: United Nations, Population Division of the Department of Economic and Social Affairs, publicado em EUROSTAT. (2011).

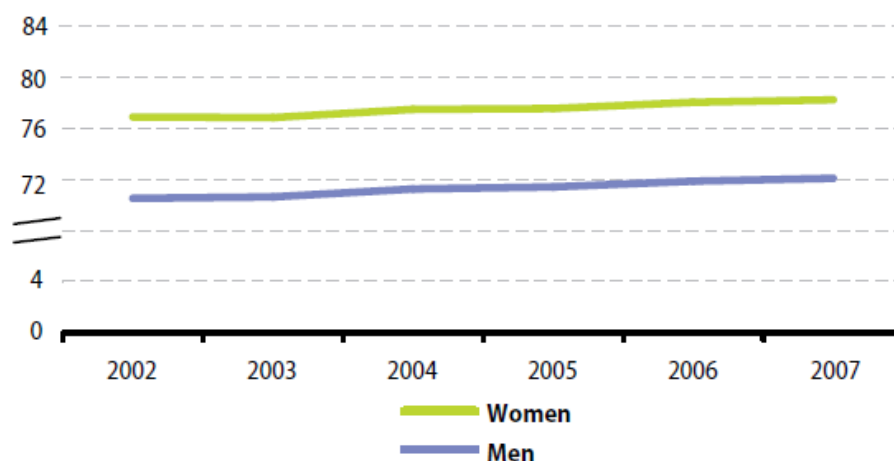
De acordo com as estatísticas divulgadas em EUROSTAT. (2011), perspectiva-se que o impacto do envelhecimento demográfico na União Europeia (EU) seja de grande importância nas próximas décadas, não obstante as baixas taxas de natalidade registadas e a maior expectativa de vida, encolhendo desta forma a proporção de pessoas em idade activa na EU-27, comparativamente ao aumento crescente do número de aposentados, visível através das figuras 19 e 20.

Figura 19 - Pirâmide populacional, EU-27 (% do total da população)



Fonte: EUROSTAT. (2011).

Figura 20 - Esperança média de vida à nascença, na EU-27 (anos)



Fonte: EUROSTAT. (2011).

As melhorias registadas ao nível dos padrões de vida e aos sistemas de saúde em toda a Europa conduziram a um aumento crescente da esperança média de vida ao nascimento. As estatísticas oficiais da EU, EUROSTAT. (2011), descrevem um aumento de dez anos de esperança média de vida ao nascimento nos últimos 50 anos. Entre 2002 e 2007, o mesmo indicador ganhou 1,5 anos. Em termos gerais, a expectativa de vida na EU-27 é superior do que na maioria de outras regiões do mundo, elevando para uma média de 76,1 anos de idade e 82,2 anos de idade a esperança média de vida à nascença nos homens e mulheres, respectivamente.

De acordo com a mesma fonte, EUROSTAT. (2011), persistem no entanto diferenças significativas na esperança de vida ao nascimento na EU. Observando os extremos das faixas, uma mulher deve viver 77,0 anos na Bulgária e 84,9 anos na França, representando uma diferença uma gama de 7,9 anos, enquanto um homem pode esperar viver 66,3 anos na Lituânia e 79,2 anos em Suécia, equivalendo a uma gama de 12,9 anos, tal como se pode constatar a partir da tabela 2.

Tabela 2 - Expectativa de vida à nascença, na EU, em 2009 (anos)

GEO/TIME	2009
Switzerland	81,7
European Free Trade Association	81,2
Spain	81,0
Liechtenstein	80,9
Iceland	80,9
France	80,9
Sweden	80,7
Cyprus	80,4
Norway	80,3
Netherlands	80,2

Tabela 2 - Expectativa de vida à nascença, na EU, em 2009 (anos), (continuação).

Luxembourg	80,0
United Kingdom	79,8
Malta	79,8
Austria	79,8
Germany (including former GDR)	79,6
Greece	79,5
Belgium	79,4
Finland	79,3
Ireland	79,2
Portugal	78,9
Slovenia	78,5
Denmark	78,3
Czech Republic	76,6
Croatia	75,8
Poland	75,3
Montenegro	74,9
Slovakia	74,7
Estonia	74,5
Former Yugoslav Republic of Macedonia, the	74,3
Azerbaijan	74,2
Hungary	73,8
Serbia	73,6
Armenia	73,5
Bulgaria	73,4
Romania	73,3
Latvia	72,8
Lithuania	72,5
Moldova	69,3
Russia	68,3

Fonte: Adaptado de EUROSTAT<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupDownloads.do>

### Análise demográfica na Península Ibérica

Tomando por base de análise os indicadores demográficos da Península Ibérica, em 2009, Portugal totalizava 10.627 habitantes contra 45.828 habitantes residentes em Espanha em igual período, num contexto de densidade populacional de 115 e 91 habitantes / km<sup>2</sup>, respectivamente, como se pode observar na figura 21.

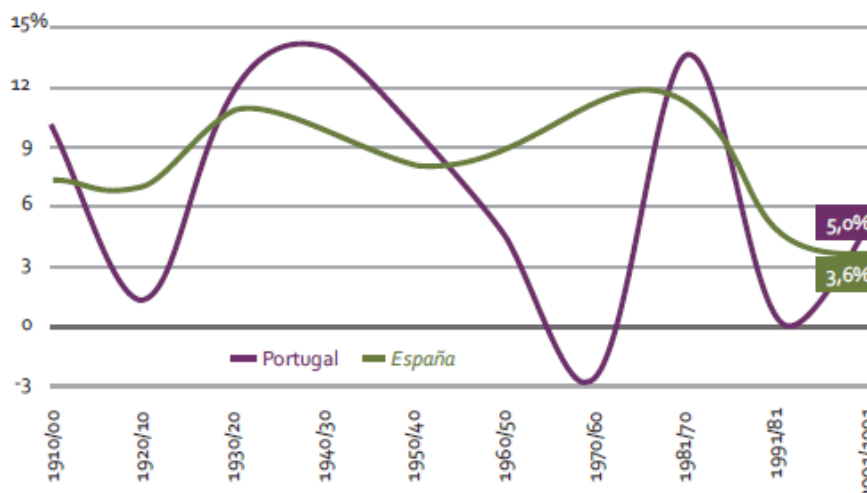
Figura 21 - Península Ibérica: População e densidade populacional, 2009

População, 2009				Densidade populacional, 2009			
2009		1 000 hab.		2009		hab./km <sup>2</sup>	
UE 27	499 694 (p)	SE	9 256	UE 27	113	SI	100
DE	82 002	AT	8 355	MT	1311	AT	100
FR	64 367	BG	7 607	NL	397	ES	91
UK	61 595 (p)	DK	5 506	BE	352	RO	90
IT	60 045	SK	5 412	DE	230	CY	86
ES	45 828	FI	5 326	IT	199	GR	85
PL	38 136	IE	4 450 (p)	LU	191	BG	69
RO	21 499	LT	3 350	CZ	133	IE	64
NL	16 486	LV	2 261	DK	128	LT	51
GR	11 260	SI	2 032	PL	122	LV	35
BE	10 750 (p)	EE	1 340	PT	115	EE	30
PT	10 627 (p)	CY	797	SK	110	SE	21
CZ	10 468	LU	494	HU	108	FI	16
HU	10 031	MT	414	FR	102	UK	(:)

Fonte: INE - A Península Ibérica em números 2010, em INE. (2010a).

Analisando a evolução da taxa de crescimento da população ibérica, os dados revelados em (INE., 2010) expressam uma oscilação positiva ao longo da última década, sendo expectável um crescimento continuado nos próximos anos. Ver figura 22 e tabela 3 da página seguinte.

Figura 22 - Evolução da taxa de crescimento da população ibérica (%)



Fonte: INE - A Península Ibérica em números 2010, em INE. (2010a).

Tabela 3 - Projeções da população Ibérica, 2011-2050 (milhões de pessoas)

	2011	2015	2020	2025	2040	2050
Cenário convergência <i>Escenario convergencia</i>	Milhões de pessoas <i>Millones de personas</i>					
<b>Espanha</b>	47,3	49,4	51,1	52,1	53,3	53,2
<b>Portugal</b>	10,8	10,9	11,1	11,2	11,5	11,4

Fonte: INE - A Península Ibérica em números 2010, em INE. (2010a).

De acordo com os dados do INE<sup>4</sup>, as zonas do interior de Portugal e Espanha, incluindo a área transfronteiriça da Raia Central, agrupam-se nas zonas intervalares de menor densidade populacional. No entanto, as regiões Centro de Portugal, *Castilha y León*, *Extremadura e Castilha La Mancha* em Espanha, somam um total de 7.996.915 habitantes, concentrando em si significativas percentagens de habitantes com 65 ou mais anos de idade (acima dos 15%, havendo regiões em que esta % se situa no intervalo entre 20 e 25%), conforme se pode constatar nas figuras 23 e 24.

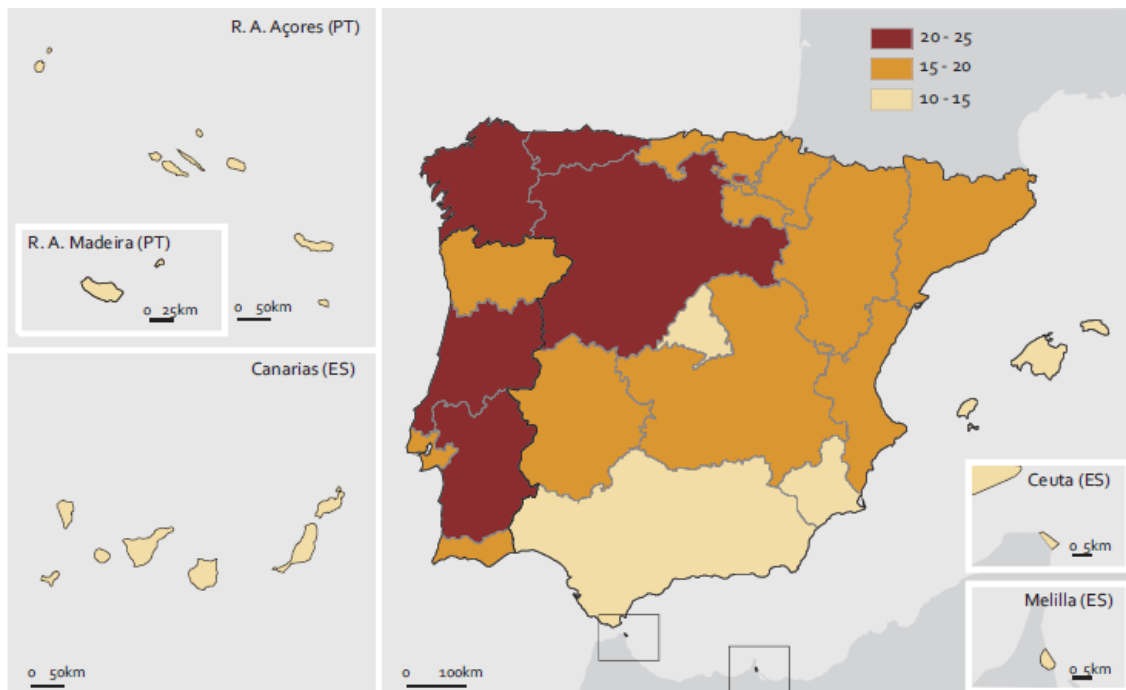
Figura 23 - Distribuição da População Ibérica por NUTS, 2009

N.º	
<b>Portugal</b>	<b>10 627 250</b>
Norte	3 745 439
Lisboa	2 819 433
Centro	2 383 284
Alentejo	757 069
Algarve	430 084
Madeira	247 161
Açores	244 780
<b>Espanha</b>	<b>45 828 172</b>
Andalucía	8 150 467
Cataluña	7 290 292
Comunidad de Madrid	6 295 011
Comunitat Valenciana	4 991 789
Galicia	2 738 930
Castilla y León	2 510 545
País Vasco	2 136 061
Canarias	2 076 585
Castilla- La Mancha	2 022 647
Región de Murcia	1 443 383
Aragón	1 313 735
Extremadura	1 080 439
Illes Balears	1 070 066
Principado de Asturias	1 058 923
Comunidad Foral de Navarra	614 526
Cantabria	576 418
La Rioja	315 718
Ceuta	72 561
Melilla	70 076

Fonte: INE - A Península Ibérica em números 2010, em INE. (2010a).

<sup>4</sup>[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=115788217&PUBLICACOESma=00&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=115788217&PUBLICACOESma=00&PUBLICACOESmodo=2), acedido em 2011-07-16.

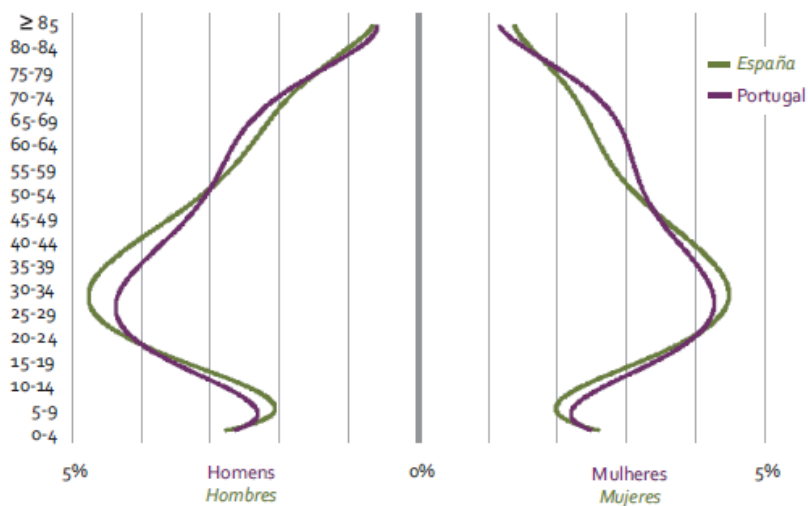
Figura 24 - Proporção da população com 65 ou mais anos (%), 2009



Fonte: INE - A Península Ibérica em números 2010, em INE. (2010a).

Comparativamente à estrutura demográfica portuguesa, Espanha regista igualmente indicadores de envelhecimento acentuado, registando uma escassez de jovens com idades até 20 anos, conforme se pode constatar através da pirâmide etária constante da figura 25:

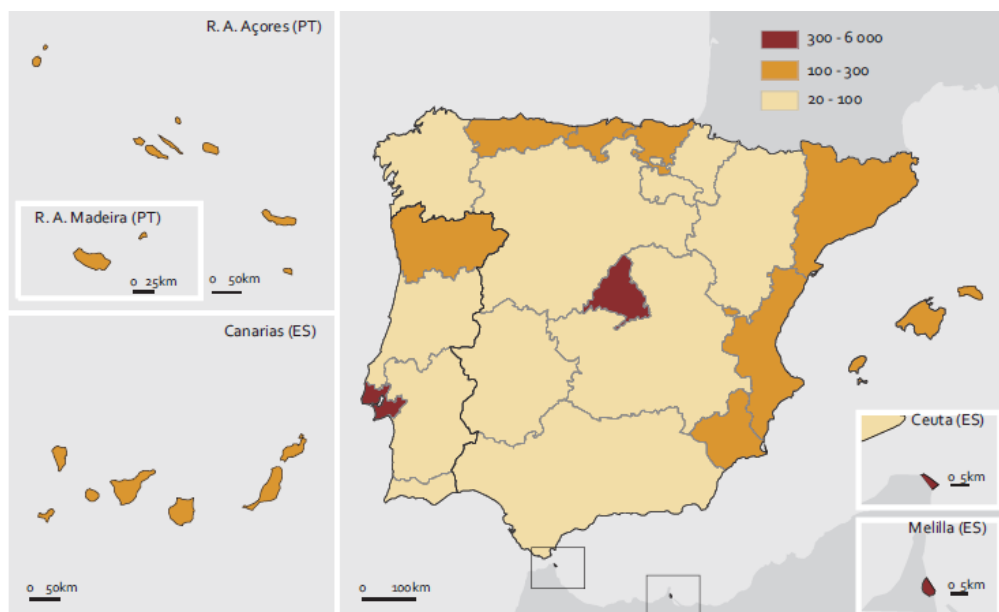
Figura 25 - Pirâmide etária Portugal/Espanha, 2009



Fonte: INE - A Península Ibérica em números 2010, em INE. (2010a).

Em termos de densidade populacional traduzida em número de habitantes por km<sup>2</sup>, a grande maioria do território Ibérico descreve uma fraca densidade populacional, com uma média de 20 a 100 habitantes por km<sup>2</sup>, incluindo toda a área da Raia Central portuguesa e espanhola INE. (2010a), tal como representado na figura 26.

Figura 26 - Península Ibérica - Densidade Populacional, Habitante/km2, 2009



Fonte: INE - A Península Ibérica em números 2010, em INE (2010a).

Em complemento da análise anterior, o peso das famílias monoparentais ascende a 17,5% e 18,6% do total das famílias residentes em Portugal e Espanha, respectivamente, tal como é possível analisar na tabela 4:

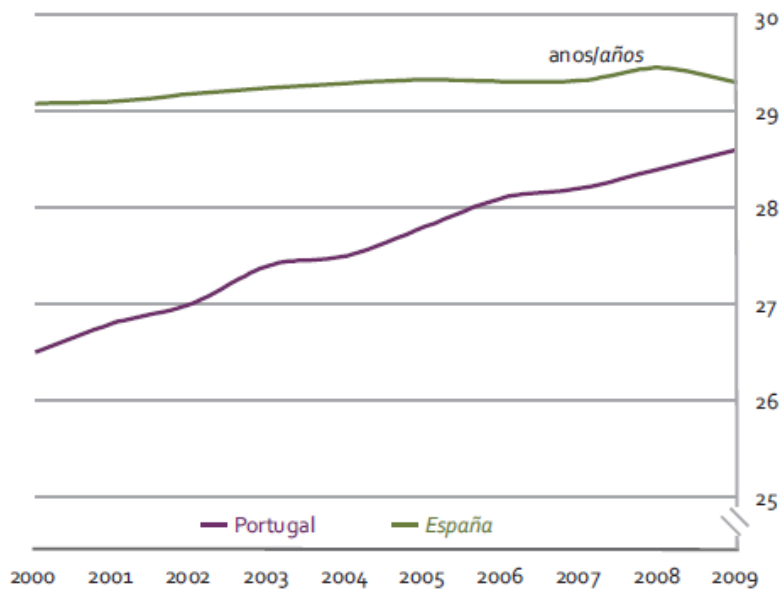
Tabela 4 - Península Ibérica - outros indicadores demográficos, 2009

	Portugal	Espanha
Famílias com 1 pessoa <i>Hogares con 1 persona</i>	17,5	18,6
Famílias com 5 ou + pessoas <i>Hogares con 5 ó + personas</i>	7,3	6,2
Dimensão média da família <i>Tamaño medio del hogar</i>	2,7	2,7

Fonte: INE - A Península Ibérica em números 2010, em INE. (2010a).

Auxiliando a explicar o fenómeno do envelhecimento da população na Península Ibérica, segundo INE. (2010a), a idade média da mãe registada ao nascimento do seu primeiro filho situa-se, em 2009, acima dos 28 anos e 29 anos, em Portugal e Espanha, respectivamente, ajudando a compreender as baixas taxas de natalidade no território ibérico, com fortes repercussões nas regiões específicas do Centro de Portugal, *Castilha y León*, *Extremadura* e *Castilha La Mancha* em Espanha, abaixo dos 10%, comparativamente aos 9,8 e 8,5% da taxa de mortalidade registadas em 2009, em cada um dos países, respectivamente, como se pode observar na figura 27.

Figura 27 - Península Ibérica - Evolução da idade média da mãe ao nascimento do 1.º filho

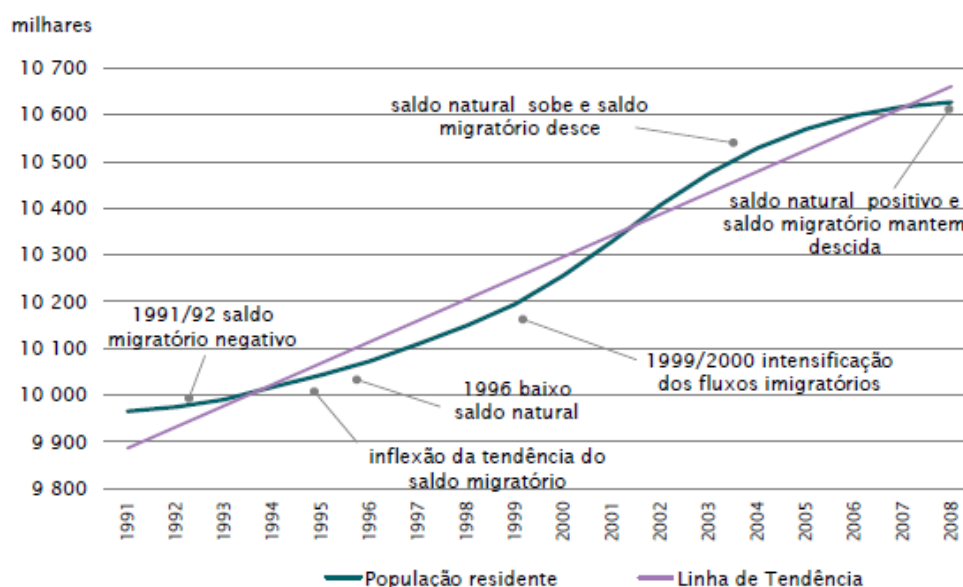


Fonte: INE - A Península Ibérica em números 2010, em INE. (2010a).

## Análise demográfica em Portugal

Segundo as estimativas provisórias de população residente em 2008 em Portugal, aferidas aos resultados definitivos dos Censos 2001, incorporando a informação demográfica referente a 2008, apresentadas por (INE., 2009b), em 31 de Dezembro de 2008 a população residente em Portugal foi estimada em 10.627.250 indivíduos, dos quais 5.142.566 homens e 5.484.684 mulheres, tal como representado na figura 28.

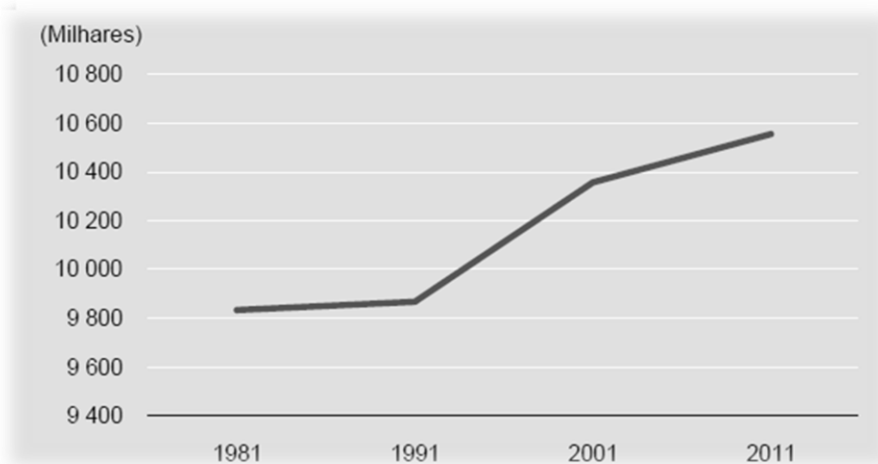
Figura 28 - Evolução da população residente em Portugal, 1991-2008



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, em INE. (2009b).

Os resultados preliminares dos Censos 2011 expressam que a população residente em Portugal no dia 21 de Março (momento de referência dos censos) era de 10.555.853 indivíduos, (INE, 2011). A dinâmica de crescimento da população registou na última década uma evolução positiva moderada de cerca de 2% na população residente, crescimento esse inferior quando comparado com o verificado na década anterior (1991-2001), a qual se saldou por um aumento de 5%. A presente análise pode ser complementada através da observar da figura 29 da página seguinte.

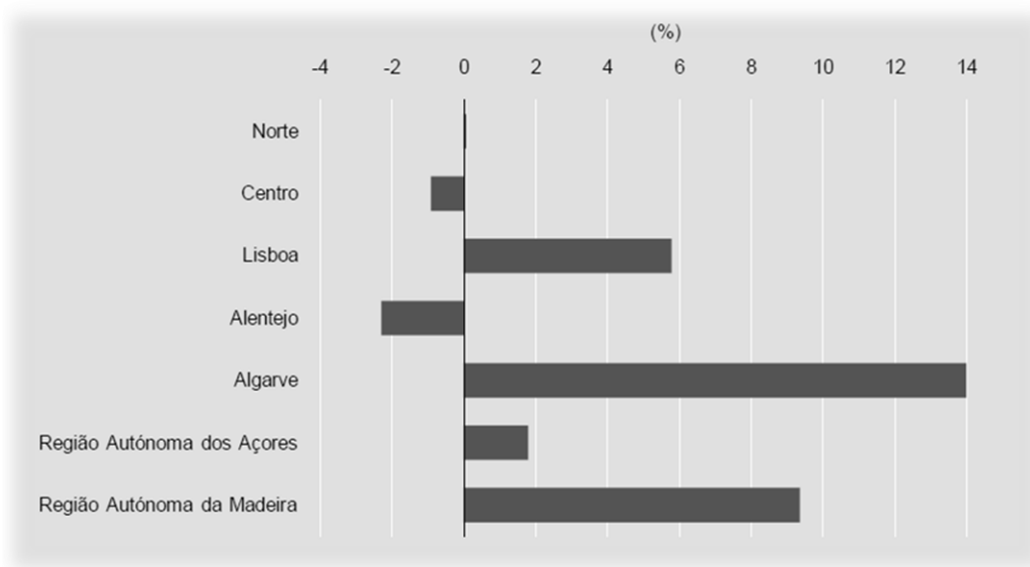
Figura 29- Evolução da população residente em Portugal, 1981-2011



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, em INE. (2011).

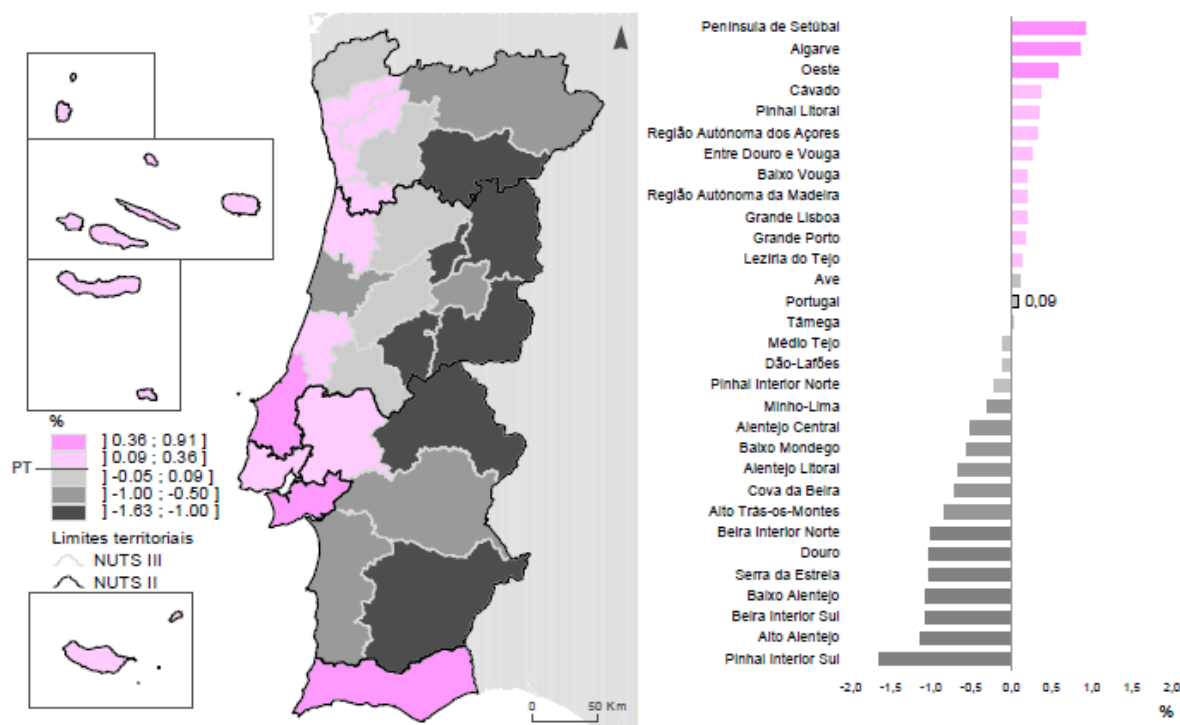
Os dados do INE., (2011) revelam que a distribuição da população por NUTS II manteve-se sensivelmente a mesma na última década, face aos Censos 2001. Cerca de 35% da população reside na região Norte, 27% na Região de Lisboa e 22% na Região Centro. As regiões do Algarve, Região Autónoma da Madeira e Lisboa, que mais cresceram em termos populacionais relativos, contrastam com o crescimento negativo da região Centro e Alentejo, acentuando a tendência para a desertificação dos municípios do interior do país. Ver figura 30 e 31 da página seguinte.

Figura 30 - Variação da população residente por NUTS II, 2001-2011



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, INE. (2011).

Figura 31 - Taxa de crescimento efectivo (%), Portugal e NUTS III, 2008



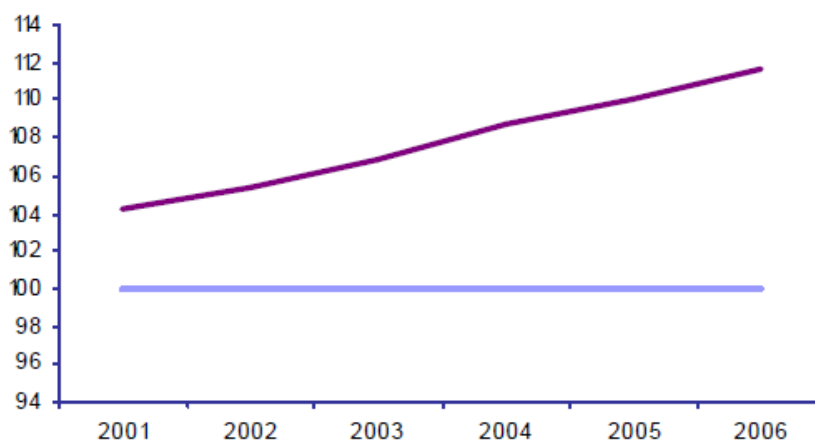
Fonte: Instituto Nacional de Estatística, em INE. (2009b).

Por seu turno, o número de famílias aumentou cerca de 12% face a 2001, o que faz descer para 2,6 o número médio de pessoas por família, INE. (2011).

De acordo com os indicadores demográficos disponibilizados por (INE., 2008), acentua-se o fenómeno do envelhecimento na população portuguesa, justificando que “em 2006, o crescimento natural da população foi de apenas 0,03%, em resultado dos valores observados para nados vivos e óbitos. A par com a manutenção de fracos saldos naturais, o abrandamento dos fluxos migratórios líquidos (de 0,36% em 2005 para 0,25% em 2006), contribuiu para um crescimento muito ligeiro da população em 2006, com uma taxa de crescimento efectivo de 0,28%”.

Paralelamente, em resultado do declínio da fecundidade e do aumento da longevidade, com impactos respectivamente ao nível da base e do topo da pirâmide etária, continua a acentuar-se o fenómeno do envelhecimento demográfico. A proporção de jovens (indivíduos com menos de 15 anos) reduziu-se para 15,5% (15,6% em 2005) e a percentagem de população com 65 e mais anos aumentou para 17,3% (17,1% em 2005). O índice de envelhecimento, que em 2005 era de 110 idosos por cada 100 jovens, ascendeu, em 2006, a 112 idosos por cada 100 jovens, em conformidade com os dados divulgados por INE. (2008). Ver figura 32 da página seguinte.

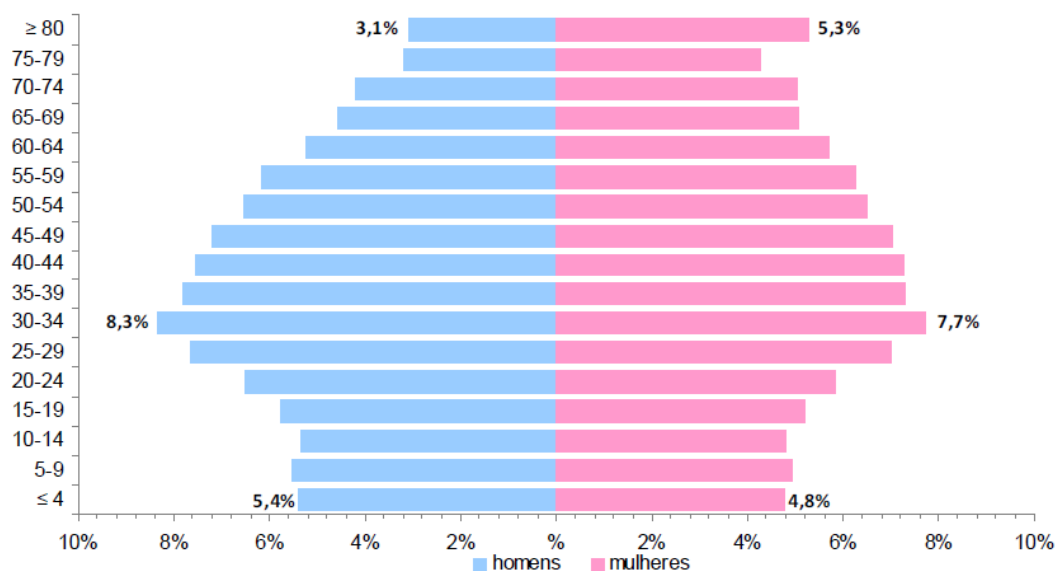
Figura 32 - Índice de envelhecimento da população portuguesa, 2011-2006



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, em INE. (2008).

Uma das representações gráficas que melhor ilustra os fenómenos demográficos, nomeadamente a decomposição etária de uma população, é a pirâmide etária. Como podemos observar, a pirâmide da população de Portugal em 2007, (INE, 2007), caracteriza-se por uma base estreita, alarga e vai estreitando para o topo, mas mantendo-se com dimensão relevante. O efeito conjugado de níveis de fecundidade reduzidos, do contínuo aumento da esperança de vida e de saldos migratórios moderados, reflecte-se no envelhecimento da população, perceptível no aumento do volume populacional nas idades mais elevadas. Ver figura 33.

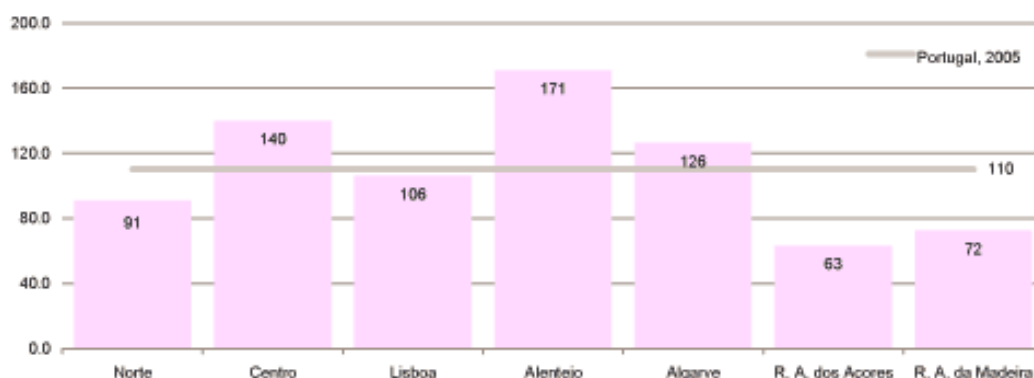
Figura 33 - Pirâmide etária de Portugal - 2007



Fonte: Instituto Nacional de estatística, em INE. (2007).

Da análise a nível regional tida em INE. (2006), pode observar-se que acima da média nacional se encontra o Alentejo, com 171 idosos por cada 100 jovens, seguido do Centro (140) e do Algarve (126), como representado na figura 34 da página seguinte.

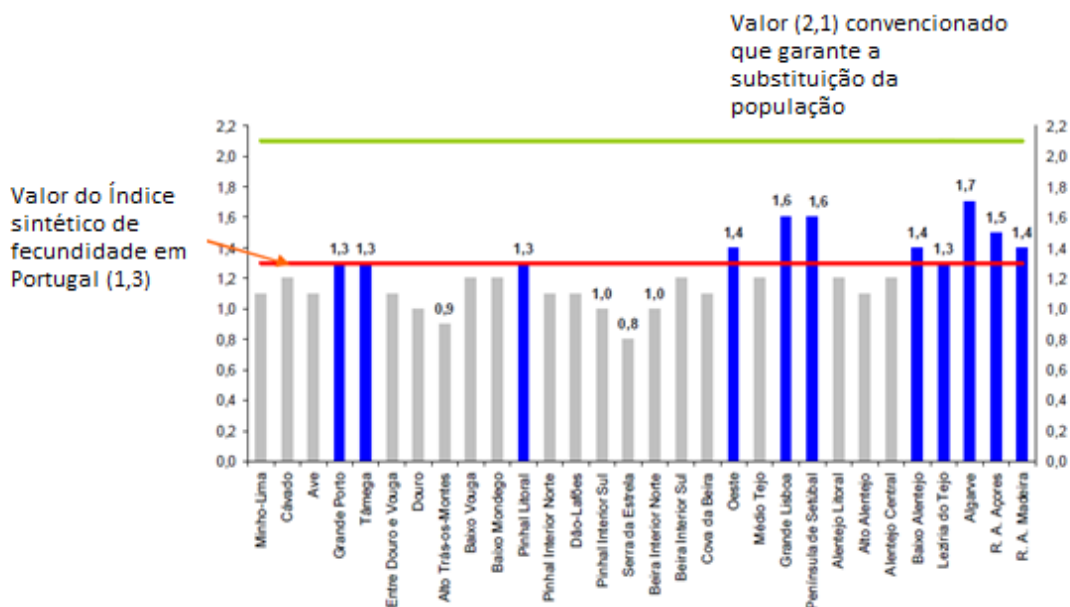
Figura 34 - Índice de Envelhecimento, por 100 indivíduos, Portugal e NUTS II, 2005



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, em INE. (2006).

Em conformidade com os dados relativos ao índice de fecundidade em 2007, publicados por INE. (2007), de um total de 30 sub-regiões abrangidas pela NUTS III (Nomenclatura de Unidades Territoriais para fins Estatísticos), apenas 7 sub-regiões (Oeste, Grande Lisboa, Península de Setúbal, Baixo Alentejo, Algarve, e Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira) apresentam taxas acima do valor médio em termos de índice sintético de fecundidade em Portugal (1,3). De referir que 2,1 corresponde ao valor de índice convencional que garante a substituição da população. Como se pode observar na figura abaixo, as sub-regiões de Pinhal Interior Sul, Serra da Estrela e Pinhal Interior Norte, apresentam os valores de índice sintético de fecundidade mais baixo em 2007, na ordem de 0,8 a 1,0. Ver figura 35.

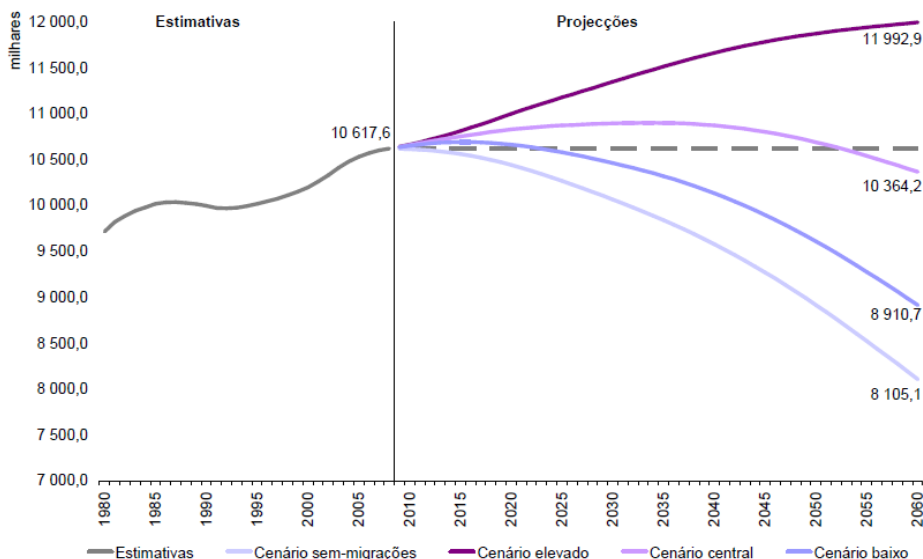
Figura 35 - índice sintético de fecundidade em 2007, por NUTS III



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, em INE. (2007).

Segundo os dados publicados em INE. (2009a), as projecções demográficas para os próximos 50 anos apontam que Portugal manterá cerca de 10 milhões de residentes, com agravamento da tendência de envelhecimento demográfico, estimando-se que em 2060 residam no território nacional cerca de 3 idosos por cada jovem. Ver figura 36 da página seguinte.

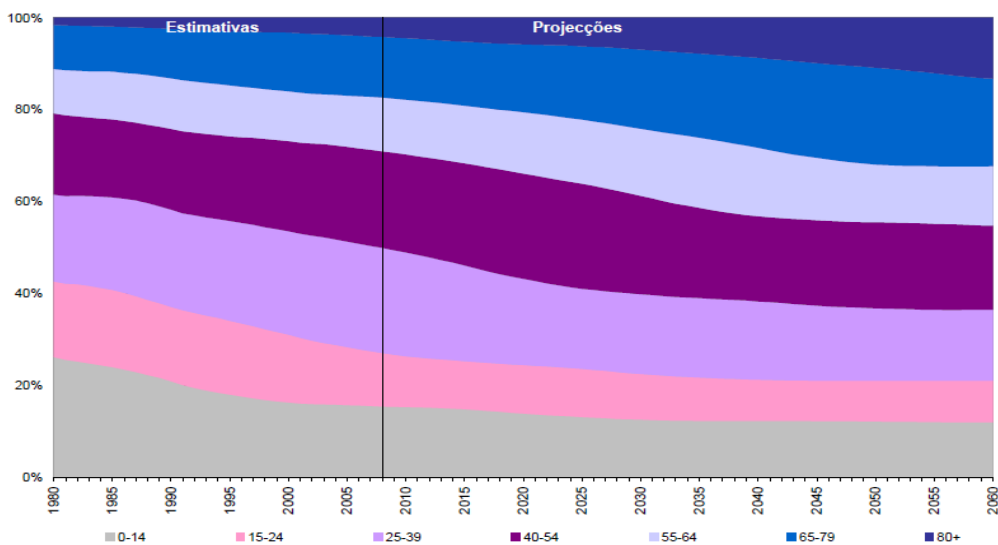
Figura 36 - População residente em Portugal, 1980-2060 (estimativas e projecções)



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, em INE. (2009a).

Conforme se pode observar na figura abaixo, os dados da distribuição percentual da população por grupos etários definidos por INE. (2009a) em termos de cenário central, apontam para uma projecção de crescimento dos grupos etários com mais de 65 anos, com correspondente encolhimento dos grupos etários com menos de 40 anos. Ver figura 37.

Figura 37 - Distribuição percentual da população por grupos etários, 1980-2060 (estimativas e projecções)



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, em INE. (2009a).

## **2.2 Secção 2 - O Turismo.**

Na presente secção é formulado o enquadramento ao tema do Turismo, enfatizando a sua importância para o crescimento da economia portuguesa, dando a conhecer as linhas de orientação e produtos turísticos definidos no âmbito do Plano Estratégico Nacional para o Turismo (PENT).

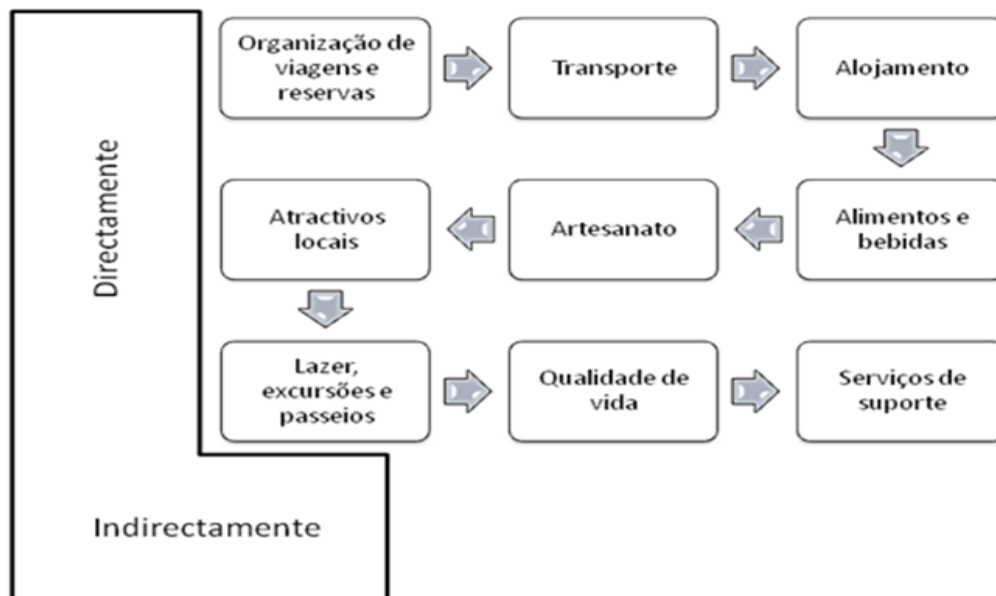
Numa óptica de abordagem mais especializada, é aportado o turismo de saúde e bem - estar (S&B), indagando o correspondente mercado, o perfil do consumidor de S&B, os destinos concorrentes de Portugal, a caracterização da procura e análise do mercado estratégico para o nosso país; os *resorts* integrados e turismo residencial, procurando analisar o mercado afim e janelas de oportunidade; contextualizando ainda o turismo médico e as unidades de qualidade de vida, num prisma de prestação de cuidados assistidos a quem procura este tipo de serviços, portadores de doenças do foro neurológico, seus cuidadores, familiares e amigos.

### **2.2.1 O Turismo, planeamento e perspectivas futuras.**

Definido por (Cunha., 2006) citado por Silva. (2009), o turismo abrange as deslocações das pessoas, independentemente das suas motivações, geradoras de consumo, durante a sua deslocação e permanência temporária fora do seu ambiente habitual, de valor superior ao rendimento que, eventualmente, auferiram em locais visitados (ponto de vista da procura); o turismo pode ser encarado como todo o conjunto de lugares, organizações, empresas, profissões e relações que se combinam para satisfazer as necessidades decorrentes das viagens temporárias (ponto de vista da oferta).

Em termos holísticos, o turismo, enquanto indústria complexa em matéria de planeamento e gestão, descreve na sua cadeia de valor, um vasto conjunto de actividades e interesses que se podem revelar determinantes na procura de determinado destino turístico (ETC. & UNWTO., 2011), conforme atesta a figura 38 da página seguinte.

Figura 38 - Cadeia de valor do Turismo

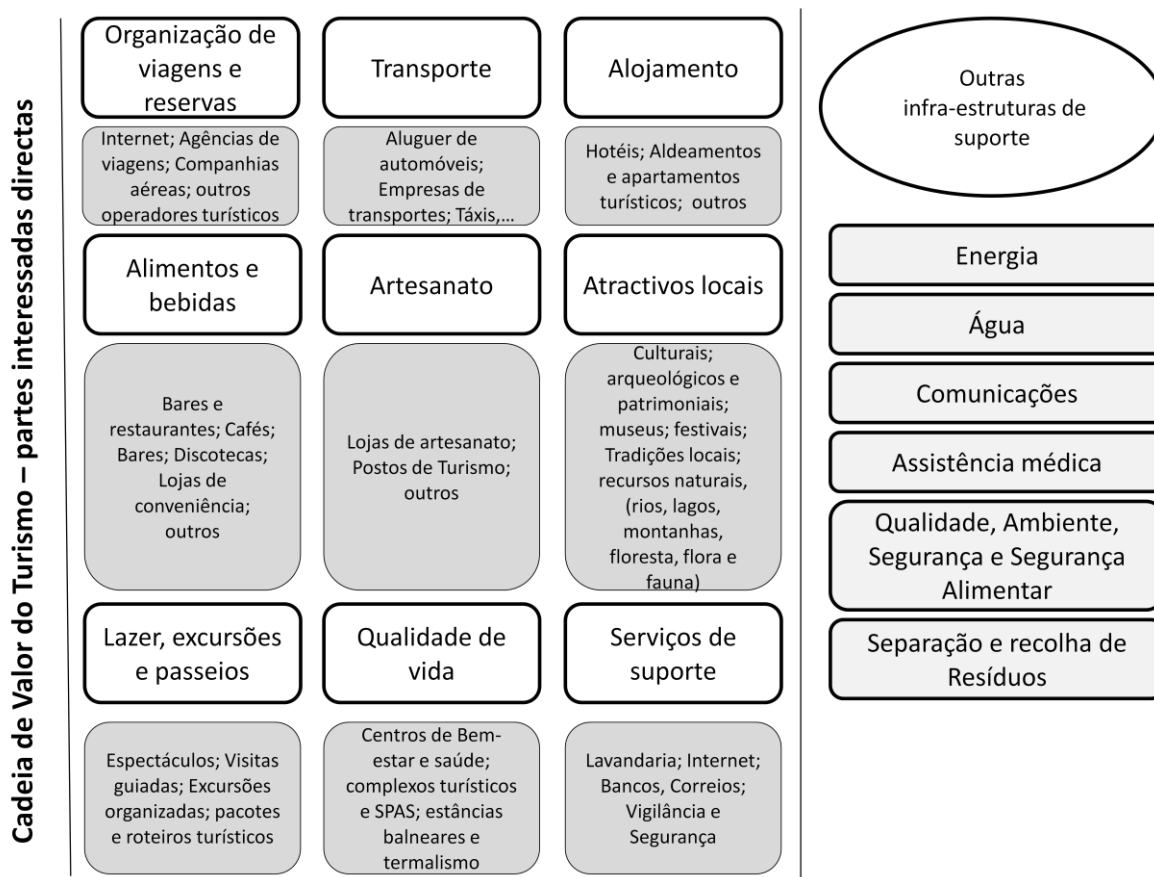


Fonte: Adaptado de ETC. & UNWTO. (2011).

No alinhamento da lógica observada por ETC. & UNWTO. (2011), a cadeia de valor do Turismo pode ainda organizar-se consoante a perspectiva das diferentes partes interessadas: as que actuam de forma directa e as que o resultado da sua interacção se processa de forma indirecta.

Como se pode observar na figura 39 da página seguinte, as partes interessadas directas identificam na cadeia de valor do turismo actividades como a organização de viagens e reservas; o transporte; o alojamento; os alimentos e bebidas; o artesanato; os atractivos locais; o lazer, excursões e passeios; a qualidade de vida e os serviços de suporte. Complementarmente, e em matéria de outras infra-estruturas de suporte à cadeia de valor do negócio do turismo, são identificadas a energia, a água, as comunicações, a assistência médica, os sistemas de gestão da qualidade e a separação e recolha de resíduos, enquanto factores indispensáveis ao bom funcionamento de todo o sistema.

Figura 39 - Cadeia de Valor do Turismo - partes interessadas directas e outras infra-estruturas de suporte



Fonte: Elaboração própria a partir de ETC. & UNWTO. (2011).

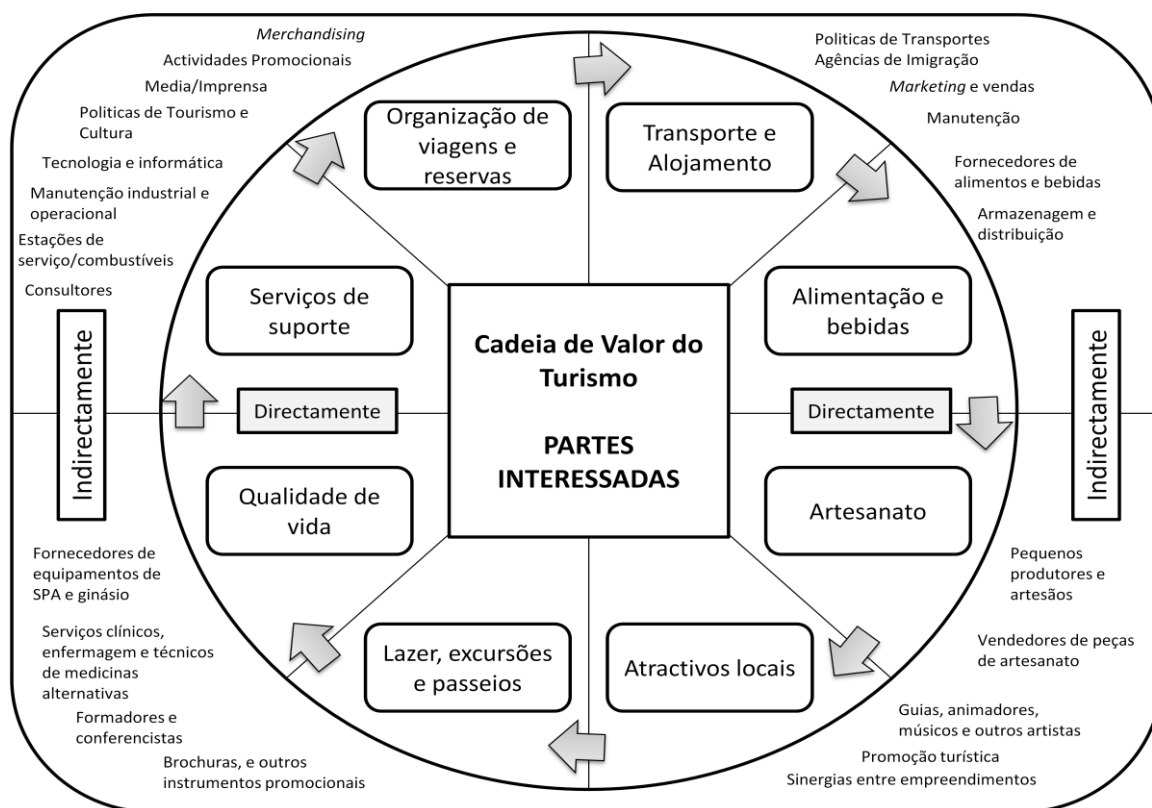
A partir da perspectiva das partes interessadas directas, para cada uma das actividades identificadas, indirectamente podem ainda ser observadas participações de outras entidades, cujo papel consiste em auxiliar a dinamização da cadeia de valor do turismo, conforme se pode constatar na figura abaixo.

Observe-se a título de exemplo o ciclo da cadeia de valor do turismo definido por ETC. & UNWTO. (2011). Tendo por base de análise o detalhe da “Alimentação e bebidas”, poder-se-á de imediato observar um conjunto de partes interessadas directas tais como bares e restaurantes, cafés, discotecas ou lojas de conveniência.

Ainda assim, de acordo com a figura 40 da página seguinte, um segundo conjunto de partes interessadas indirectas pode ser identificado: fornecedores de alimentos e bebidas, entidades de armazenagem e distribuição (logística) ou ainda entidades que actuam transversalmente a diferentes níveis, como sejam as organizações que asseguram a manutenção (de equipamentos, veículos, etc.). Outro exemplo poderá ser observado no campo das partes interessadas que actuam directamente na vertente “Qualidade de vida”, que fazem depender de si (participações indirectas) outras entidades ligadas ao fornecimento de equipamentos de SPA e ginásio, entidades prestadores de serviços clínicos, serviços de enfermagem ou prestação de

serviços no âmbito da medicina não convencional, formação técnica especializada e realização de conferências.

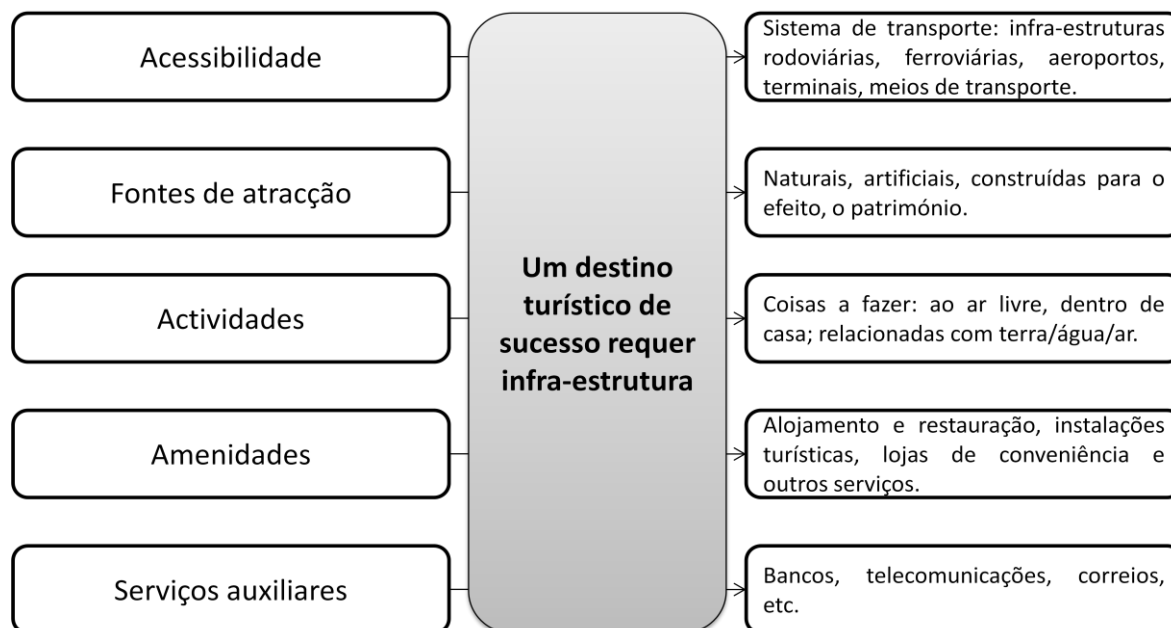
Figura 40 - Cadeia de Valor do Turismo - partes interessadas indirectas



Fonte: Elaboração própria a partir de ETC. & UNWTO. (2011)

No Seminário Internacional sobre desenvolvimento de produtos Turísticos, realizado em 12 e 13 de Maio de 2011, em Dublin, Irlanda, o conceito de produto turístico poderá constituir-se de “atracção natural, feitos realizados pelo Homem, hotéis, *resorts*, restaurantes, teatros, actividades, festivais e eventos” (ETC. & UNWTO., 2011). Em matéria de requisitos de um destino turístico ETC. & UNWTO. (2011) sintetiza a necessidade de análise de factores de acessibilidade, atracção, actividades, amenidades e serviços auxiliares, como se pode observar através da figura 41 da página seguinte.

Figura 41 - Provisão de infra-estrutura para o Turismo



Fonte: Adaptado de (ETC. & UNWTO., 2011).

No capítulo da conceptualização e enquadramento teórico do Turismo (Reis., 2009) descreve que “o sector do turismo é interdisciplinar”, estando ligado a diferentes áreas de estudo, entre as quais a Economia, Sociologia, Cultura, Geografia, Gestão, entre outras, podendo ser definido como “um sistema aberto que estabelece conexões íntimas com outros sistemas” (Cunha, 2003, p. 118) citado por Reis (2009), havendo por isso de ser bem gerido, para que o resultado final seja favorável nas diferentes perspectivas da sustentabilidade, incluindo os benefícios económicos, a colaboração para a manutenção do património cultural e renovação do orgulho cultural, o controlo da poluição e da ruptura ecológica, atendendo a que muitas vezes o ambiente natural funciona como a principal atracção turística dos destinos.

De acordo com (JOT., 2011), Taleb Rifai, secretário-geral da Organização Mundial de Turismo, na reunião da Comissão Regional para as Américas, que se realizou no Paraguai “considera que o corrente ano será muito bom para o turismo mundial”, sublinhando ainda que apesar das revoltas no Médio Oriente, Norte de África e o terramoto no Japão, o sector irá ter um bom desempenho a nível mundial.

O ano passado, segundo JOT. (2011), “o turismo registou um crescimento de 7% em relação a 2009, com 940 milhões de desembarques e receitas na ordem dos 648 mil milhões de euros, com todas as regiões a registarem crescimento” (...) “a liderar, continua a Europa, responsável por 51% dos desembarques, seguido de Ásia/Pacífico com 22%, Médio Oriente e África, com 6 e 5% respectivamente. A China consolidou-se como mercado principal em expansão ultrapassando Espanha estando atrás dos Estados Unidos e França em termos de desembarques. Em relação à receita turística, a China ultrapassa a Itália ocupando a quarta posição com as previsões a apontar aquele país oriental como o primeiro mercado turístico do mundo em 2020”.

No Fórum do Algarve realizado pela OMT a 9 de Junho, em Vilamoura, foi referido, (WNWTO., 2011a), que embora “o turismo tenha um potencial enorme para contribuir para o desenvolvimento, só pode fazê-lo com os sistemas de governação adequados, que capacitem as pessoas e as comunidades”. Na abertura do referido fórum, o secretário-geral da OMT, Taleb Rifai, frisou que “o mundo enfrenta mudanças crescentes e desafios que requerem estratégias e políticas inovadoras. Os governos, as empresas e sociedade civil precisam de dedicar atenção à gestão do conhecimento em turismo, para melhor compreender e actuar sobre as forças que moldam o mundo de hoje, especialmente sobre as questões críticas de desenvolvimento, alterações climáticas e de gestão”. Em matéria de governação, foi ainda destacada “a importância da participação e eficiência” WNWTO. (2011a), referindo que “Instituições e partes interessadas, quer no sector público ou privado, ou sociedade civil, precisam tirar proveito da inovação, que prevê a plena utilização das redes e tecnologias de informação e comunicação”, acrescentando que a “cooperação e decisões baseadas no conhecimento são a base da boa governação”.

Em matéria de melhoria da competitividade no turismo, é assumido que o mercado global está a mudar rapidamente, revelando-se necessário desenvolver todos os esforços para atrair visitantes nacionais e internacionais, (WNWTO., 2011b). É defendido ainda por WNWTO. (2011b) que a “capacidade de competir depende dos investimentos feitos para criar um produto atraente e seguro, melhorando a sua qualidade e proporcionar um ambiente de competição amigável e encorajador”. Na linha de raciocínio de WNWTO. (2011b), “a noção de qualidade do produto turístico inclui a garantia da segurança e higiene no trabalho e da vigilância como factores fundamentais. A Qualidade também inclui uma abordagem profissional para fazer as coisas certas em todos os momentos e satisfazer as expectativas legítimas dos consumidores, contribuindo assim para implementar os princípios contidos no Código Mundial de Ética do Turismo”.

Segundo (UNWTO., 2003), a qualidade no turismo resulta de um processo que implica a plena satisfação das necessidades legítimas de um produto ou serviço, exigências e expectativas do consumidor, a um preço aceitável, em conformidade com as condições contratuais mutuamente aceites.

O Turismo tornou-se um dos sectores económicos que mais tem crescido nos últimos anos. Os Governos dos diferentes países têm reconhecido cada vez mais o poder do turismo para impulsionar o desenvolvimento das nações, garantindo a sua prosperidade. A capacidade de um destino se projectar no cenário mundial e se diferenciar dos outros assumir-se-á cada vez mais como um factor crítico de sucesso.

Neste alinhamento e, relativamente ao valor da construção e gestão de sucesso da marca de um destino, ECT & UNWTO. (2009), enfatiza a importância de construir uma imagem de marca nacional, ao redor do mundo e proporcionar novas percepções sobre a marca de destino.

Em Portugal, aprovada pelo governo (Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2007)<sup>5</sup>, tem como objectivo base o desenvolvimento do turismo em Portugal, não obstante a sua capacidade em criar riqueza e emprego. Muito trabalho fora desenvolvido até então, contudo, faltava “segmentar melhor as propostas de valor a aumentar a oferta de qualidade. Melhorar as acessibilidades. Desenvolver o turismo residencial e de saúde. Criar uma imagem mais forte junto dos clientes exigentes. Facilitar o licenciamento e reduzir o peso da burocracia”.

### **O Turismo e a sua importância para o crescimento da economia portuguesa.**

Assumido como o sector estratégico prioritário para Portugal, (PENT., 2006), surge em Junho de 2011, a discussão pública da Proposta de Revisão do PENT (PENT., 2011, p.5), num documento que reúne as propostas para a revisão no horizonte 2015, objectivando enumerar como “beneficiários deste esforço, não só a economia do país, mas principalmente as empresas e os cidadãos”. É ainda destacado em PENT. (2011), uma nova fase do desenvolvimento do Turismo num contexto marcado por evoluções estruturais e por uma conjuntura económica adversa, assumindo-se assim o momento para consolidar a aposta numa visão de excelência para o sector e definir novos objectivos ambiciosos de crescimento.

O documento (PENT., 2011, p.10) destaca que “Portugal deverá crescer acima da média europeia”, sobretudo ao nível das receitas, não obstante estar assumida como prioridade o incremento da receita média por turista. Segundo (PENT., 2011, p.10), os objectivos definidos apontam para “um crescimento médio anual de 8,4% nas receitas e de 4,6% nas dormidas até 2015, reforçando o peso do Turismo no total de exportações portuguesas de bens e serviços para 15,8%”.

De acordo com os dados analisados em (TP., 2010a), em 2009, na óptica da Procura Turística, o peso do Consumo Turístico Interior na economia nacional representou 10,0% do PIB<sup>6</sup>. No mesmo ano, o Valor Acrescentado<sup>7</sup> Gerado pelo Turismo (VAGT) contribuiu em 4,8% para o VAB da economia. Ainda de acordo com TP. (2010a), o saldo da Balança Turística contribuiu positivamente para a diminuição do défice da Balança Corrente (bens e serviços), registando, em 2009, um valor positivo de 4,2 mil milhões €, atingindo as receitas turísticas valores superiores comparativamente aos principais sectores exportadores, destacando uma quota global de 14,6% no total das exportações de bens e serviços, representando ainda as receitas turísticas na

---

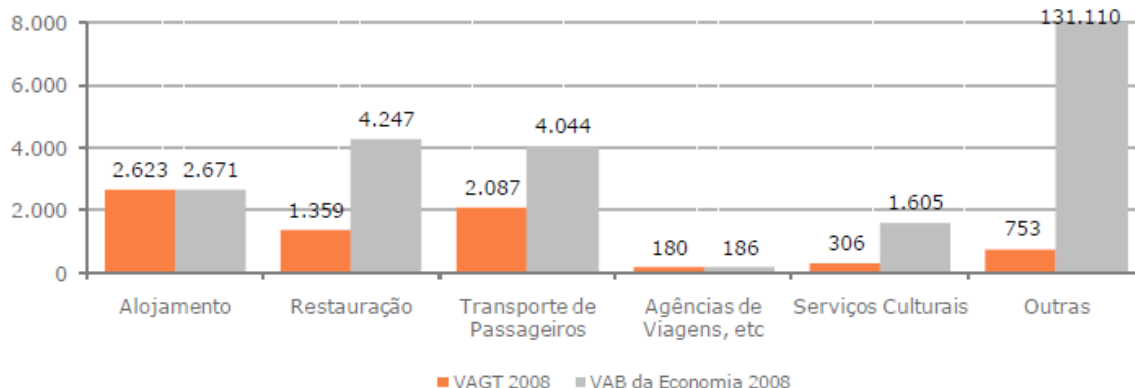
<sup>5</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.53/2007, publicada em DR, 1.ª série - N.º67, em 4 de Abril de 2007, relativa à aprovação dos objectivos e principais linhas de desenvolvimento do PENT.

<sup>6</sup> O PIB é o produto total produzido no interior de um país durante um dado ano (Samuelson & Northaus, 1993).

<sup>7</sup> O valor acrescentado “corresponde ao valor da produção menos os consumos intermédios” (os bens que são utilizados para produzir outros bens tais como as matérias-primas e os serviços). Assim definido, o valor acrescentado é constituído pelos salários, juros e lucros (isto é, os rendimentos dos factores produtivos) utilizados ou acrescentados à produção pelo sector de actividade ou país (The Economist, 1996, p.47).

economia nacional, 4,3% do valor do PIB, conforme se pode reforçar através da análise da figura 42.

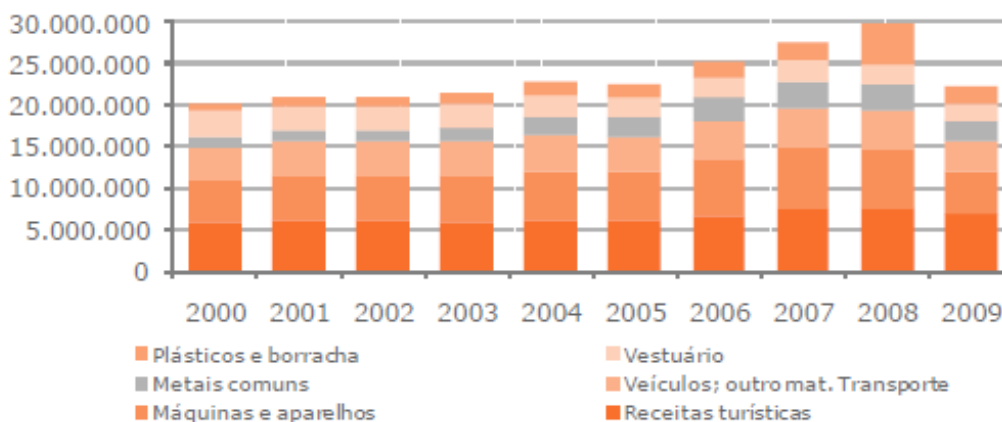
Figura 42 - Valor Acrescentado gerado pelo Turismo no VAB da economia



Fonte: INE- Instituto Nacional de Estatística, publicado em TP. (2010a).

Comparativamente aos restantes sectores exportadores nacionais, o Turismo corresponde ao agregado que no período 2009-2009 mais receitas externas registou, com excepção de 2007, em que foi ligeiramente ultrapassado pelo sector das Máquinas e Aparelhos, de acordo com os dados publicados em TP. (2010a). Ver figura 43.

Figura 43 - Top 5 receitas externas 2000-2009: Comparação sectorial



Fonte: INE- Instituto Nacional de Estatística - conta Satélite do Turismo, publicado em TP. (2010a).

Em conformidade com as linhas de orientação apresentadas em (PENT., 2011, p.10), a visão definida inicialmente para o Turismo nacional mantém-se globalmente válida, tendo sido identificada a oportunidade de a reforçar com dois aspectos: “o enfoque num modelo de desenvolvimento sustentável e a diferenciação mais vincada por via de experiências marcantes e genuínas”.

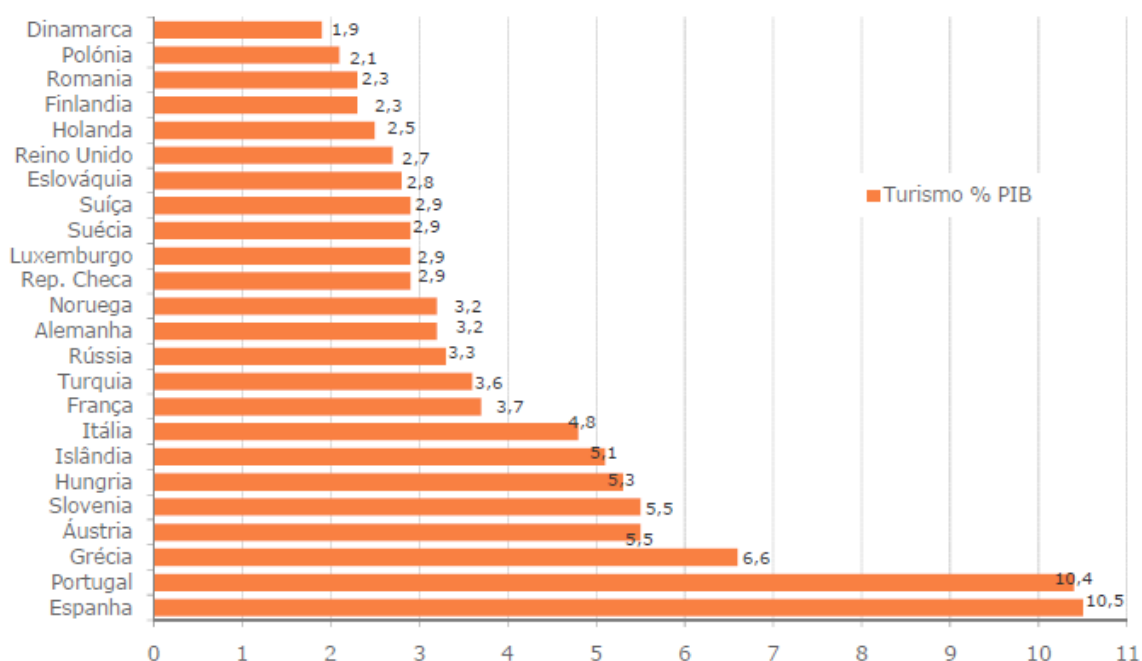
Em matéria de emprego nas actividades características do Turismo, aferido em número de indivíduos, os valores estimados por TP. (2010a) em 2007 compreendem um valor na ordem dos

407.000 indivíduos, assumindo o peso do emprego turístico 7,9% no total do emprego gerado em Portugal.

De acordo com os dados apurados pelo INE e BdP, publicados em TP. (2010a), as receitas turísticas provenientes de transacções económicas de bens, serviços e rendimentos do Turismo (componente da Balança de Pagamentos originaria das receitas do Turismo) ascenderam a 4,3 do PIB em 2009.

Comparativamente ao peso do Turismo no PIB nos países europeus, Portugal regista o 2.º maior peso relativo (10,4%), seguido da Espanha (10,5%), comparativamente a outros países como a Dinamarca (1,9%), a Polónia (2,1%), a Alemanha (3,2%), a França (3,7%), a Itália (4,8%) ou a Áustria (5,5%), o que revela desde já a importância estratégica do sector do Turismo na economia portuguesa. Ver figura 44.

Figura 44 - Quota de mercado em % do Turismo no PIB na Europa (2008/2007)



Fonte: OCDE - Conta Satélite do Turismo, publicado em TP. (2010a).

#### Plano Estratégico Nacional do Turismo - Linhas de orientação e produtos turísticos.

A Proposta no horizonte 2015 apresentada em sede de revisão do PENT, define um conjunto de 11 linhas de desenvolvimento estratégico, centrando-se em redor de um conjunto de eixos críticos, PENT. (2011):

- Sustentabilidade como modelo de desenvolvimento;
- Definição de prioridades de mercado a nível nacional e regional;
- Reforço da capacidade de comercialização e venda do sector;
- Enriquecimento e modernização da oferta via experiências e conteúdos;
- Qualificação dos recursos humanos;
- Urgência de actuação na qualidade urbana e paisagística.

Segundo PENT. (2011), a implementação do PENT assenta num conjunto de 11 programas de acção, estruturados em cinco eixos principais:

- I - Qualidade turística sustentável
  - Sustentabilidade como modelo de desenvolvimento;
  - Qualidade de serviço e de recursos humanos;
  - Qualidade urbana, ambiental e paisagística;
  - Modernização dos agentes.
- II. Enriquecimento da oferta
  - Experiências e conteúdos;
  - Eventos potenciadores da notoriedade e atractividade do destino.
- III. Produtos e destinos
  - Desenvolvimento de produtos estratégicos;
  - Desenvolvimento dos destinos regionais.
- IV. Mercados e acessibilidades
  - Estratégia de mercados emissores;
  - Reforço de acessibilidades aéreas.
- V. Promoção e distribuição
  - Melhor promoção, distribuição e venda.

Os 11 programas de desenvolvimento do PENT podem ser apreciados a partir da tabela 5 da página seguinte.

Tabela 5 - As 11 linhas de desenvolvimento do PENT: propostas para revisão no horizonte 2015

Linhas de orientação	
1 - Sustentabilidade como modelo de desenvolvimento	Desenvolver o turismo sustentável potenciando cadeias de valor relacionadas, dinamizando a economia local, conservando o meio ambiente e fomentando práticas ambientalmente responsáveis por parte de todos os agentes e, demonstrando que o turismo não só não destrói como adiciona valor e qualidade de vida.
2 - Mercados emissores	Assumir o mercado espanhol como prioritário para o crescimento externo, defender a posição no Reino Unido, Alemanha e França e dinamizar o crescimento em outros mercados, tais como Brasil e os países escandinavos pelo seu contributo para atenuar a sazonalidade e pela adesão ao golfe e ao turismo náutico.
3 - Acessibilidades aéreas	Manter as ligações aéreas conseguidas nos últimos três anos, continuando o esforço de abertura de novas rotas e de aumento de frequências providas de rotas de reconhecido interesse turístico para Portugal.
4 - Estratégia de produtos	Desenvolver e estruturar uma oferta multiponto nas várias regiões, renovando a oferta de “sol & Mar”, apostando numa estruturação inovadora do turismo cultural e religioso e reforçando a aposta no golfe, no turismo de negócios e na estruturação do turismo de saúde e bem-estar enquanto atenuadores da sazonalidade.
5 - Regiões e pólos	Assumir as Entidades Regionais do Turismo/Direcções Regionais do Turismo como motores da estruturação e enriquecimento da oferta local, dinamizando o envolvimento do tecido empresarial e dos agentes públicos, devendo focar a sua acção na melhoria dos produtos prioritários suportados nos seus recursos turísticos distintivos e assentar nestes o seu esforço promocional.
6 - Promoção e distribuição	Reforçar a capacidade de venda do sector, fomentar a promoção e distribuição <i>online</i> , alinhar os investimentos promocionais por mercado com o seu peso relativo nas receitas e com os objectivos de desenvolvimento perspectivados, adequando também o <i>mix</i> de instrumentos de promoção em função da respectiva eficácia.
7 - Experiência e conteúdos	Desenvolver e inovar conteúdos tradicionais portugueses que constituam factores de diferenciação turística e estejam na base de experiências marcantes e genuínas, constituindo também novas oportunidades de actividade económica.
8 - Eventos	Dinamizar um calendário anual de eventos nacionais que reforcem a notoriedade do destino e a captação de turistas internacionais, bem como um calendário de eventos regionais que incluam uma mostra de história, tradições e cultura locais e cuja autenticidade enriqueça a experiência do turista.
9 - Qualidade urbana, ambiental e paisagística	Assumir a qualidade urbana, ambiental e paisagística como uma ferramenta fundamental de valorização e qualificação do destino Portugal assegurando, para tal, um maior envolvimento neste domínio por parte das entidades ligadas ao Turismo, que deverão ser responsáveis por intervenções.
10 - Qualidade de serviço e dos recursos humanos	Reforçar a qualidade do Turismo português ao longo dos momentos de interacção com o turista, nomeadamente através de operacionalização de um sistema de qualidade turística e da formação e valorização dos recursos humanos, com instrumentos de avaliação regular.
11 - Eficácia e modernização da actuação dos agentes públicos e privados	Facilitar a interacção das empresas com o Estado, promover a difusão do conhecimento e estimular a inovação e modernização empresarial, em particular no tocante à promoção e comercialização.

Fonte: Adaptado de PENT. (2011).

Acompanhando as grandes tendências da procura internacional, o PENT definiu 10 produtos turísticos em função da sua quota de mercado e potencial de crescimento, atendendo ainda à aptidão e potencial competitivo de Portugal, nos quais deverão assentar as políticas de

desenvolvimento e capacitação da nossa oferta turística, (THR & TP., 2006). Os produtos turísticos estratégicos seleccionados são:

- Sol e Mar;
- Turismo de Natureza;
- Turismo Náutico;
- Resorts Integrados e Turismo Residencial;
- Turismo de Negócios;
- Golfe;
- Gastronomia e Vinhos;
- Saúde e Bem-Estar;
- Touring Cultural e Paisagístico;
- City Breaks.

### 2.2.2 O Turismo de Saúde e Bem-Estar

O produto “Saúde e Bem-Estar” é reconhecido no PENT, como um dos dez produtos turísticos abrangidos no âmbito da estratégia de desenvolvimento turístico em Portugal.

Em termos de qualificação da oferta de Saúde e Bem-estar, “o crescente interesse pelo culto do corpo e da mente, por experiências únicas e personalizadas, em locais com arquitectura e meio envolvente diferenciadores, configuram um potencial de crescimento deste produto, no contexto nacional e internacional”, TP. (2010a). Ainda de acordo com TP. (2010a), “a concessão de apoios financeiros a projectos inovadores e diferenciadores ao nível da requalificação das estâncias termais e da criação e *up-grading* das unidades hoteleiras com Spa, capazes de proporcionar uma oferta distintiva de Saúde e Bem-Estar são um objectivo do Turismo de Portugal”.

No estudo desenvolvido por (THR. & TP., 2006, P.9), em matéria Turismo de Saúde define “a experiência consiste na realização de um tratamento específico para a cura de uma doença”, representando cerca de 20% do mercado de Saúde e Bem-estar. Por Bem-Estar Geral, “a experiência baseia-se na procura do equilíbrio e da harmonia mental, emocional, física e espiritual”, representando 60% do mercado de Saúde e Bem-Estar. Por último, Bem-Estar Específico “a experiência baseia-se na procura do bem-estar físico e psíquico através de um tratamento específico”, o qual representa cerca de 20% do mercado de Saúde e Bem-Estar, tal como representado na figura 45 da página seguinte.

Figura 45 - Saúde e Bem-Estar: Compilação fotográfica



Fonte: Turismo de Portugal, IP.

De acordo com a informação disponibilizada pelos promotores e pelo Turismo de Portugal, sistematizada em TP. (2010a), é possível observar o conjunto de projectos de investimento turístico mais significativo no âmbito do produto Saúde e Bem-Estar que, desde na última década, têm beneficiado de diversos sistemas de incentivo geridos pelo Turismo de Portugal. São referenciados 20 projectos, cujo investimento total ascende a 228.486.581,03 € e incentivos financeiros na ordem dos 53.535.709,11 € de natureza reembolsável e não reembolsável. Ver tabela 6.

Tabela 6 - Projectos financiados pelo Turismo de Portugal, IP., no período 1999-2009

Área de Investimento	Designação	Tipologia	Localização	Investimento Total (€)	Incentivo (€)	Sistema de incentivo	Início actividade	Web
Hotéis com SPA	Hotel Axis Viana	Hotel 4*	Viana do Castelo	12.000.000	4.336.233	SIME, protocolo bancário	08/2008	<a href="http://www.axisviana.com">www.axisviana.com</a>
Hotéis com SPA	Hotel Flôr de Sal	Hotel 4*	Viana do Castelo	7.500.000	1.978.596	SIME	12/2004	<a href="http://www.hotelfloresdal.com">www.hotelfloresdal.com</a>
Hotéis com SPA	Hotel Monte Prado & SPA	Hotel 4*	Monte-Prado, Melgaço	5.113.055	2.592.231	SIVETUR	12/2003	<a href="http://www.hotelmonteprado.pt">www.hotelmonteprado.pt</a>
Hotéis com SPA	Sheraton Porto Hotel & SPA	Hotel 5*	Porto	55.897.856	9.621.962	SIME	Hotel: 11/2003 SPA: 06/2004	<a href="http://www.sheratoporto.com">www.sheratoporto.com</a>

**Tabela 6 - Projectos financiados pelo Turismo de Portugal, no período 1999-2009 (continuação)**

Termas	Termas de Caldelas	Termas	Caldelas, Amares	1.617.774	803.611	SIVETUR	05/2006	<a href="http://www.termasdecaldelas.com">www.termasdecaldelas.com</a>
Termas	Termas de Chaves	Termas	Chaves	2.251.273	517.703	PITER	05/2005	<a href="http://www.termasdechaves.com">www.termasdechaves.com</a>
Termas	Termas do Gerês	Termas	Gerês, Terras de Bouro	2.178.226	929.364	SIVETUR	01/2007	<a href="http://www.aguasdogerres.com">www.aguasdogerres.com</a>
Termas	Termas de S. Vicente	Termas	Pinheiro, Penafiel	3.499.847	1.749.924	SIVETUR	01/2008	<a href="http://www.termas-svicente.pt">www.termas-svicente.pt</a>
Hotéis com SPA	Aquapura Douro Valley	Hotel 5*	Samodães, Lamego	30.000.000	5.140.602	SIVETUR, protocolo bancário	06/2007	<a href="http://www.aquapurahotels.com">www.aquapurahotels.com</a>
Hotéis com SPA	Meliá Ria Hotel & SPA	Hotel 4*	Glória, Aveiro	9.980.230	2.386.491	SIVETUR	12/2005	<a href="http://www.solmeliã.com">www.solmeliã.com</a>
Termas	Termas do Carvalho	Termas	Mamouros, Castro D'Áire	2.628.104	394.215	PITE	06/2008	<a href="http://www.termasdocarvalho.com">www.termasdocarvalho.com</a>
Termas	Termas de Monfortinho	Termas	Monfortinho	7.489.914	3.601.846	SIVETUR	08/2000	<a href="http://www.monfortur.pt">www.monfortur.pt</a>
Termas	Termas de S. Pedro do Sul	Termas	Várzea, S. Pedro do Sul	470.348	142.430	SIME	09/2005	<a href="http://www.termas-spsul.com">www.termas-spsul.com</a>
Hotéis com SPA	H2OTEL - Congress & Medical SPA	Hotel 4*	Unhais da Serra, Covilhã	14.862.461	5.542.188	SIPITER, SI Qualificação e protocolo bancário	12/2008	<a href="http://www.h2otel.pt">www.h2otel.pt</a>
Termas	Complexo Termal do Estoril	Termas/ SPA	Estoril, Cascais	20.888.542	1.238.562	SIVETUR	--	<a href="mailto:termasdoestoril@gmail.com">termasdoestoril@gmail.com</a>
Hotéis com SPA	Hotel Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort	Hotel 5*	Vale de Janelas, Óbidos	17.684.401	3.396.454	SIME	05/2004	<a href="http://www.praia-del-rey/hotel.com">www.praia-del-rey/hotel.com</a>
Hotéis com SPA	Your Hotel & SPA	Hotel 3*	Ferrenceça, Alcobaça	2.580.582	1.267.477	SI Inovação	Hotel: 07/2008 SPA: 04/2007	<a href="http://www.yourhotelspa.com">www.yourhotelspa.com</a>

Tabela 6 - Projectos financiados pelo Turismo de Portugal, no período 1999-2009 (continuação)

Hotéis com SPA	Hotel Convento do Espinheiro Heritage & SPA	Hotel 5*	Évora	25.000.000	5.984.941	SIVETUR, SI Inovação	06/2005	<a href="http://www.conventodoespinheiro.com">www.conventodoespinheiro.com</a>
Termas	Termas da Fadagosa de Nisa	Termas	Fadagosa, Nisa	4.843.481	1.186.900	PIQTUR	06/2009	<a href="http://www.cm-nisa.pt">www.cm-nisa.pt</a>
Termas	Villa Termal das Caldas de Monchique, SPA Resort	Hotel e SPA Termal	Caldas de Monchique, Monchique	2.000.486	723.978	SIME	05/2002	<a href="http://www.monchiquetermas.com">www.monchiquetermas.com</a>

Fonte: Elaboração própria, a partir de TP. (2010a).

É relevada em PENT. (2011), no âmbito da estratégia de produtos defendida para Portugal, a necessidade de qualificar a oferta de saúde e bem-estar, incentivando o investimento privado, dando prioridade à promoção conjunta das valências médicas e turísticas.

### O mercado

O estudo desenvolvido por THR & TP. (2006a), refere que o sector de Saúde e Bem-Estar é relativamente recente, tendo crescido cerca de 50% entre os anos 2000 e 2004. Estima ainda que este mercado continuará a crescer nos próximos anos, entre 5% e 10% / ano, prevendo-se que dentro de 10 anos o mercado do sector de Saúde e Bem-Estar (S&B) venha quase a duplicar, atingindo um volume próximo dos 6 milhões de viagens anuais.

O mesmo estudo, THR & TP. (2006a), faz ainda referência à Alemanha enquanto principal Mercado emissor de turistas de Saúde e Bem-Estar na Europa, registando uma percentagem de 3,70% de consumidores em relação ao total de turistas do país, concentrando 63% do total de viagens de Saúde e Bem-Estar realizadas no conjunto dos consumidores europeus. Acrescenta que, na Europa, a maioria das viagens de Saúde e Bem-Estar têm uma duração superior a 4 noites (87,1%).

Em relação à procura secundária de S&B, correspondente aos turistas que viajam por outras motivações, e que realizam actividades de S&B no destino, THR & TP. (2006a) dá a conhecer a estimativa em 7 milhões de viagens com a componente complementar de Saúde e Bem-Estar, dado importante na medida em que oferece aos destinos a possibilidade de desenvolver uma oferta de Saúde e Bem-Estar mais atractiva e de captar um número elevado de segmentos de clientela, provenientes de outros sectores turísticos.

Em matéria de gastos apurados no estudo desenvolvido por THR & TP. (2006a), a despesa média diária realizada por pessoa no sector de Saúde e Bem-Estar em geral é superior comparativamente a outros sectores, devido ao gasto em tratamentos terapêuticos e/ou outros serviços especializados. Segundo a opinião dos operadores turísticos e peritos entrevistados, “o gasto diário por pessoa situa-se entre 100€ e 400€ (excluindo transporte)”. Este sector reúne uma grande variedade de tratamentos, individuais ou intensivos, cujo gasto varia em função dos preços praticados e da quantidade de tratamentos realizados: “um tratamento adelgaçante costuma ser mais dispendioso porque inclui refeições, massagens, orientação pessoal de nutricionista e treinador pessoal, etc”.

Na tabela 7 é possível observar a comparação do preço de uma viagem de Saúde e Bem-Estar na Áustria.

Tabela 7 - Comparação do preço de uma viagem de Saúde e Bem-Estar na Áustria

Pais/Cluster	Actividades	Duração	Conteúdo	Preço
Áustria/ Maurach am Achensee (no Lago Achensee)	<i>A Short Break for the Soul</i>	4 noites	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Hotel de 4*</li> <li>&gt; Meia pensão + livre acesso de <i>wellness</i> + possibilidade de escolher o pacote <i>wellness</i> (entre o de beleza e o de saúde)</li> <li>&gt; 3-4 tratamentos (em função do pacote escolhido)</li> <li>&gt; Programa diário de exercício supervisionado e programa de meditação em <i>Fit &amp; Fun</i></li> </ul>	777 €  Preço médio pessoa/dia: 195 €
Áustria/ Alpes	<i>7 relaxing days</i>	7 noites	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Passagem aérea desde Madrid</li> <li>&gt; Alojamento em suite: experiência rural com um toque de luxo</li> <li>&gt; Meia pensão (pequeno-almoço, snacks ao meio dia, café e torta à tarde, jantar com 5 pratos à escolha)</li> <li>&gt; Livre acesso às saunas, piscinas, sauna e parque de estacionamento</li> <li>&gt; Especial: massagem com óleo <i>orange blossom</i> e massagem corporal parcial</li> <li>&gt; Transporte desde e para o hotel</li> </ul>	2.233 €  Preço médio pessoa/dia: 317 €
Áustria/ Bad Hall	<i>Luxury Well-being &amp; Anti-aging package</i>	14 noites	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Hotel de 4*</li> <li>&gt; Pequeno-almoço buffet diário</li> <li>&gt; Análises da pele e corpo por um especialista</li> <li>&gt; 11 tratamentos anti-stress com produtos marinhos Thalgo</li> <li>&gt; 9 tratamentos anti-envelhecimento com produtos Thalgo de algas</li> <li>&gt; 6 exercícios de ginástica aquática e exercícios guiados</li> <li>&gt; Infusões</li> <li>&gt; Conselhos para cuidar da pele e corpo</li> </ul>	3.660 €  Preço médio pessoa/dia: 261 €

Fonte: European Travel Monitor-2004, IPK; análise THR & TP. (2006a).

Em relação ao potencial de compra de viagens de Saúde e Bem-Estar, THR & TP. (2006a) sintetiza o resultado de uma pesquisa aos consumidores nos principais países europeus emissores de turismo, realizada em Janeiro de 2006, referindo que os países mediterrâneos como Espanha, Itália e França são os mercados cujos consumidores mostram uma maior intenção em realizar este tipo de viagens com a componente de S&B. Observa-se também que países do Norte da Europa, nomeadamente, Alemanha, Escandinávia e Reino Unido são igualmente mercados potencialmente importantes no sector de Saúde e Bem-Estar. Ver tabela 8.

Tabela 8 - Intenção em realizar viagens de S&B, por país emissor

País emissor	Sim, com certeza + Sim, provavelmente	Sim, com certeza	Sim, provavelmente	Ainda não sei	Não, com certeza
Espanha	78,4%	44,5%	33,9%	18,9%	2,7%
Itália	74,6%	25,4%	49,2%	18,5%	6,9%
França	67,0%	24,3%	42,7%	27,3%	5,7%
Alemanha	56,2%	16,7%	39,5%	35,5%	8,4%
Holanda	33,9%	7,3%	26,6%	35,1%	31,0%
Reino Unido	31,5%	6,1%	25,4%	31,2%	37,3%

Fonte: Inquérito aos consumidores nos principais mercados europeus, Janeiro 2006, publicado em THR & TP. (2006a).

O estudo apresentado por THR & TP. (2006a) revela ainda que os consumidores alemães merecem especial atenção, uma vez que realiza tratamentos termais (como modo de prevenção) dentro do sistema de segurança social do país. Actualmente, a cobertura destes tratamentos é apenas de âmbito nacional, prevendo-se que no futuro a cobertura seja ampliada a estâncias termais internacionais.

## Perfil do consumidor de S&B

Os quadros que a seguir se apresentam, caracterizados na tabela 9 e figura 46 da página seguinte, descrevem detalhadamente o perfil e hábitos de consumo do consumidor de viagens de Saúde e Bem-Estar.

Tabela 9 - Perfil dos turistas que realizam viagens de Saúde e Bem-Estar

Âmbito	Consumidores Europeus
<p>Perfil Sócio demográfico</p>	<p><b>Quem são?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jovens , dos 20-24 anos, com níveis de rendimento médio.</li> <li>• Adultos, dos 40-50anos, com níveis de rendimento médio - alto.</li> <li>• Famílias jovens, de rendimentos médios e com filhos pequenos.</li> <li>• Seniores, dos 50-60 anos, com níveis de rendimentos médio - alto.</li> </ul>
<p>Hábitos de Informação</p>	<p><b>Como se informam?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agências de viagens.</li> <li>• Internet.</li> <li>• Brochuras / Catálogos.</li> <li>• Imprensa especializada.</li> <li>• Informação de familiares e amigos.</li> </ul>
<p>Hábitos de Compra</p>	<p><b>O que compram?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pacotes de <i>wellness, spa e/ou</i> talassoterapia, incluindo alojamento e tratamentos.</li> </ul> <p><b>Onde compram?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agências de viagens.</li> <li>• Internet.</li> </ul> <p><b>Quando compram?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Com 6 meses de antecedência para viagens de 1 semana.</li> <li>• Compras de última hora para <i>short breaks</i> de 3 a 4 dias.</li> </ul> <p><b>Que tipo de alojamento compram?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hóteis de 4 e 5 estrelas.</li> <li>• Hóteis de Charme.</li> </ul> <p><b>Que tipo de transporte compram?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viatura para viagens dentro do destino.</li> <li>• Avião para viagens internacionais.</li> </ul> <p><b>Em que período do ano compram?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As viagens têm lugar ao longo do ano.</li> </ul> <p><b>Quem compra?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casais.</li> <li>• Viagens individuais.</li> <li>• Grupos de amigos (sobretudo mulheres).</li> </ul> <p><b>Quantos dias de estadia compram?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fim-de-semana para viagens locais.</li> <li>• 7 a 10 dias para viagens internacionais.</li> </ul> <p><b>Quantas vezes no ano compram?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viajam, em média, 2 a 3 vezes no ano.</li> </ul>

Fonte: European Travel Monitor-2004, IPK; publicado em THR & TP. (2006a).

Figura 46 - Hábitos de consumo dos turistas que realizam viagens de Saúde e Bem-Estar



Fonte: Adaptado de European Travel Monitor-2004, IPK; publicado em THR & TP. (2006a).

Em resultado da análise feita ao estudo divulgado por THR & TP. (2006a), apresentam-se os 10 hábitos de consumo do sector de Saúde e Bem-Estar mais valorizados entre os consumidores potenciais, a partir de entrevistas realizadas pelo IPK em 2005 a peritos e operadores turísticos dos principais mercados europeus, exclusivamente para este estudo. Ver tabela 10 da página seguinte.

Tabela 10 - Os 10 hábitos de consumo de S&B mais valorizados pelos consumidores

Os 10 hábitos de consumo de S&B mais valorizados:
1 - Caminhadas, andar;
2 - Natação;
3 - Relaxar;
4 - A descoberta da paisagem e da natureza;
5 - Desfrutar ;
6 - Tratamento SPA/ programas específicos;
7 - Visitar locais de interesse;
8 - Tratamento de Doenças / dor / curas;
9 - Massagem;
10 - Desligar / Refugiar.

Fonte: Elaboração própria, a partir de THR & TP. (2006a).

### Destinos concorrentes de Portugal

O resultado da análise divulgado por THR & TP. (2006a), dá conta que Espanha e França são os principais concorrentes de Portugal no sector de S&B, por possuírem uma oferta semelhante, atraírem mesma procura e terem uma localização geográfica semelhante. Contudo, podem ainda identificar-se os relevantes concorrentes de Portugal, a Itália, a Áustria, a Alemanha e a Suíça.

Conclui-se que o sector de S&B é o mais escolhido pela procura doméstica de cada país, destacando ainda o bom posicionamento de Portugal como destino de Bem-Estar, em boa posição em mercados próximos, sobretudo, em Espanha, como se pode constatar através na tabela 11.

Tabela 11 - Os melhores destinos de Saúde e Bem-Estar segundo a opinião dos consumidores europeus

Espanhóis	%	Franceses	%	Italianos	%	Holandeses	%	Britânicos	%	Alemães	%
Espanha	26,2	França	27,7	Itália	42,6	Espanha	9,2	Reino Unido	9,6	Alemanha	24,1
Andorra	6,6	Tunísia	12,7	França	9,9	Suíça	8,2	Espanha	8,0	Itália	10,4
Caraíbas	4,7	Marrocos	6,0	Suíça	4,6	França	5,7	EUA	5,5	Áustria	9,7
<b>Portugal</b>	4,7	Espanha	4,3	Caraíbas	3,6	Turquia	3,8	França	5,1	Espanha	9,4
França	4,3	Suíça	3,0	Áustria	3,3	Áustria	3,5	Suíça	3,2	Suíça	9,4
Suíça	3,7	Suécia	2,3	Espanha	2,6	Alemanha	3,5	Itália	2,9	Turquia	4,3
Itália	3,0	<b>Portugal</b>	2,3	EUA	2,0	Itália	2,8	Tailândia	2,6	R.Checa	4,0
EUA	2,3	Caraíbas	1,7	<b>Portugal</b>	1,7	Holanda	2,5	Caraíbas	2,6	França	3,7
R.Dominic.	1,7	Grécia	1,7	Grécia	1,7	<b>Portugal</b>	2,2	Chipre	1,9	Tailândia	3,0
Hungria	1,7	Itália	1,3	Eslovénia	1,3	Tailândia	1,9	Áustria	1,9	Grécia	2,3

**Legenda:** Destinos concorrentes de Portugal    Outros destinos

Fonte: Pesquisa aos consumidores nos principais mercados europeus, Janeiro 2006, publicado em THR & TP. (2006a).

### Caracterização da Procura de S&B em Portugal

De acordo com o estudo publicado, THR & TP. (2006a), verifica-se um predomínio de clientes nacionais no sector de S&B, sublinhando que os clientes de *spa & wellness* e termas são provenientes na sua maioria do mercado nacional, sendo muitos dos tratamentos termais subvencionados pelo serviço nacional de saúde português. O estudo refere ainda que a grande maioria das pessoas tem 60 ou mais anos de idade, escolhendo as termas durante períodos de 1 a 2 semanas, para realizar tratamentos de saúde.

É ainda referido em THR & TP. (2006a) que os mercados de origem da procura de serviços de *spa & wellness* são muito variados, tendo como procura principal o hotel e como procura secundária este tipo de serviços. Relativamente a clientes estrangeiros, estes são oriundos na sua maioria de países como: Reino Unido, Alemanha, França, Rússia, Bélgica, Suíça e Espanha, não obstante a boa percepção de Portugal como destino de Saúde & Bem-Estar. Ver tabela 12.

Tabela 12 - Percepção de Portugal como destino adequado à realização de viagens de S&B

País emissor	Sim, muito adequado + Sim, o suficiente	Sim, muito adequado	Sim, o suficiente	Pouco	Não é adequado
Espanha	79,40%	23,60%	55,80%	19,30%	1,30%
Itália	79,20%	21,50%	57,80%	20,10%	0,70%
França	68,70%	19,00%	49,70%	29,00%	2,30%
Alemanha	55,50%	16,10%	39,50%	36,80%	7,70%
Holanda	53,50%	12,30%	41,10%	36,10%	10,40%
Reino Unido	38,60%	6,80%	31,80%	41,80%	19,60%

Fonte: Inquérito aos consumidores nos principais mercados europeus, Janeiro 2006, compilado em THR & TP. (2006a).

### O mercado estratégico para Portugal

Com base na informação analisada pela THR, o Turismo de Portugal conclui em (THR & TP., 2006a, p.31), que a maiores perspectivas no sector de S&B para Portugal se incluem no mercado de Saúde & Bem-Estar genérico, não descurando a importante oferta de termalismo através das Estâncias Termais já existentes. Conclui que, “o conceito de *wellness destination* baseia-se na criação de massa crítica de centros lúdico - termais, estéticos, técnicas orientais, talassoterapia, etc., concentrados numa determinada zona ou região com características locais adequadas à realização de actividades relacionadas com o bem-estar”.

### 2.2.3 Resorts integrados e turismo residencial

#### O mercado dos Resorts Integrados (RI)

No estudo publicado por (THR & TP., 2006b), o mercado de *Resort* Integrado é definido como sendo constituído por pessoas que viajam com o objectivo de gozar férias em locais onde lhes é oferecido um conjunto diversificado de actividades e experiências, no domínio de uma gestão mais ou menos integrada, podendo constituir em si mesmo um destino de férias. Ver figura 47.

Figura 47 - Imagem de *Resort* Integrado



Fonte: THR & TP. (2006b).

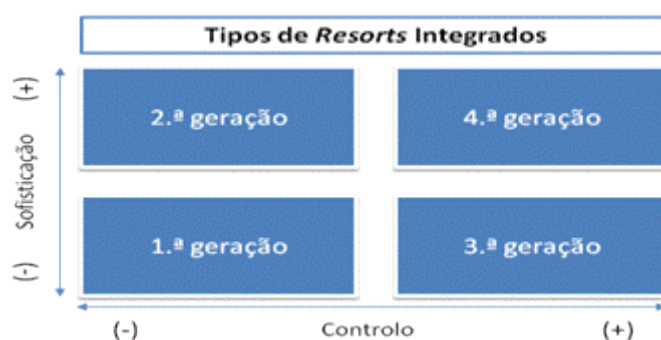
Considerado um sector importante da Indústria de Turismo Mundial, chegando a atingir um total de 30.000.000 de pessoas em 2005 e um crescimento médio de 10% na última década, é procurado por pessoas que para além da componente de aluguer (alojamento turístico e /ou apartamentos de aluguer), visam usar a sua propriedade, enquanto segunda residência, clube de férias, ou posição de investimento - *buy to use to let*, THR & T.P (2006b).

Quanto a características, normalmente ultrapassam as 2.000 camas, podendo no entanto surgir hotéis ou aparthotéis com um vasto número de actividades, sem no entanto ser considerados RI. Possuem uma segmentação de clientes muito diversificada, desde os turistas ligados ao desporto náutico, ao golfe, ou grupos de convenções. Os RI procuram oferecer um vasto conjunto de experiências e actividades “*edutenimento*, entretenimento, estética e lazer”, podendo assumir um leque de experiências mais reduzido quando venham a ser especializados ou

temáticos. Oferecem uma diversidade de tipologias e categorias de alojamento, desde hotéis com diferentes níveis de luxo, pequenos apartamentos para casais ou *villas* de luxo, sempre com elevados níveis de qualidade, respeito ambiental, segurança e higiene, THR & TP. (2006b).

Segundo a especialização temática, são definidos em THR & TP. (2006b) os diferentes tipos de RI, de acordo com a sua maior ou menor *sofisticação* e *controlo*. Tais parâmetros são definidos de acordo com: “o grau de *sofisticação* indica a quantidade e diversidade de experiências, actividades e serviços que o *Resort* oferece”, (...) “o grau de controlo refere-se à disciplina interna a que os prestadores de serviços que operam dentro do *Resort* estão sujeitos. Afecta horários, controles de qualidade, autorizações de abertura de novos estabelecimentos, etc.”. Ver figura 48.

Figura 48 - Tipos de *Resorts* Integrados (RI)



Fonte: THR & TP. (2006b).

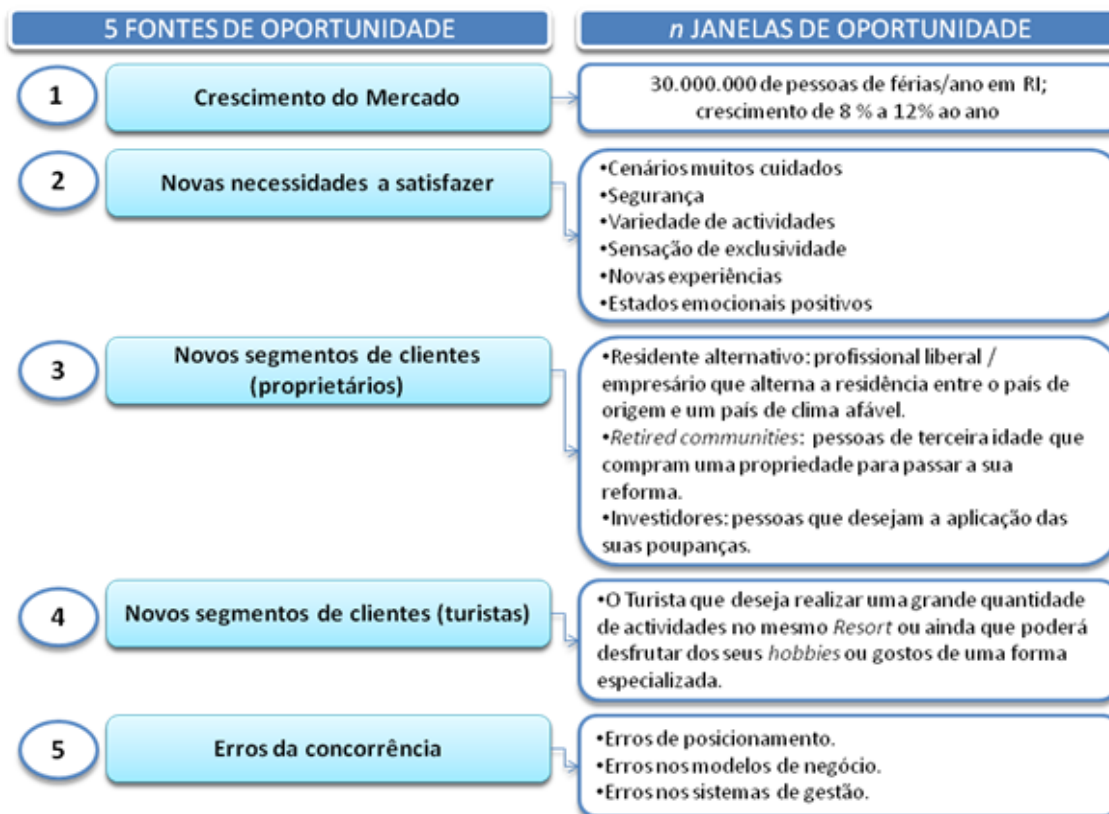
Os tipos de *Resorts* segundo a variedade de alojamento que contém podem diferenciar-se em *Resorts* de “camas frias”, *Resorts* de “camas quentes” ou *Resorts* mistos, consoante o tipo de ocupação seja baixa (menos de 30 dias/ano), referentes normalmente à utilização como segunda e terceira residência ou mais intensiva, onde se inserem o alojamento turístico e outras opções de aluguer ou formas de propriedade partilhada, THR & TP. (2006b).

De acordo com a caracterização traçada por THR & TP (2006b), Doral *Resort* (Miami) é um *Resort* de 4.ª geração, de “camas quentes”, especializado em golfe, reuniões e *wellness*; A Quinta do Lago (Algarve) é um *Resort* de 3.ª geração, de “camas mornas”, especializado em golf e descontração.

### RI - Fontes e janelas de oportunidade para Portugal

Os *Resorts* integrados reúnem em si um conjunto alargado de oportunidades a explorar no sector das férias, com especial destaque para o nosso país, não obstante o surgimento de necessidades não satisfeitas resultantes de um mercado em crescimento, no qual surgem ainda novas necessidades, novos segmentos de clientes, quer ainda a observância de erros cometidos pela concordância em matéria de posicionamento no mercado, concepção dos modelos de negócio e / ou sistemas de gestão THR & TP. (2006b). Complementar com a observação da figura 49 da página seguinte.

Figura 49 - RI - Fontes e janelas de oportunidade para Portugal



Fonte: Adaptado de THR & TP. (2006b).

O estudo revela ainda um conjunto de requisitos do mercado de RI indispensáveis ao sucesso aquando da sua implementação em Portugal, tendo por base o impacto na satisfação global do cliente e respectivo grau de valorização. Ver figura 50.

Figura 50 - Requisitos do mercado de RI

(-) Impacto na satisfação global do cliente (+)	<b>Requisitos para triunfar nos segmentos</b> Acesso a transporte <i>low cost</i> Experiências específicas Equipamentos específicos Serviços específicos	<b>Requisitos para triunfar</b> Fácil acesso Sistema de experiências Pirâmide emocional Qualidade nos serviços Elevada segurança Menores incomodidades
	<b>Factores secundários</b>	<b>Requisitos básicos</b> Bom clima Boas infra-estruturas Alojamento adequado

(-) Importância para o cliente (+)

Fonte: THR & T.P (2006b).

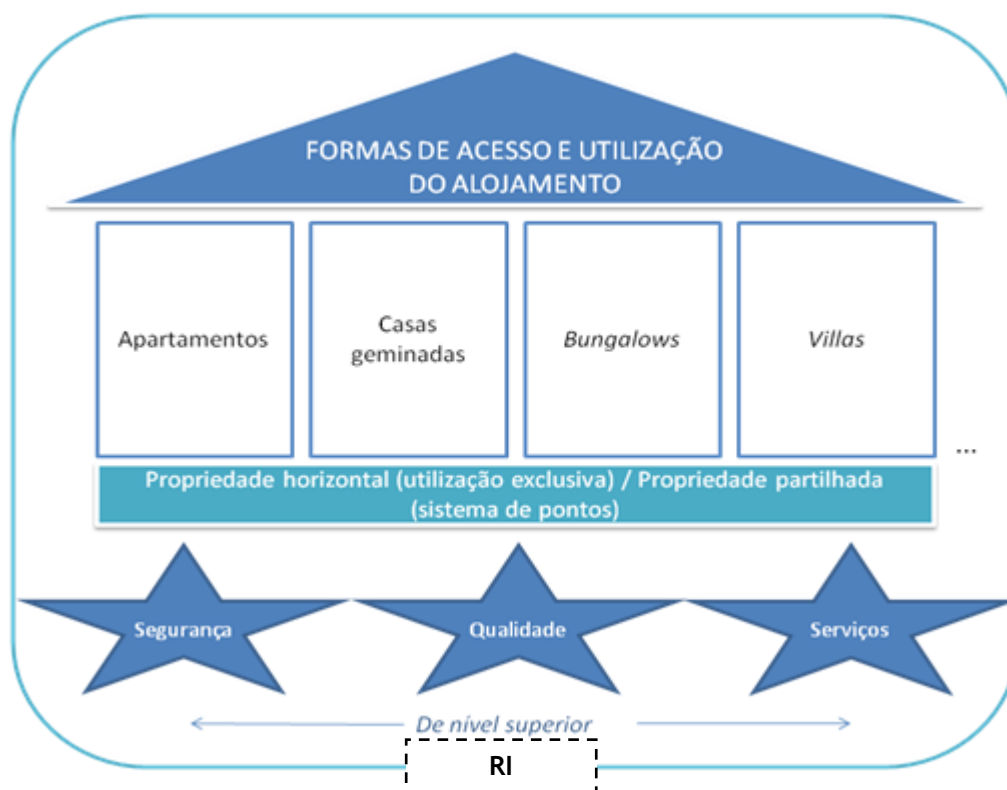
## O mercado do Turismo Residencial

De acordo com THR & TP. (2006b), o Turismo Residencial (TR) “ é composto por pessoas que têm acesso ao tipo de propriedade em alojamentos situados em zonas turísticas”, sendo que um peso significativo se situa em RI, levando a que por vezes se confunda Turismo de RI com Turismo Residencial.

## O acesso e utilização do alojamento

Quanto às formas de acesso e utilização do alojamento, THR & TP. (2006b) enumera alguns exemplos de tipologias como os apartamentos, as casas geminadas, os *bungalows*, *villas* entre outras possíveis, passível de enquadramento na forma de utilização exclusiva através do regime de propriedade industrial ou ainda em regime de propriedade partilhada através de sistema de pontos ou créditos. Relativamente à forma de utilização do alojamento, esta pode variar desde a utilização intensiva ou exclusiva, podendo a aquisição representar apenas um investimento dos seus proprietários, para depois arrendar através de agentes imobiliários especializados. O estudo aponta ainda que a razão capital conducente à crescente procura deste tipo de alojamento inserido em RI deriva dos níveis de segurança, qualidade e serviços de superior qualidade em relação à oferta disponibilizada de uma forma não integrada, em núcleos urbanos ou subúrbios turísticos. Ver figura 51.

Figura 51 - Formas de acesso e utilização do alojamento



Fonte: Elaboração própria a partir de THR & TP. (2006b).

## O mercado do alojamento residencial em zonas turísticas

Tendo por base de interpretação os dados analisados por Grupo i, IESE Business School e Live in Spain, compilados em THR & TP. (2006b), a procura de uma casa de férias entre os ingleses e alemães faz-se ao nível da classe económica média - baixa, com 63% interessados a dispor de um nível de rendimentos entre 36.000€ e 54.000€, cabendo apenas 15% à população em análise com nível de rendimentos acima dos 72.000€.

Relativamente a características das casas procuradas pelos britânicos e alemães, o estereotipo traçado a partir dos dados publicados em THR & TP. (2006b), destaca a vivenda, com 3 quartos, na ordem dos 70 m<sup>2</sup> úteis, com cozinha equipada, climatizada, situada em região dotada de bom clima, e infra-estruturas locais. Ver tabela 13.

Tabela 13 - Características das casas procuradas pelos britânicos e alemães

<b>Características</b>	<b>Britânicos</b>	<b>Alemães</b>
<b>Vivendas</b>	82% vivendas unifamiliares individuais	60% vivendas unifamiliares geminadas
<b>Número de quartos</b>	87% vivendas com 2 ou 3 quartos	73% vivendas com 2 ou 3 quartos
<b>Superfície</b>	71 e 90 m <sup>2</sup> úteis	Não mais de 70 m <sup>2</sup> úteis
<b>Equipamento da vivenda</b>	zonas ajardinadas cozinha equipada climatização	qualidade interior cozinha equipada
<b>Factores externos</b>	clima limpeza instalações sanitárias infra-estruturas tranquilidade	infra-estruturas comunicações preços adequados bom clima

Fonte: Grupo i + IESE + Live in Spain, publicado em THR & TP. (2006b).

Como é possível observar a partir da informação constante das tabelas 14 a 19 da página seguinte, publicadas em THR & TP. (2006b), os Ingleses preferem vivendas individuais, enquanto os Alemães dão preferência às vivendas geminadas, sempre com 2 quartos. Os Ingleses preferem casas com 2 casas de banho completas, aos Alemães basta uma casa de banho completa ou 1 casa de banho completa e uma outra de serviço. Em termos de dimensão, ambos procuram casas com áreas compreendidas entre os 51m<sup>2</sup> e os 90m<sup>2</sup>. Em matéria de preço, para os apartamentos o preço limite é de 120.000€, enquanto que para uma vivenda geminada este valor poderá variar entre os 90.000€ e os 150.000€, situando-se o patamar admissível intervalado entre os 120.000€ e os 270.000€ no caso das *villas* (casas de campo).

Tabela 14 - Tipo de casa com maior procura



Fonte: Elaboração própria, a partir de THR & TP. (2006b).

Tabela 15 - Preferência por tipo de vivenda

Tipo de vivenda	Reino Unido	Alemanha
Individuais	60%	26%
Geminadas	22%	34%
Apartamento	18%	40%

Fonte: Grupo i + IESE + Live in Spain, publicado em THR & TP. (2006b).

Tabela 16 - Preferência por número de quartos

Quantidade	Reino Unido	Alemanha
1 quarto	2%	21%
2 quartos	48%	52%
3 quartos	39%	23%
Mais de 3 quartos	11%	4%

Fonte: Grupo i + IESE + Live in Spain, publicado em THR & TP. (2006b).

Tabela 17 - Preferência por número e tipo de casas de banho

Quantidade	Reino Unido	Alemanha
1 casa de banho completa	13%	43%
1 casa de banho completa + 1 de serviço	24%	32%
2 casas de banho completas	47%	21%
2 casas de banho completas + 1 de serviço	12%	3%
Mais de 2 casas de banho completas	4%	1%

Fonte: Grupo i + IESE + Live in Spain, publicado em THR & TP. (2006b).

Tabela 18 - Preferência por área de superfície da casa

<b>Superfície</b>	<b>Reino Unido</b>	<b>Alemanha</b>
Menos de 50 m <sup>2</sup>	3%	5%
51 – 70 m <sup>2</sup>	35%	24%
71 – 90 m <sup>2</sup>	25%	30%
91 – 110 m <sup>2</sup>	24%	23%
111 – 150 m <sup>2</sup>	3%	11%
151 – 200 m <sup>2</sup>	6%	5%
201 – 250 m <sup>2</sup>	4%	1%
Mais de 250 m <sup>2</sup>	-	1%

Fonte: Grupo i + IESE + Live in Spain, publicado em THR & T.P (2006b).

Tabela 19 - Preço disposto a pagar pela casa

	<b>Apartamento</b>	<b>Geminadas</b>	<b>Villa</b>
Menos 90.000€	20%	-	-
91.000 - 120.000€	23%	23%	-
121.000? - 150.000€	15%	32%	13%
151.000? - 180.000€	7%	14%	12%
181.000? - 210.000€	5%	13%	16%
211.000? - 240.000€	9%	10%	13%
241.000? - 270.000€	3%	4%	14%
271.000? - 300.000€	6%	3%	9%
301.000? - 330.000€	5%	-	7%
Mais de 331.000€	7%	1%	16%

Fonte: Grupo i + IESE + Live in Spain, publicado em THR & TP (2006b).

Quanto ao uso que dão às vivendas, 74% dos Alemães revela ser para férias, comparativamente com 52% dos Ingleses. Por outro, uma significativa percentagem dos Ingleses (37%) faz da casa a sua 1.<sup>a</sup> residência, contra 21% dos Alemães.

Tabela 20 - Tipo de utilização das vivendas

<b>Utilização</b>	<b>Reino Unido</b>	<b>Alemanha</b>
Férias	52%	74%
1ª residência	37%	21%
Investimento	11%	5%

Fonte: Grupo i + IESE + Live in Spain, publicado em THR & TP. (2006b).

## 2.2.4 O Turismo Médico

O Turismo Médico é hoje definido por diferentes autores enquanto processo que leva as pessoas a viajar longas distâncias, normalmente para destinos exóticos, onde se inclui Cuba, a Tailândia, a Índia ou a Malásia, para usufruírem de cuidados médicos, cirúrgicos ou dentários, ao mesmo tempo que realizam as suas férias (Connell, 2006) citado por (Freitas, H. 2010). Porém, outros autores descrevem o fenómeno como uma forma de viajar do país de residência para outro destino, à procura de determinados cuidados médicos, sem no entanto ser feita referência à paralela parcela de lazer Freitas, H. (2010). Na mesma linha de pensamento, frisa (Caballero, 2006) citado por Freitas, H. (2010, p.6), que “o Turismo Médico é quando os clientes procuram primariamente tratamento médico no exterior do seu país de origem, seguindo-se a convencional forma de turismo de lazer e descanso nas estâncias de férias comuns”.

Em matéria de promoção dos cuidados de saúde, Connel (2006) citado por Freitas, H. (2010) destaca a importância da privatização dos cuidados de saúde e da presença da tecnologia no sector, não obstante o decorrente acesso desigual aos cuidados de saúde no mundo.

Sobre mercado do Turismo Médico, Herrick (2008) citado por Freitas, H. (2010), dá a conhecer que a estimativa de pessoas que irão viajar à procura de cuidados médicos atingirá 6 milhões de pessoas por ano, estimulando assim dois sectores da economia, o turismo e a saúde.

De acordo com presidente - executivo do Longevity Group, Nazir Sacoor, no âmbito de uma conferência realizada em Londres a 29-10-2009, sobre serviços de saúde privados, residências assistidas e Turismo Médico em Portugal, organizada pela Câmara de Comércio Portuguesa no Reino Unido e a sociedade de advogados *Simmons and Simmons*, apresentando o novo empreendimento em Monchique (Algarve), descrito como uma combinação entre o turismo e os serviços de medicina anti-envelhecimento, como programas de desintoxicação e emagrecimento (*Longevity Wellness Resort*), defende que “o turismo médico deve ser uma aposta de diferenciação do turismo português”, destacando à Agência Lusa que o clima, o golfe, as praias, a gastronomia, a localização geográfica e a segurança são factores importantes para atrair turistas que procuram serviços médicos, não obstante a sua história de vida plagiada de muito stress, com pouco tempo reservado para o exercício físico, combinada com uma alimentação pouco equilibrada (OJE/LUSA., 2009).

Freitas, H. (2010) dá a conhecer que em Portugal não são muitos os grupos que apostam forte no sector privado da saúde, concentrando os quatro maiores grupos (Grupo Mello Saúde, BES Saúde, HPP Saúde e Trofa Saúde), cerca de 80% do mercado, o que representou em 2009 cerca de 700 milhões de euros de facturação conjunta, levando a concluir que o Turismo Médico em Portugal pode objectivamente ser uma oportunidade a explorar, em tempos de crise, como os que atravessamos.

## 2.2.5 Turismo de Negócios

No relatório elaborado por THR & TP. (2006c) para o Turismo de Portugal, o Turismo de Negócios assenta na participação e/ou realização de reuniões, quer sejam do tipo “associativas”, convocadas por Organizações nacionais/internacionais, Associações e Organismos públicos: Congressos, Assembleias, Conferências, Encontros, Fóruns, Simpósios, etc., ou do tipo “corporativas”, convocadas por Corporações/Grupos empresariais, Companhias multinacionais e Empresas: Convenções, Jornadas, Seminários, Apresentações, Cursos, Workshops, Conselhos de Administração, etc.

De acordo com os dados da *International Congress & Convention Association (ICCA)*, divulgados em THR & TP. (2006c), o mercado internacional de reuniões associativas encontra-se num período de recessão desde o ano 2000, estimando-se uma recuperação do sector superior ao do turismo em geral (3%) para os próximos anos.

Com base numa análise por países, os Estados Unidos ocupam a primeira posição e a Espanha e a Alemanha a segunda, com praticamente o mesmo número de reuniões. Portugal tem uma quota de participação de 1,7% do total de reuniões internacionais THR & TP. (2006c).

Relativamente ao número de participantes, THR & TP. (2006c) dá a conhecer o ranking de destinos por países varia significativamente, aparecendo os E.U.A. com uma participação de 12,6%, surgindo Portugal com 4,2% devido à maior duração das reuniões, seguido de Espanha que ocupa a 6ª posição com 5% em termos de participantes em reuniões, como se pode observar na tabela 21.

Tabela 21 - Principais países - sede de reuniões internacionais - 2004, em n.º de participantes

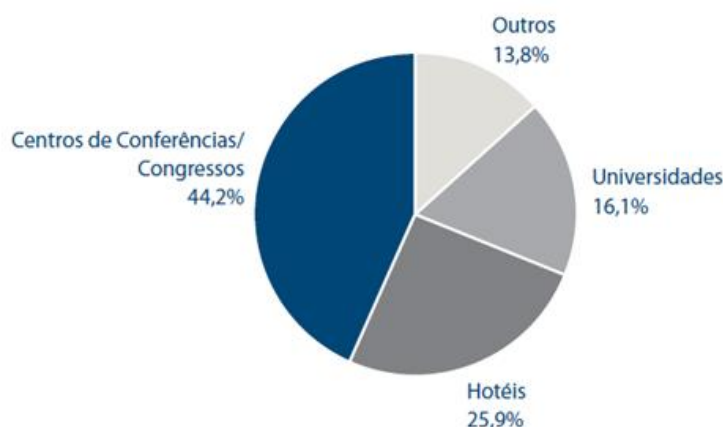
País	Número de participantes	%
Estados Unidos	355.517	12,6%
Alemanha	231.435	8,2%
França	199.344	7,1%
Japão	155.717	5,5%
Reino Unido	152.330	5,4%
Espanha	140.321	5,0%
Portugal	119.492	4,2%
Canadá	113.793	4,0%
Itália	109.981	3,9%
Áustria	89.267	3,2%
Austrália	85.777	3,0%
Resto	1.072.811	38,0%
Total	2.825.785	100,0%

Fonte: ICCA, publicado em THR & TP. (2006c).

THR & TP. (2006c) divulga ainda que nos sectores geradores de reuniões internacionais, o sector da Medicina é o principal gerador de reuniões internacionais, seguido dos sectores das Ciências, Tecnologia e Indústria.

A duração habitual média das reuniões de Associações é de 4,3 dias, programando-se com 2-3 anos de antecipação, constituindo os hotéis e as Universidades também uma alternativa muito utilizada para realizar as reuniões THR & TP. (2006c). Ver figura 52.

Figura 52 - Tipo de instalações utilizadas nas reuniões internacionais (2004)



Fonte: ICCA, publicado em THR & TP. (2006c).

Apesar dos poucos dados existentes sobre o mercado internacional de reuniões corporativas, um estudo realizado pela *International Congress & Convention Association* - ICCA, em 2002, revelado em THR & TP. (2006c), estabelece que Portugal é um país que se destaca como um dos destinos preferidos para realizar reuniões corporativas, como se pode observar na tabela 22.

Tabela 22 - Os 10 destinos europeus preferidos como destino para reuniões corporativas

Paises	%
Reino Unido	44,5
França	42,6
Alemanha	42,3
Itália	39,2
Holanda	38,3
Espanha	37,7
Áustria	36,3
Suíça	35,9
Bélgica	35,0
Portugal	34,9

Fonte: The Internacional Corporate Meeting Market - 2002. International Congress & Convention Association (ICCA), divulgado em THR & TP. (2006c).

### Cadeia de valor para o mercado das reuniões

De acordo com THR & TP. (2006c) a cadeia de valor para o mercado de reuniões inicia-se com a “Organização e Reserva”, seguindo-se “o transporte” até ao lugar onde ocorrerá a reunião. Aí, terá lugar o pacote de “Serviços Básicos”, complementado pelo conjunto de “Serviços Periféricos”. Ver figura 53.

Figura 53 - Cadeia de valor para o mercado das reuniões



Fonte: THR & TP. (2006c).

No serviço básico (instalações, equipamentos e serviços para a realização de reuniões), torna-se imprescindível segundo THR & TP. (2006c):

- Dispor de ‘salas 24 horas’ para guardar material, oferecendo aos clientes;
- Garantir a possibilidade de guardar o seu material durante a noite com garantia de segurança;
- Assegurar a ampla oferta para reuniões de formato pequeno (média de 75 participantes);
- Dispor de Mobiliário de excelente qualidade;
- Assegurar que as instalações dispõem de pessoal técnico especializado de forma a garantir o correcto funcionamento dos equipamentos e solucionar qualquer imprevisto;
- Dispor nalgumas salas de modem (cabo ou *wireless*);
- A visibilidade nas salas de reuniões não deve ser obstruída por pilares, colunas ou outras barreiras;
- As instalações devem dispor, numa área central, de um *Business Center* com pessoal e equipa informática de apoio à disposição dos clientes;
- Garantir pessoal profissional para ajudar eficazmente os clientes no sucesso da reunião;
- Os recintos devem oferecer um equipamento standard que inclui: projectores, projector de diapositivos de 35mm, *flip charts*, microfones, tela, vídeo e acesso à internet;
- Disponibilidade de equipamentos e serviços não incluídos no pacote standard (projector LCD, videoconferência, etc.);
- Equipamento tecnológico e audiovisual de última geração.
- Pessoal com conhecimento e experiência em programas informáticos, instalação de equipamentos, resposta ágil e eficaz aos clientes.

- Disponibilidade de serviço de tradução simultânea e de intérpretes multilingue.
- O serviço de refeições deve adaptar-se às necessidades dos participantes das reuniões, comum horário flexível, pelo menos para pequenos-almoços.
- Disponibilidade de menus para pessoas com necessidades especiais por Motivos médicos, religiosos, dietéticos, etc;
- Áreas específicas para *coffee breaks*;
- A disponibilidade de uma sala com um *kids club*, devidamente equipada, pode representar um valioso elemento de diferenciação.

Nos serviços periféricos e complementares, THR & TP. (2006c) destaca:

- Horário adequado às necessidades dos participantes nas instalações e serviços do Centro de Reuniões, tais como: instalações desportivas, centro de spa/wellness, restaurante/bar/cafetaria, piscina, lojas comerciais, cabeleireiro, etc.;
- Facilidade de acesso aos recintos de reuniões e hotéis;
- Área de estacionamento com suficiente capacidade e serviço de vigilância;
- Serviço de transporte especial para participantes em reuniões;
- Ampla informação sobre atracções turísticas e agenda cultural da localidade.

### **Oportunidades para Portugal no negócio das reuniões**

No mercado das Reuniões, segundo THR & TP. (2006c), tanto de tipo associativo como corporativo, os requisitos fundamentais relacionam-se com os aspectos que permitem a realização de reuniões nas melhores condições materiais, técnicas e organizativas, destacando-se:

- A Adequação quantitativa e qualitativa das instalações, equipamentos e serviços afins à reunião; condições de acessibilidade, comunicação e preço;
- Experiência e *know-How* do pessoal;
- Alojamento no próprio Centro; a disponibilidade de serviços complementares e as condições da zona envolvente;
- Imagem e prestígio do local; a oferta comercial, turística e de lazer.

### **2.2.6 *Touring* cultural e paisagístico e turismo de natureza**

Na sequência dos dados publicados por (THR & TP., 2006d), o *touring* cultural e paisagístico tem como motivação principal a descoberta, o conhecimento e a exploração dos atractivos de uma região. Em termos de mercado pode existir a segmentação em *touring* genérico, onde se incluem os *tours*, as rotas ou circuitos de conteúdo diverso; e o *touring* temático.

THR & TP. (2006d), com base no resultado de entrevistas em profundidade realizadas a peritos e operadores turísticos, em Dezembro de 2005, define o perfil do consumidor dos turistas que realizam viagens de *Touring*. Trata-se de pessoas sem compromissos (i.e. casais sem filhos,

reformados, etc.), informadas e com níveis de formação e rendimento médio-elevado, viajam em casais ou grupos reduzidos de amigos ou de familiares, cuja duração da viagem pode ir de uma simples escapada de três dias (destinos continentais) a cinco semanas no caso de viagens de longo curso. Procuram todo o tipo de alojamento desde os padrões de higiene e conforto aceitáveis ao alojamento mais requintado e luxuoso. Ver tabela 23.

Tabela 23 - Perfil e hábitos de consumo dos turistas que realizam viagens de *Touring*

Âmbito	Consumidores europeus	
<b>Perfil socio-demográfico</b>	<b>Quem são?</b> > Casais sem <i>filhos</i> > <i>Empty nesters</i> > Reformados > Nível de formação médio/médio-elevado > Nível socio-económico médio/médio-elevado	
<b>Hábitos de Informação</b>	<b>Através de que meio se informam?</b> > Revistas de viagens > Brochuras/catálogos > Recomendações de familiares e amigos > Internet	
<b>Hábitos de compra</b>	<b>O que compram?</b> > Destinos distantes: <i>tours</i> ou circuitos organizados ( <i>packages</i> ) > Destinos próximos: alojamento e serviços avulso <b>Onde compram?</b> > Agências de viagens > Internet <b>Quando compram?</b> > <i>Low cost travel</i> : reservas de última > <i>High cost travel</i> : meses de antecedência > Viagens no período de férias escolares: 6 meses de antecedência <b>Que tipo de alojamento compram?</b> > Hotéis de 3 a 5 estrelas > Pousadas > Alojamentos privados e íntimo > Apartamentos <b>Quando viajam?</b> > Em geral, as viagens de <i>touring</i> realizam-se durante todo o ano, embora persista uma maior concentração nos períodos de férias tradicionais <b>Como viajam?</b> > Casais > Família > Grupos reduzidos de amigos <b>Qual é a duração média da viagem?</b> > Destinos continentais: entre 3 dias e 2 semanas > Viagens <i>long haul</i> : entre 3 e 5 semanas	

Fonte: THR & TP. (2006d).

Segundo THR & TP. (2006d) os *key players* no sector das viagens de *Touring* são:

- Operadores turísticos generalistas: que através de agências de viagens organizam *Tours* ou circuitos com conteúdo cultural ou paisagístico;
- Operadores turísticos especializados: organizam e comercializam *Tours* ou circuitos temáticos, centrados numa actividade ou tema de interesse específico: natureza, cultura, património, história, arte, arqueologia, etc.;
- Grupos de consumidores: compostos por Associações, clubes, entre outros. Destacam-se os Clubes Automóveis, nas modalidades de viagens organizadas e independentes.

Como oportunidades do sector, THR reconhece em THR & TP. (2006d) que na Europa o crescimento do mercado registou um aumento anual de 8% entre 1997 e 2004, destacando-se a procura de experiências de viagens mais completas, em que os clientes procuram complementar

e enriquecer a sua experiência turística mediante a realização de *Tours* ou circuitos ocasionais, combinando atracções paisagísticas e culturais na descoberta do território onde se encontram.

Como requisitos básicos do sector, é necessário dispor de riqueza e variedade de atractivos naturais e culturais, promovendo-os de forma a poder atrair visitantes.

Em complemento, é referido em (THR & TP., 2006e, p.10) que “a procura secundária de Turismo de Natureza é o conjunto das viagens que obedecem a outras motivações principais (sol e praia, *touring*, etc.) mas nas quais os viajantes realizam, com maior ou menor intensidade, actividades relacionadas com a Natureza quando se encontram no destino”.

### 2.3 Secção 3 - As Unidades de Qualidade de Vida

É consensual que o envelhecimento e as doenças decorrentes geram, nas pessoas afectadas, necessidades com características de natureza sanitária e social. Coloca-se assim hoje uma questão essencial para o empreendedor na área dos negócios relacionados com o envelhecimento: a expansão do envelhecimento.

A este propósito, Kofi Anan em 2002, citado em (HdF., 2010), afirmou que a expansão do envelhecer não constitui em si um problema, afirmando-se doravante como uma das maiores conquistas da humanidade. O que é necessário é traçarem-se políticas ajustadas para o envelhecimento sadio, autónomo, activo e plenamente integrado.

É referido em HdF. (2010), que “estamos pois um pouco confundidos no sector das ofertas de cuidados de saúde e serviços sociais às pessoas idosas”, (...) sabendo que “as pessoas idosas só recorrem a lares como ultima solução e, na maioria dos casos sem ser da sua vontade mas por vontade dos seus significativos, sejam filhos, netos ou outros”. É descrito ainda que por esta razão “os lares se tornaram asilos, contentores de pessoas dependentes e incapazes, zonas terminais de vida, fins de linha”. Acrescenta que, “os ganhos económicos com este modelo estão fechados, são os que se conhecem e dificilmente aumentarão não só porque não se altera o cliente como também porque esse modelo não permite criação de novas fontes de receita e extensão do *core business*”.

A Estrutura Residencial, segundo HdF. (2010), constitui-se como uma resposta social, destinada a alojamento colectivo, num contexto de “residência assistida” desenvolvida em equipamento, para pessoas com idade correspondente à idade estabelecida para a reforma, ou outras em situação de risco acrescido de perda de independência e/ou de autonomia que, por opção própria, ou por inexistência de retaguarda social, sem dependências causadas por estado agravado de saúde do qual decorra a necessidade de cuidados médicos e paramédicos continuados ou intensivos, pretendem a integração em estrutura residencial, podendo aceder a serviços de apoio biopsicossocial, orientados para a promoção da qualidade de vida e para a evolução de um envelhecimento sadio, autónomo, activo e plenamente integrado.

Diferentes estudos têm confirmado que a prestação de cuidados a familiares idosos portadores de uma doença crónica constitui factor de stress (O'Brien, 2000; Weitzner *et al.*, 2000), citado por (Pereira, M., 2009). APFADA. (2004), citado por (Pereira, M., 2009) considera que a responsabilidade de cuidar de uma pessoa com demência representa uma sobrecarga importante para o cuidador informal, com consequências psicológicas, físicas, sociais e financeiras.

É referido por (IMSERSO., 2007), que o termo “qualidade de vida” é geralmente usado para se referir aos aspectos relacionados com o bem-estar e satisfação em relação aos padrões

personais e sociais. Por sua vez, IMSERSO. (2007) descreve o conceito de “qualidade de vida relacionada à saúde” (QVRS), referindo-se aos aspectos de qualidade de vida que dependem ou se relacionam directamente com a saúde, cabendo-lhe assim também o interesse dos profissionais de saúde.

Tal como referido no relatório “Modelos de cuidados às pessoas com a doença de Alzheimer” realizado pelo *Instituto de Mayores y Servicios Sociales* de Espanha, IMSERSO. (2007), a qualidade de vida pode definir-se como a integração da função cognitiva, actividades da vida diária, interacções sociais e bem-estar psicológico.

Assim, as Unidades de Qualidade de Vida (UQV) procuram centrar-se em algumas das doenças decorrentes do envelhecimento, tais como a doença de Alzheimer, a doença de Parkinson e outras demências do foro neurológico, através da criação de “modelos de cuidados”, traduzidos na criação de espaços para as pessoas portadoras destes tipos de demência, seus familiares, cuidadores e amigos, nos quais se procura atingir uma melhor qualidade de vida para todo o grupo. Em conformidade com o estudo publicado por IMSERSO. (2007), as UQV actuam como um serviço sociosanitário e de apoio familiar que oferece um cuidado integral, especializado e terapêutico a pacientes, maximizando as suas capacidades residuais e promovendo a sua manutenção num ambiente familiar, facultando um tempo de descanso aos familiares, ao partilhar os cuidados que um doente requer, evitando, desta forma, a institucionalização precoce ou definitiva da enfermidade.

Decorrente da análise de informação dada a conhecer em IMSERSO. (2007); (IMSERSO., 2008) e (APFADA., 2006), as UQV permitirão que as pessoas em fases iniciais da doença possam participar em actividades que permitam manter um bom nível de autonomia, devendo ser analisado o contexto familiar e efectivo dos doentes, para que seja possível a transmissão de informação sobre a doença e seus cuidados aos próprios doentes, familiares e prestadores de cuidados médicos, assim como as técnicas de intervenção que possam auxiliar a manter e recuperar competências básicas para o seu dia-a-dia, contribuindo assim para a melhoria, ou pelo menos, manutenção de níveis aceitáveis de qualidade de vida das pessoas directamente dependentes (doentes de Alzheimer, Parkinson e outras demências) e demais pessoas indirectamente dependentes (familiares, cuidadores). As UQV definem-se assim como unidades de convivência e repouso familiar, permitindo, através da promoção da qualidade de vida dos doentes, a consequente melhoria da qualidade de vida dos familiares e das pessoas que cuidam deles.

### 2.3.1 A prevenção e o acompanhamento das demências neurológicas: doenças de Alzheimer e Parkinson

Segundo o relatório publicado pela Comissão Europeia intitulado “The 2009 Ageing Report”, actualmente existem 85 milhões de pessoas na Europa com mais de 65 anos, calculando-se que o valor atinja os 115 milhões em 2060, o que apresenta às sociedades actuais uma série de desafios sociais, económicos, culturais e também repercussões de saúde para as pessoas (EC., 2009).

A Segunda Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento da Organização das Nações Unidas<sup>8</sup> celebrada em 2002 revelou que a saúde das pessoas idosas geralmente se deteriora com a idade, o que se traduz numa maior procura de atenção a longo prazo. Reconhece-se que o impacto social e económico do envelhecimento da população constitui tanto uma oportunidade como um desafio para todas as sociedades.

Considerando que o envelhecimento pode apresentar uma série de doenças que afectam tanto ao doente como o ambiente que o rodeia, o estudo publicado por (Valim, M. et al., 2010), revela que a doença de Alzheimer reforça a procura de cuidados assistidos devido ao comprometimento cognitivo - funcional de seus portadores, tratando-se de uma forma de demência que compromete extremamente a integridade física, mental e social do idoso, acarretando uma dependência de cuidados cada vez mais complexos, quase sempre vinculados à dinâmica familiar e realizados no próprio domicílio. Ainda assim, a demência de Alzheimer não afecta somente o portador, mas toda a família, que passa a adquirir extrema relevância no cuidado e apoio ao doente.

Segundo a Alzheimer Europe, organização sem fins lucrativos, com sede no Luxemburgo, cuja missão visa melhorar os cuidados e o tratamento dos doentes de Alzheimer através de uma colaboração intensa entre os seus membros associados, define a doença de Alzheimer como uma doença neurodegenerativa progressiva, enquanto forma mais comum de demência, respondendo por mais de 60% dos casos de demência (AE., 2011). Refere que a condição afecta 4,4 milhões de pessoas na Europa e 5,4 milhões de pessoas nos EUA, cujos sintomas incluem a deterioração da memória, dificuldade com a linguagem e a capacidade de comunicar (cognição), incapacidade de realizar tarefas de rotina anteriormente (declínio funcional) e de personalidade e alterações de humor (comportamento).

Acrescenta ainda (Valim, M. et al., 2010), que a doença de Alzheimer se caracteriza pela deterioração irreversível da função cognitiva e motora, comprometendo os aspectos psicossociais e emocionais não apenas do seu portador como também da família, exigindo desta forma a

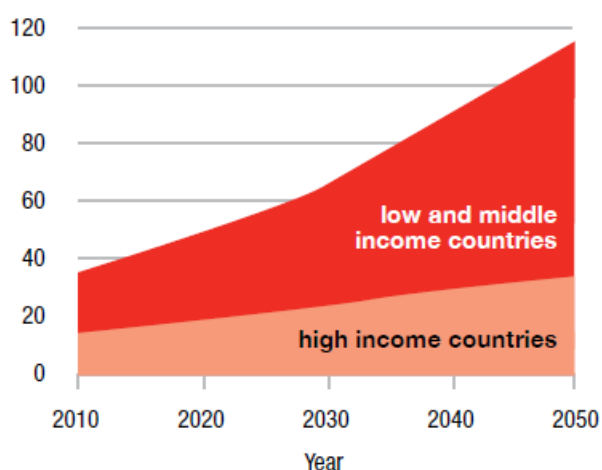
---

<sup>8</sup> Resolução do Parlamento Europeu sobre Segunda Assembleia Mundial das Nações Unidas sobre o Envelhecimento (Madrid, 8 a 12 de Abril de 2002), obtido em 2011-08-14 de <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+TA+P5-TA-2002-0184+0+DOC+PDF+V0//PT>

crecente presença de profissionais capacitados para actuarem junto dos cuidadores, destacando-se o papel do enfermeiro em diagnosticar, planear, coordenar e avaliar as necessidades do utente/família no processo saúde/doença.

No relatório anual de 2010 da Alzheimer's Disease International estima-se que hajam cerca de 35,6 milhões de pessoas no mundo com demência em 2010, e que estes números se duplicarão cada 20 anos, ascendendo a 65,7 milhões em 2030 e a 115,4 milhões em 2050 (Alzheimer's Diseases International, 2010), conforme se pode observar na figura 54:

Figura 54 - Número de pessoas portadoras de demência (milhões)



Fonte: Alzheimer's Diseases International (2010).

Prevê-se ainda, no relatório publicado por Alzheimer's Diseases International (2010), um aumento total de 40% na Europa. Em Espanha foram diagnosticados ao redor de 600.000 pessoas com a doença de Alzheimer e 153.000 com Demência, e 90.000 pessoas com Alzheimer e 20.000 pessoas com Parkinson em Portugal. De referir que estes valores podem aumentar consideravelmente, se incluirmos todas as pessoas directamente relacionadas com a doença, os seus cuidadores e familiares.

Segundo os dados observados no relatório anual da Alzheimer's Diseases International de 2010, a família continua a ser, nos dias de hoje, o principal ponto de apoio para muitas pessoas da terceira idade, e frequentemente trabalham mais horas que os cuidadores profissionais e muitas vezes não contam com uma base de formação.

## 2.4 Secção 4 - Modelação de Negócios

A presente secção, tendo base o modelo de negócio Canvas<sup>9</sup>, procura descrever uma lógica testada e globalmente reconhecida de criação de modelos de negócio, dando a conhecer ferramentas e técnicas utilizadas pelos empreendedores, na criação, manutenção e obtenção de valor.

Pretende-se ainda, a partir da revisão da bibliografia identificada, explorar o conceito de modelo de negócio, enquanto esquema de uma estratégia cuja implementação se pretende materializar através de estruturas organizacionais, processos e sistemas.

### 2.4.1 Criar modelos de negócio

“Hoje em dia estão a emergir inúmeros modelos de negócio inovadores. Estão a ser formadas indústrias completamente novas, ao mesmo tempo que as antigas se esboam. Jovens empresários lançam desafios à velha guarda, alguns dos quais lutam fervorosamente por se reinventarem” (Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., 2010, p.4).

Descrevendo a lógica como uma organização ou empresa, o modelo de negócio deve ser capaz se assegurar a criação, garantia e obtenção de valor, assumindo-se como o esqueleto de uma estratégia destinada a ser implementada através de estruturas organizacionais, de processos e de sistemas Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010), devendo assim assentar num conceito simples, relevante e intuitivamente compreensível, capaz de gerir as complexidades do funcionamento do negócio.

Wikström et. al. (2010), citado por (Orofino, M., 2011, p. 20), define que os “modelos de negócio descrevem as actividades de uma organização com o fim de entregar valor para o cliente”. Por sua vez, (Klang et. al., 2010) citado por (Orofino, M., 2011, p. 20), identifica-o como “o descritivo da criação de valor e apropriação de valor nas organizações com fins lucrativos”. Com uma abordagem ligeiramente distinta, (Zott e Amit, 2009) citado por (Orofino, M., 2011, p. 19), defende modelo de negócio como “a representação do conteúdo, estrutura e governança das transacções concebidas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio”.

### 2.4.2 Componentes dos modelos de negócio

De acordo com os componentes evidenciados pelos 21 grupos de autores citados em Orofino, M. (2011), a autora elaborou um quadro de referências cruzadas relativamente às 36

---

<sup>9</sup> Ferramenta de gestão estratégica que permite o esboço e desenvolvimento de modelos de negócio, inicialmente proposto por Alexander Osterwalder (autor, orador e conselheiro sobre o tópico de inovação de modelos de negócio), assente num conceito de linguagem partilhada, representado a partir de um mapa que sistematiza os principais itens que irão constituir uma empresa ou negócio.

categorias de componentes de um modelo de negócio identificadas, cuja síntese se pode observar na tabela 24:

Tabela 24 - Componentes de Modelos de Negócio

Componentes	Total de referências	Componentes	Total de referências
1 Arquitectura de valor	2	19 Gestão Financeira	4
2 Aspectos financeiros	2	20 Governança das transacções	5
3 Actividades e organização	3	21 Inovação de produto	3
4 Activos	1	22 Investidores	1
5 Cadeia de valor	4	23 Lucro potencial	1
6 Captura de valor	3	24 Natureza dos Input's	1
7 Competências organizacionais	2	25 Natureza dos output's	1
8 Concorrentes	1	26 Network	1
9 Conteúdo das operações	1	27 Oferta	3
10 Criação de valor	5	28 Políticas organizacionais	1
11 Estratégia competitiva	4	29 Processo de transformação dos inputs	1
12 Estrutura das operações	2	30 Proposição de valor	5
13 Estrutura de custo	1	31 Receitas	4
14 Estrutura da tecnologia	1	32 Recursos	1
15 Factores de produção	1	33 Rede de valor	5
16 Factores económicos	1	34 Relacionamento com os clientes	8
17 Fornecedores	2	35 Satisfação dos satakeholders	3
18 Gestão de Infraestrutura	4	36 Segmento de mercado	4

Fonte: Elaboração própria a partir de Orofino, M. (2011).

Como se pode observar a partir da tabela acima, os componentes com maior número de referências no âmbito do *design* de Modelos de Negócios são: relacionamento com os clientes (8), criação de valor (5), governança das transacções (5); proposição de valor (5) e rede de valor (5). Imediatamente a seguir, com 4 referências os autores citaram: cadeia de valor, estratégia competitiva, gestão de infraestrutura, gestão financeira, receitas e segmento de mercado. Com 3 referências destaca-se: actividades e organização, captura de valor, inovação de produto, oferta e satisfação dos stakeholders.

A partir da tabela de componentes de Modelos de Negócio construída a partir dos dados publicados por Orofino, M. (2011), é possível destacar os componentes mais referenciados, filtrando todos aqueles cuja citação se situou acima da média<sup>10</sup>. Destacam-se assim os componentes, possíveis de observar na tabela abaixo: Relacionamento com os clientes (8), criação de valor (5), governança das transacções (5), proposição de valor (5), rede de valor (5), cadeia de valor (4), estratégia competitiva (4), gestão de infraestrutura (4), gestão financeira (4), receitas (4), segmento de mercado (4), actividades e organização (3), captura de valor (3), inovação de produto (3), oferta (3) e satisfação dos stakeholders (3). Ver tabela 25 da página seguinte.

<sup>10</sup> Média aritmética simples,  $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i f_i}{n}$ , em que  $X_i$  são os valores que a variável assume;  $F_i$  as frequências relativas associadas a cada um desses valores;  $n$  é a dimensão da amostra (Pinto, J. & Curto, J., 1999).

Tabela 25 - Componentes de Modelos de Negócio mais referenciadas

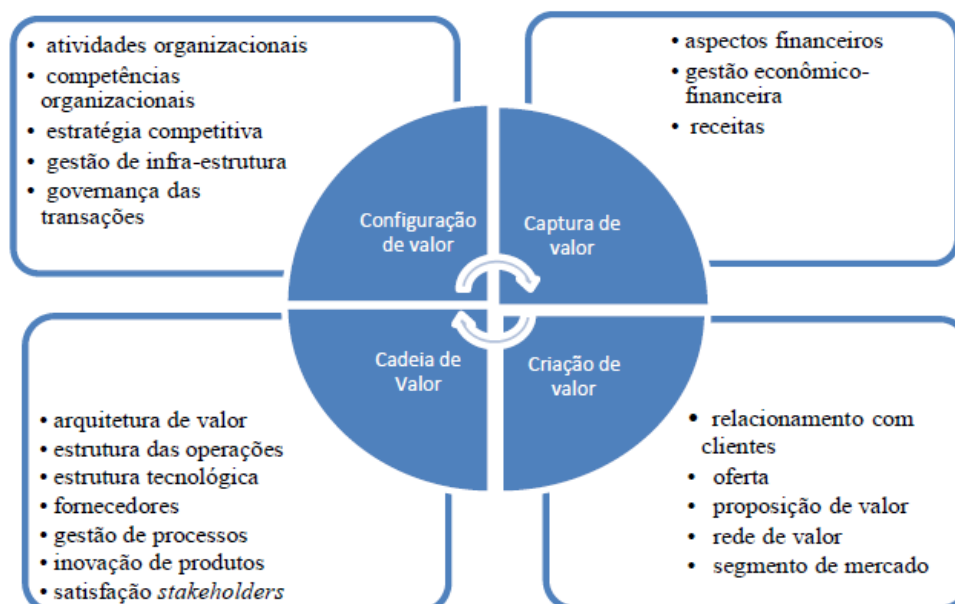
Componentes	Total de referências	Componentes	Total de referências
1 Arquitectura de valor	2	19 Gestão Financeira	4
2 Aspectos financeiros	2	20 Governança das transacções	5
3 Actividades e organização	3	21 Inovação de produto	3
4 Activos	1	22 Investidores	1
5 Cadeia de valor	4	23 Lucro potencial	1
6 Captura de valor	3	24 Natureza dos Input's	1
7 Competências organizacionais	2	25 Natureza dos output's	1
8 Concorrentes	1	26 Network	1
9 Conteúdo das operações	1	27 Oferta	3
10 Criação de valor	5	28 Políticas organizacionais	1
11 Estratégia competitiva	4	29 Processo de transformação dos inputs	1
12 Estrutura das operações	2	30 Proposição de valor	5
13 Estrutura de custo	1	31 Receitas	4
14 Estrutura da tecnologia	1	32 Recursos	1
15 Factores de produção	1	33 Rede de valor	5
16 Factores económicos	1	34 Relacionamento com os clientes	8
17 Fornecedores	2	35 Satisfação dos satakeholders	3
18 Gestão de Infraestrutura	4	36 Segmento de mercado	4

Média: 2,555555556

Fonte: Elaboração própria a partir de Orofino, M. (2011).

Segundo Orofino, M. (2011), os componentes citados podem agrupar-se em 4 blocos, em função da sua afinidade (categorias semelhantes): configuração de valor, captura de valor, cadeia de valor e criação de valor, podendo-se complementar a respectiva análise a partir da figura 55.

Figura 55 - Diagrama de afinidade dos componentes de um Modelo de Negócio



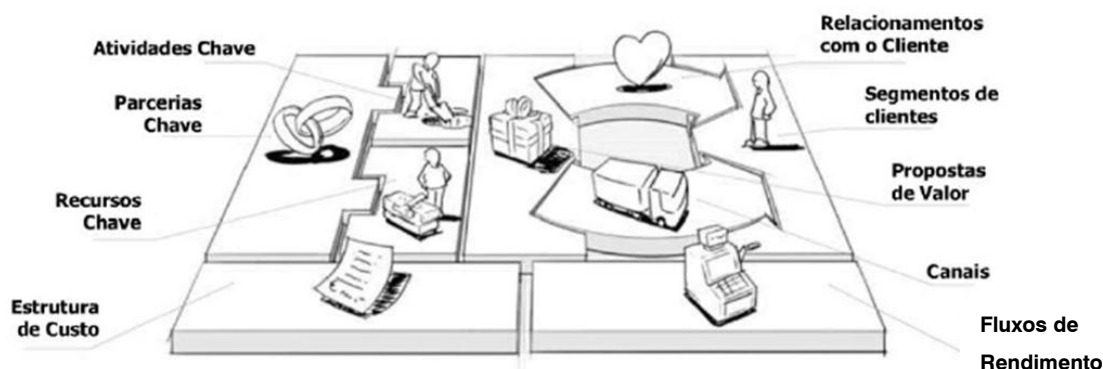
Fonte: Orofino, M. (2011).

Seguindo a lógica de Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010), um modelo de negócio pode ser descrito em 9 blocos constitutivos básicos:

- Segmentos de clientes: organização focalizada para servir um ou vários segmentos de clientes;
- Propostas de valor: visando resolver os problemas dos clientes e satisfazer as suas necessidades através de propostas de valor;
- Canais: forma como as propostas de valor são entregues aos clientes (canais de comunicação, distribuição e vendas);
- Relações com os clientes: Estabelecimento e manutenção de relações com cada segmento de clientes;
- Fluxos de rendimento: resultantes de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes;
- Recursos - chave: os activos necessários para o funcionamento do modelo de negócio;
- Actividades - chave: descrição das principais actividades desenvolvidas no âmbito do negócio;
- Parcerias - chave: desenvolvidas por entidades externas (*outsourcing*) e recursos adquiridos ao exterior;
- Estrutura de custos: os elementos do modelo de negócio têm por base uma determinada estrutura de custos.

Os nove grupos constitutivos representam um cenário interactivo entre os diferentes actores e ambientes do negócio, conforme demonstrado na figura 56.

Figura 56 - Cenário interactivo entre os diferentes actores e ambientes do negócio

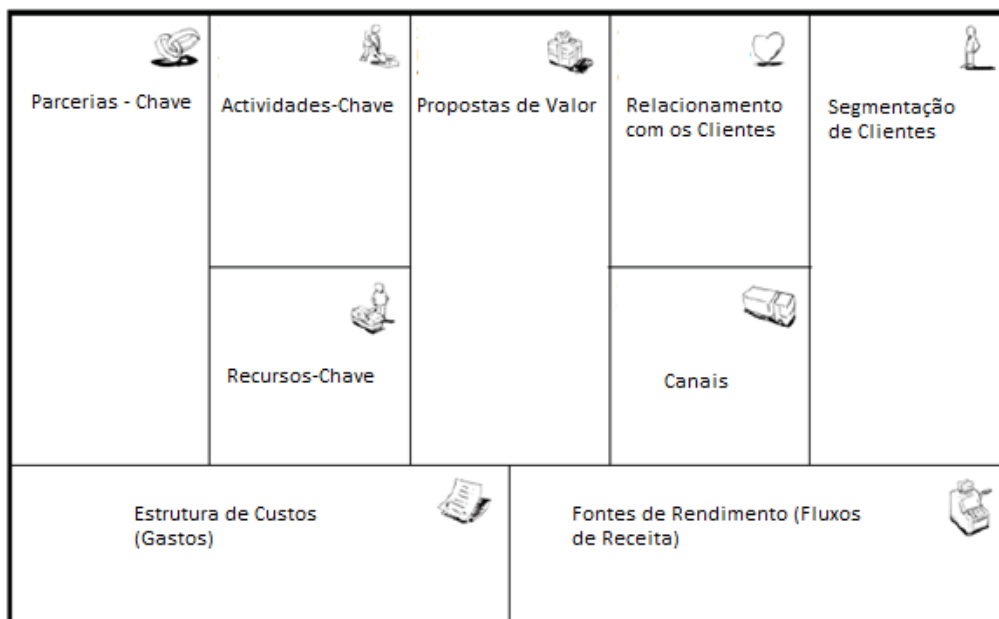


Fonte: Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010).

Os autores (Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., 2010, p.42) referem que “os nove blocos constitutivos de um modelo de negócio formam a base de um instrumento prático a que chamamos a *Tela do Modelo de Negócio*”. Acrescentam ainda que a *tela do modelo de negócio* é mais eficaz quando impressa em grande formato, para que grupos de pessoas possam, em conjunto, esboçar o *design* do negócio, usando para o efeitos ferramentas simples como

ferramentas ou autocolantes Post-it®, dado que facilitará a discussão, criatividade e análise. O impresso da *Tela do Modelo de Negócio* pode ser observado na figura 57:

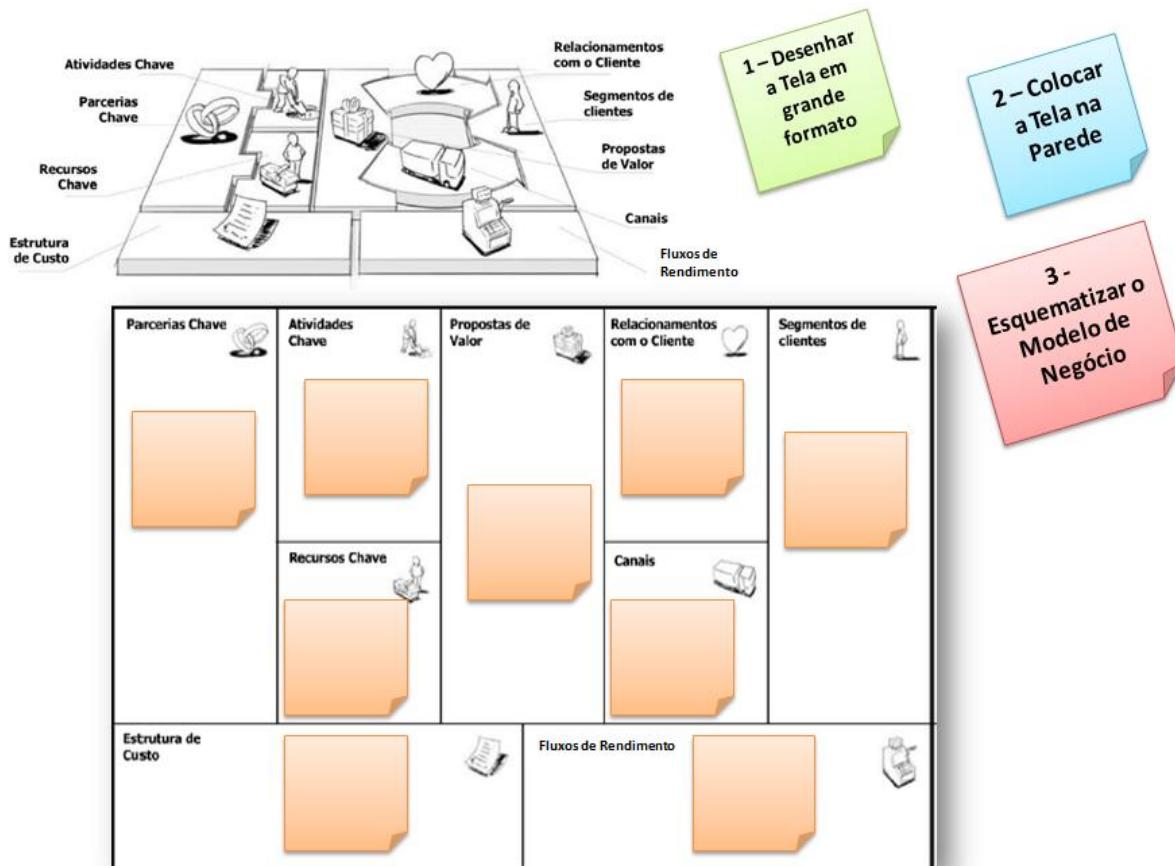
Figura 57 - Tela do Modelo de Negócio



Fonte: Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010)

Os autores Osterwalder, A. & Pigneur, Y., (2010) referem-se à tela do modelo de negócio enquanto instrumento prático que permite a partilha e discussão de ideias a partir de uma plataforma visível e acessível a todos, onde é possível esquematizar o modelo de negócio de uma forma simples, clara e eficaz, tendo por base os 9 blocos constitutivos definidos como fundamentais na elaboração do modelo de negócio, tal como é possível observar através da figura 58 da página seguinte:

Figura 58 - Como usar a tela

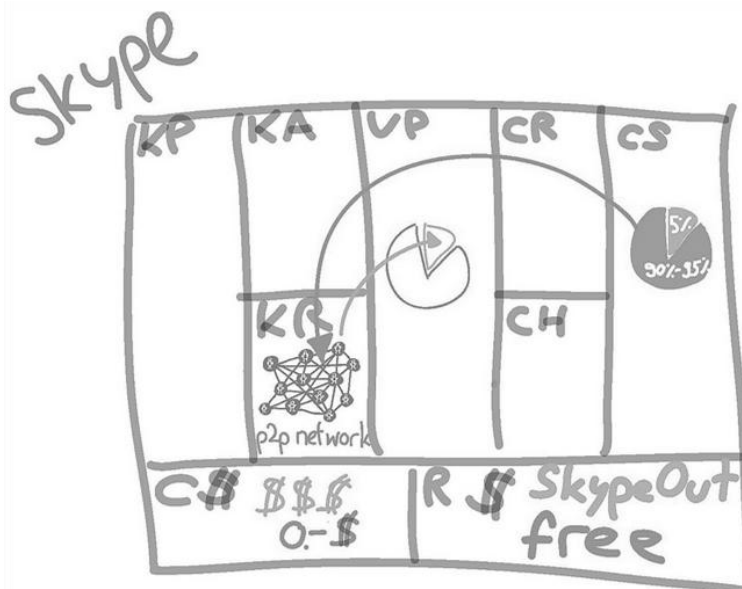


Fonte: Adaptado de Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010).

Alguns testemunhos podem ser recolhidos em Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010 p.51), a propósito da utilização da tela do modelo de negócio e sua mais-valia, como o de Praveen Singh, dizendo “utilizei a tela com um co-fundador para conceber um plano de negócios para um concurso a nível nacional realizado pelo jornal *The Economic Times*, da Índia. A tela permitiu-me pensar em todos os aspectos da empresa de *start-up* e fazer um plano que as empresas de capital de risco acharam bem elaborado e capaz de atrair financiadores”.

Reforçando a utilidade da tela do modelo de negócio, podemos observar o exemplo figurativo da tela elaborada pelo Skype - iPad, visualizando a figura 59 da página seguinte.

Figura 59 - Tela do modelo de negócio Skype - iPad



Fonte: Alex Osterwalder<sup>11</sup>

O Skype é um serviço de chamadas de voz, gratuitas através da internet entre skype-skype, com muito baixo custo para a empresa. As chamadas pagas do SkypeOut representam menos de 10% do total de utilização. A questão é que de início as operadoras de telecomunicações não perceberam qual o intuito do Skype em oferecer chamadas gratuitas, pelo que não ofereceram grande atenção. Acontece que rápida e exponencialmente clientes de chamadas internacionais passaram a usar este serviço, retirando proveitos aos fornecedores tradicionais, fazendo com que hoje o Skype seja o maior fornecedor mundial de serviços de comunicações transfronteiriços Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010).

A propósito de “modelos”, Christopher Alexander, arquitecto, em Osterwalder, A., Pigneur, Y., (2010 p.54) cita “em arquitectura, padrão é a ideia de capturar ideias de design arquitectónico como arquétipos e descrições reutilizáveis”. Este conceito ajuda a enquadrar cada um dos 5 padrões de modelo de negócio enumerados por Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010):

- Padrão 1 - Desagregando modelos de negócio;
- Padrão 2 - A cauda longa;
- Padrão 3 - Plataformas multilaterais;
- Padrão 4 - GRÁTIS como modelo de negócio;
- Padrão 5 - Modelos de negócio abertos.

<sup>11</sup> Obtido em 2011-08-24 de <http://www.flickr.com/photos/osterwalder/>

Relativamente ao padrão 1, temos segundo (Hagel, J. & Singer, M. 1999) citado por Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010) 3 tipos de negócios, podendo co-existir numa mesma empresa, mas de forma desagregada:

- Inovação de produto;
- Gestão das Relações com os Clientes;
- Gestão da Infra-estrutura.

Hagel, J. & Singer, M. (1999), citado por Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010) sintetizam na figura 60, os três principais tipos de negócio relativos ao padrão 1:

Figura 60 - Três principais tipos de negócios

	Inovação de Produto	Gestão das Relações com os Clientes	Gestão da Infraestrutura
Economia	Rápida entrada no mercado permite cobrar preços altos e adquirir uma grande quota de mercado; a velocidade é crucial	Elevado custo de aquisição de clientes torna imperativo que se ganhe uma carteira de clientes	Gastos fixos elevados tornam essenciais os grandes volumes para conseguir baixos gastos unitários; as economias de escala são cruciais
Cultura	Batalha pelos talentos; reduzidas barreiras à entrada; prosperam muitos pequenos jogadores ( <i>players</i> )	Batalha por um âmbito mais alargado; consolidação rápida; domínio por um pequeno número de grandes jogadores ( <i>players</i> )	Batalha pela escala; rápida consolidação; domínio por parte de um pequeno número de grandes jogadores ( <i>players</i> )
Concorrência	Centrada nos empregados; acarinham as estrelas criativas	Muito orientada para o serviço; mentalidade de prioridade ao cliente	Centrada no custo; sublinha a estandardização, a previsibilidade e a eficiência

Fonte: Adaptado de Hagel, J. & Singer, M. (1999), citado por Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010).

Cruzando cada um dos 3 tipos de negócio, com as variáveis “Economia”, “Cultura” e “Concorrência”, Hagel, J. & Singer, M. (1999), citado por Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010) indica as principais características do negócio. Complementando a análise com exemplos, (Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., 2010, p.62) refere que “as empresas de telecomunicações móveis começaram a desagregar os seus negócios. Tradicionalmente, estas empresas concorriam com base na qualidade da rede, mas agora elas estão a celebrar acordos de partilha de redes com empresas concorrentes ou adquirindo no exterior, a fabricantes de equipamento, a totalidade das operações da rede (...) compreenderam que o seu activo - chave já não é a rede - é a sua marca e as suas Relações com os Clientes”.

O padrão n.º2, os modelos de cauda longa, centram-se na oferta de um grande número de produtos de nicho, necessitando de baixos custos de inventário e de uma plataforma que torne o conteúdo facilmente acessível aos potenciais adquirentes, “foco num grande número de produtos, cada um a vender pequenas quantidades” Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010, p.69), apresentando como exemplo a Indústria de publicação de livros.

O padrão n.º3, as plataformas multilaterais, associadas ao efeito de rede, criam valor facilitando as interações entre grupos de clientes distintos, mas interdependentes. Como exemplo, apresentado por Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010, p.78), temos os jornais que ligam os leitores e os anunciantes, onde “a chave de tudo isto é que a plataforma deve atrair e servir todos os grupos ao mesmo tempo para poder criar valor.

O padrão n.º4, GRÁTIS, “em que pelo menos um segmento de clientes substancial consegue beneficiar continuamente de uma oferta gratuita” Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010, p.89), exemplo: o jornal Metro (gratuito). Contudo, para que uma empresa tenha lucro, para além da oferta de produtos ou serviços grátis, deve ter alguma forma de gerar rendimentos (no caso do jornal Metro são os anúncios). Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010, p.90) abordam “três padrões que tornam o GRÁTIS numa opção viável de modelo de negócio”:

- Oferta gratuita baseada em plataformas multilaterais, baseada na publicidade;
- Serviços básicos gratuitos com serviços especiais opcionais;
- O modelo “pica e prende”, em que uma oferta inicial gratuita ou muito barata alicia os clientes a repetirem a compra.

O padrão n.º5, modelos de negócio Abertos, segundo Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010, p.109), “podem ser usados pelas empresas para criar e capturar valor mediante uma sistemática colaboração com parceiros externos”, podendo as empresas incrementar valor e explorar melhor a sua investigação quando integrarem conhecimento, propriedade intelectual e produtos externos no seu processo de inovação. Reforça assim a importância deste tipo de modelos abertos, Henry Chesbrough, administrador executivo do centro para a Inovação Aberta da Haas School of Business da Universidade de Berkeley, em Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010, p.115): “a Inovação Aberta diz fundamentalmente respeito a operações num mundo de conhecimento abundante, onde nem todas as pessoas inteligentes trabalham para nós, por isso, é melhor ir à procura delas, ligar-nos a elas e basear-nos no que elas podem fazer”. Ainda em Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010, p.115), Helmut Traitler, director das parcerias da inovação da Nestlé, afirma: “a Nestlé reconhece claramente que, para atingir o seu objectivo de crescimento, tem de alargar as suas capacidades internas para estabelecer um grande número de relações de parceria estratégica (...) para criar em conjunto novas e significativas oportunidades de mercado e de produto”.

### 2.4.3 Design

Joger Martin, Reitor da Rotman School of Management citou em Osterwalder, A. & Pigneur, Y. et.al., (2010, p.125) que “os homens de negócios não precisam apenas de compreender melhor os designers; precisam de se tornar designers”. Aquilo que os homens de negócios necessitam é de ferramentas do *design*, que lhes complementem as suas aptidões para os negócios: óptica dos clientes; elaboração da ideia, pensamento visual; prototipagem, contar histórias e cenários Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010).

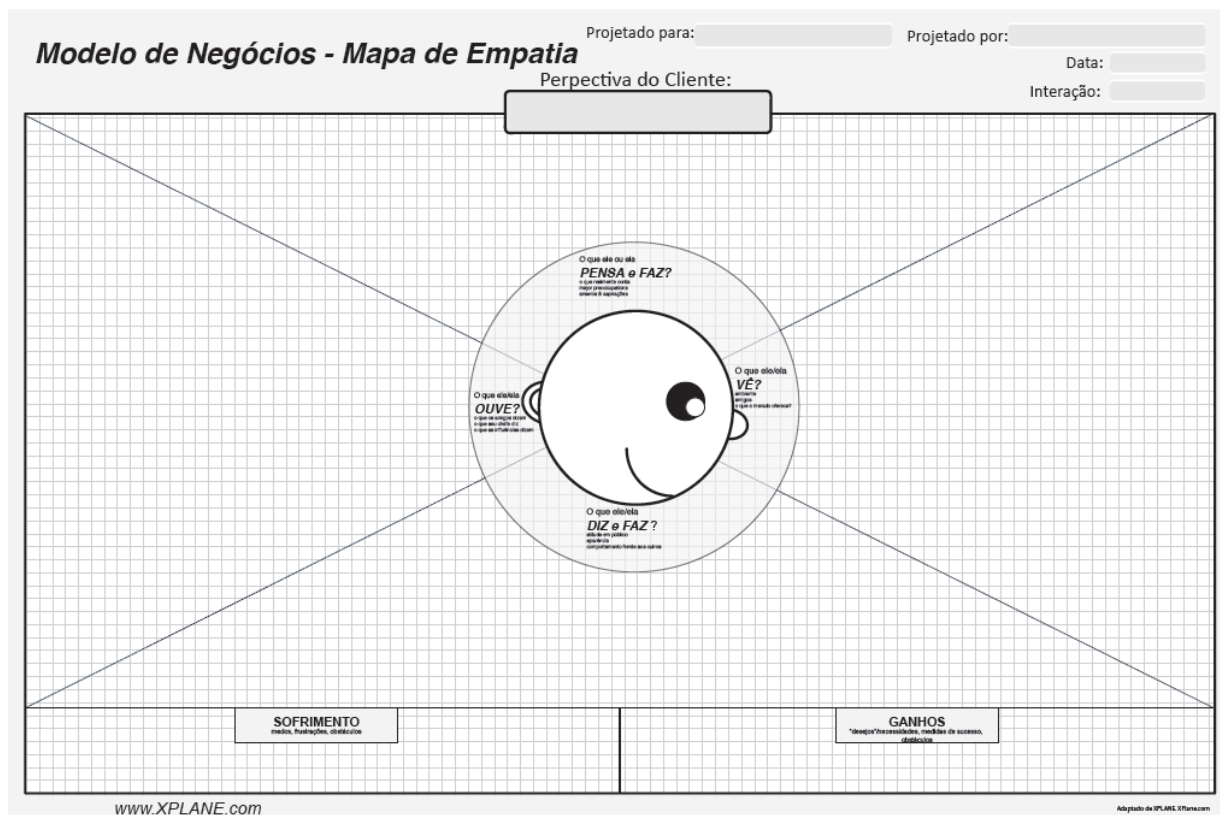
#### Design de modelo de negócios centrado nos clientes

Segundo Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010), é preciso mudar a perspectiva de modelo de negócio centrado na organização para o novo modelo centrado nos clientes:

- Quais as necessidades do nosso cliente e como é que o podemos ajudar?
- Como é que os nossos clientes preferem ser tratados? Como nos adaptamos às suas rotinas?
- Que relações é que os nossos clientes esperam que estabeleçamos com eles?
- Que valores estão os nossos clientes verdadeiramente dispostos a pagar?

Recomendado por Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010 p.131), o Mapa de Empatia constitui um importante auxiliar na elaboração de perfis de clientes. Ver figura 61.

Figura 61 - Modelo de Negócios - Mapa de Empatia



Fonte: www.XPLANE.com

O mapa de empatia apresentado na página anterior, ajuda a definir o perfil do cliente através de 6 perspectivas:

- O que vê: que ambiente, que amigos, o que o mercado proporciona;
- O que ouve: o que dizem os amigos, o cônjuge. Quem tem verdadeira influência sobre ele e como, que canais de media é que são influentes;
- O que pensa e sente: o que é verdadeiramente importante para ele (o que valoriza), o que é que o emociona, quais os seus sonhos e aspirações;
- O que diz e faz: qual a sua atitude, o que poderá dizer aos outros, que discrepância poderá existir entre o que pode dizer e o que verdadeiramente pensa e sente;
- Qual o seu sofrimento: Quais são as suas maiores frustrações, que obstáculos poderão existir entre o cliente e o que ele quer ou necessita de alcançar, que riscos é que pode reacear correr;
- O que é que o cliente ganha: o que ele verdadeiramente quer ou necessita de alcançar, como é que ele mede o sucesso, que estratégias poderão ser usadas para atingir os seus objectivos.

#### **Elaboração da ideia**

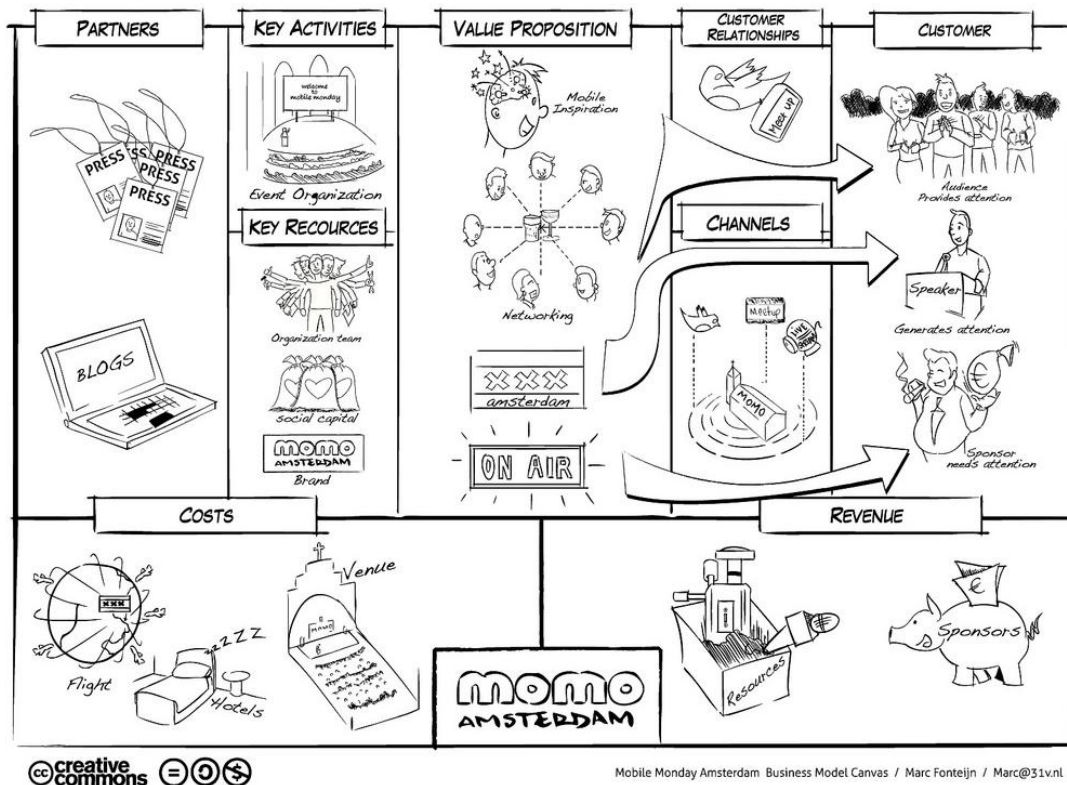
De acordo com Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010), o desafio consiste em conceber um modelo de negócio novo e inovador, gerando novas ideias sobre modelos de negócio, não olhando para o passado, mas para um futuro, onde modelos originais possam ir ao encontro das necessidades dos consumidores que permanecem insatisfeitos. Podem ser inovações que ultrapassem as fronteiras do negócio actual, desde que a finalidade seja a de melhorar a competitividade. Importa assim gerar um grande número de ideias de modelos de negócio e isolar as melhores.

Relativamente aos epicentros da inovação de modelos de negócio, Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010) acrescentam que se podem distinguir quatro epicentros: *movidos pelos recursos; movidos pela oferta; movidos pelos clientes e movidos pelas finanças (fluxos de rendimentos, estrutura de custos, etc.)*.

#### **Pensamento visual**

Segundo Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010 p.148), “o pensamento visual é indispensável para trabalhar com modelos de negócio (...) a utilização de ferramentas visuais, tais como desenhos, esquemas, diagramas e notas Post-it® para construir e discutir significados. Como os modelos de negócio são conceitos complexos compostos por vários blocos constitutivos e pelas suas interacções, é difícil compreender verdadeiramente um modelo sem o representar esquematicamente”. Ver figura 62 da página seguinte.

Figura 62 - Mobile Monday Amsterdam Business Model Canvas



Fonte: Flickr<sup>12</sup>

Claudia Kotchka<sup>13</sup> citou (...) “estamos começando agora a capitalizar a força da ideia do design em nível estratégico. Nossa ambição é proporcionar novas oportunidades para o consumidor, capazes de seduzi-lo, além de estimular o crescimento da empresa através da ideia do design, incorporando-a ao DNA da Companhia”. O reforço da ideia pode ser tido através da observação da figura 63.

Figura 63 - Criatividade, pensamento visual, inovação e empreendedorismo



Fonte: Russian Design Research Consultancy Lumiknows<sup>14</sup>, 2009.

<sup>12</sup> Obtido em 2011-08-25 de <http://www.flickr.com/photos/marcfonteijn/4752335906/sizes/z/in/photostream/>

<sup>13</sup> Vice-presidente mundial de Design, Inovação e Estratégia da Procter & Gamble, em (Elen, D., Eller, S. et. al., n.d., p.25).

<sup>14</sup> Obtido em 2011-08-25 de [http://www.slideshare.net/Lumiknows/creativity-design-thinking-and-how-these-have-to-do-with-innovation-entrepreneurship?src=related\\_normal&rel=1503919](http://www.slideshare.net/Lumiknows/creativity-design-thinking-and-how-these-have-to-do-with-innovation-entrepreneurship?src=related_normal&rel=1503919).

### Da Prototipagem ao teste do plano de negócios

Baseado no pensamento *oportunistico*, a *prototipagem* defendida por Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010), enfatiza um pensamento novo focado no *design*, no valor e na eficiência. Segundo os autores, fazendo referência a outros profissionais como Frank Gehry (arquitecto) e Philippe Starck (*designer* de produtos), a construção dos protótipos durante um projecto, inicia-se a partir de um esquema num guardanapo, onde figure o esboço da ideia, a proposta de valor e os principais fluxos de rendimento, partindo para a exploração da tela do modelo de negócio, para explorar todos os elementos necessários para fazer funcionar o modelo de negócio, transformando concludentemente a tela detalhada numa folha de cálculo, destinada a estimar a capacidade do modelo para ganhar dinheiro - o plano de negócios. Por fim, há que investigar a aceitação do modelo pelos clientes e a respectiva viabilidade, através do teste da proposta de valor, dos canais, do mecanismo de fixação de preços e/ou outros elementos do mercado.

### Contar histórias

Segundo Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010), nem sempre é fácil passar a ideia de negócio à gestão ou ao investidor. Antes de entrar no detalhe, que lhes retira tempo, a história certa, enquanto forma apelativa de esboçar rapidamente uma ideia geral, pode levar à conquista da atenção dos investidores; é a forma ideal de introduzir a ideia de negócio e o modelo de negócio antes de apresentar o plano de negócios completo. Todavia, quando uma organização transita de um modelo de negócio já implementado para um novo modelo, há ainda necessidade de atrair fortemente os seus colaboradores. Bastante úteis poderão revelar-se as ferramentas auxiliares à apresentação de histórias atraentes, com base no Power Point, desenhos e outras técnicas; vídeo *clip*; representar; banda desenhada, etc. Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010 p.176) relatam que “o objectivo de contar uma história é introduzir um novo modelo de negócio de uma forma apelativa e tangível”.

### Cenários

Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010) descrevem que os cenários podem assumir grande utilidade na concepção dos modelos de negócio, tornando tangível o que é abstracto. Há assim diferentes tipologias de cenários, auxiliares na resposta a questões relativas a canais a utilizar; tipo de relações a estabelecer; que soluções para os problemas estão os clientes dispostos a pagar; se um só modelo de negócio é suficiente para os vários segmentos ouse temos de adaptar o modelo a cada segmento. Neste contexto, o desenho de cenários pode ainda resultar num conjunto de questões estratégicas relacionadas com o modelo de negócio:

- Um só modelo de negócio pode servir diferentes segmentos de clientes?
- Cada segmento necessita de uma Proposta de Valor diferenciada e específica?
- É possível a criação de sinergias de recursos, actividades ou de canais?

- Seria vantajoso servir GRÁTIS ou a baixo custo um ou mais segmentos de clientes a fim de atrair outros clientes de elevado valor?

Assim, segundo Tim O'Reilly, CEO da O'Reilly, cita em Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010 p.198) que “não há apenas um modelo de negócio (...) na realidade, há muitas oportunidades e muitas opções e nós temos de as descobrir todas”.

#### **2.4.4 Processo de Design do Modelo de Negócio**

Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010 p.244) revelam que “cada projecto de design é único e apresenta os seus próprios desafios, obstáculos e factores críticos de sucesso (...) cada organização começa de um ponto diferente e tem os seus próprios contextos e objectivos. (...) podem estar a reagir a uma situação de crise, outras podem estar á procura de novo potencial de crescimento, outras podem estar a planear introduzir no mercado um produto novo ou uma tecnologia nova”.

#### **Ponto de partida para a inovação do modelo de negócio**

A inovação do modelo de negócio, segundo Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010) resulta de um objectivo a partir de:

- Satisfazer as necessidades existentes no mercado;
- Colocar nova tecnologia, novos produtos ou serviços no mercado;
- Melhorar o mercado;
- Criar mercado, através de um tipo de negócio inteiramente novo.

Os desafios colocados conduzem ao desenvolvimento de um apetite por novos modelos; ao alinhamento de modelos existentes e novos modelos de negócio; à gestão dos interesses instalados e por último, à focalização no negócio a longo prazo.

#### **Implementação de modelos de negócio**

Para transformar o modelo de negócio numa empresa sustentável, Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010) acrescentam a necessidade de estar alinhadas cinco áreas:

- Estratégia;
- Estrutura;
- Processos;
- Remunerações;
- Pessoas.

Assim, a Estratégia dita a Direcção, respondendo a questões como:

- Quais os objectivos estratégicos a atingir?
- De que forma é que eles podem vir a ser o motor do modelo de negócio?

Alinhada com a estratégia, a Estrutura, define o poder organizacional:

- Qual o tipo de estrutura organizacional que o modelo de negócio requer?

Os Processos, correspondendo a cadeias de actividade, que concorrem para um objectivo comum, a criação de valor acrescentado para as partes interessadas, descrevem os fluxos de informação e fluxos de trabalho do negócio:

- Qual o tipo de estrutura organizacional que o modelo de negócio requer?

O Sistema de Remunerações, clarifica o contexto da motivação:

- Que sistema de remunerações se adequa ao modelo?
- Como se pode motivar as pessoas?

As Pessoas, determinam as competências e a cultura da organização:

- Qual o perfil, que competências se exigem?
- Qual a cultura que se pretende adequada?

A tudo isto, há ainda a adicionar a Tecnologia de Informação (TI), visando apoiar os processos e os fluxos exigidos pelo modelo de negócio Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010).

## 3 Capítulo III - O Modelo de empreendedorismo “Malcata Life Village”

*“Um modelo de negócio é simplesmente o modo de fazer negócios que uma empresa tenha escolhido: o seu sistema para criar e fornecer valor consistente com os clientes e obter lucro a partir dessa actividade, bem como benefícios para seus stakeholders. Refere-se à arquitectura ou a configuração da empresa, especificamente como implanta todos os recursos pertinentes (e não apenas aqueles dentro dos limites da empresa), para criar valor diferenciado para os clientes com lucro...”*

Thomas H. Davenport<sup>15</sup>

A parte II do presente estudo, tem por objectivo a definição do *design* do modelo de negócios do projecto de empreendedorismo “Malcata Life Village”, a partir da revisão da bibliografia específica apresentada nos capítulos anteriores, observação das melhores práticas registadas noutros negócios e experiência do autor na área da gestão empresarial, tornando assim possível a sua apresentação a potenciais empreendedores e outras partes interessadas, enquanto factor facilitador de atracção e motivação de novos investidores.

### 3.1 Secção 1 - O Core Business do Projecto

Visando dar seguimento à modelação dos negócios do projecto de empreendedorismo “Malcata Life Village”, são identificadas nesta secção o *Core Business*<sup>16</sup> e as actividades complementares do projecto.

#### 3.1.1 O Core Business

Na figura 64 da página seguinte é possível observar as diferentes actividades centrais de negócio do projecto, enquadradas em diferentes agrupamentos de códigos de classificação das actividades económicas (CAE), tais como:

- CAE 55 - Alojamento;
- CAE 86 - Actividades de Saúde Humana;
- CAE 87 - Actividades de Apoio Social com Alojamento;
- CAE 96 - Outras Actividades de Serviços Pessoais.

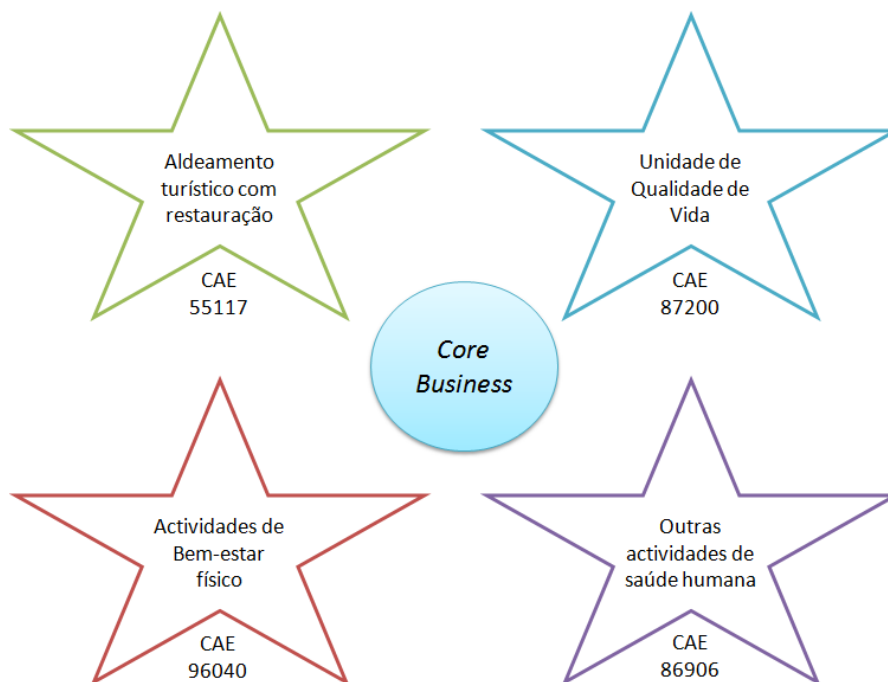
---

<sup>15</sup> Mundialmente reconhecido entre o mundo dos negócios, pesquisa e meio académico, actualmente professor universitário do Babson College, exercendo ainda o cargo de director académico do Centro de Trabalho de Conhecimento e Pesquisa no Instituto de Gestão de Processos e da Inovação e Centro de pesquisa na área do Empreendedorismo. Doutorado em comportamento organizacional pela Universidade de Harvard, onde leccionou na Harvard Business School da Universidade de Chicago, Escola de Negócios Tuck de Dartmouth, Universidade do Texas em Austin. Dirigiu ainda o centro de pesquisa da Ernst, a McKinsey e a Ernst & Young. Informação obtida a partir de <http://www.aeispeakers.com/speakerbio.php?SpeakerID=1148>.

<sup>16</sup> Expressão utilizada habitualmente para definir aquele que é o negócio central de uma determinada empresa ou organização, enquanto alvo preferencial da gestão operacional e estratégica. In Infopédia. Porto: Porto Editora, 2003-2011. [Consultado em 2011-08-28]. Disponível na www: <URL: <http://www.infopedia.pt/Score-business>>.

Todas estas actividades centrais, de acordo a interpretação de diferentes autores (THR & TP., 2006a); (TP., 2010b); (THR & TP., 2006b) e (Freitas, H., 2010), correspondem a actividades do sector do turismo, nas vertentes de turismo de saúde e bem-estar; turismo médico; *Resorts* Integrados e Turismo Residencial, complementadas com uma Unidade de Qualidade de Vida (UQV), inserida no modelo social de atenção para as pessoas com doença de Alzheimer (Yanguas, J. et. al., 2007). Ver figura 64.

Figura 64 - Core business do projecto



Fonte: Elaboração própria.

### Códigos de Classificação das Actividades Económicas

Apresentam-se a seguir os CAE<sup>17</sup> das actividades centrais do negócio e respectivo enquadramento:

- CAE 55117: Aldeamentos turísticos com restaurante

Considera-se aldeamento turístico com restaurante, o complexo constituído por um conjunto de instalações independentes e que são objecto de uma exploração integrada.

- CAE 86906: Outras actividades de saúde humana, n.e

Compreende todas as actividades de saúde humana não incluídas noutras posições, nomeadamente, as actividades de fisioterapia, optometria, ortóptica, dietética, hidroterapia, massagem, ginástica médica, terapia (ocupacional, da fala, etc.), quiropodia, homeopatia, acupunctura, hipoterapia, psicologia e actividades similares, exercidas em consultórios privados, nos postos médicos das empresas, escolas, lares, no domicílio ou noutros locais (inclui todos os

<sup>17</sup>Classificação portuguesa das actividades económicas, revisão 3, Disponível em [http://metaweb.ine.pt/sine/UInterfaces/SineVers\\_Cat.aspx](http://metaweb.ine.pt/sine/UInterfaces/SineVers_Cat.aspx).

estabelecimentos de saúde, sem internamento não englobados nas subclasses anteriores). Compreende também as actividades exercidas pelos assistentes dentários (ex: os especialistas em terapia dentária), pelas enfermeiras dentárias de escolas e higienistas (que podem não trabalhar em consultórios de dentistas mas cuja actividade é regularmente controlada por estes).

- CAE 87200: Actividades dos estabelecimentos para pessoas com doença do foro mental e do abuso de drogas, com alojamento.

Compreende a prestação de cuidados de saúde não hospitalares (alojamento, alimentação, acompanhamento e alguns cuidados de saúde), a pessoas com deficiência mental, doença do foro mental ou psiquiátrico, dependentes do consumo de drogas, álcool ou outras substâncias. Inclui casas de convalescença psiquiátrica, centros de reabilitação, residências para grupos de pessoas com perturbações emocionais.

- CAE 96040: Actividades de bem-estar físico.

Compreende as actividades relacionadas com a manutenção e o bem-estar físico, nomeadamente, banhos turcos, saunas, solários, massagem, relaxamento e outras actividades similares de bem-estar físico (ex: serviços de bem-estar termal).

### 3.1.2 As actividades complementares

As actividades, que não fazendo parte do *core business* do projecto, visam dar consistência à estratégia de diversificação delineada para o negócio, abrangentes a sectores do Turismo de Negócios (THR & TP., 2006c); *Touring* cultural e paisagístico (THR & TP., 2006d) e Turismo de Natureza (THR & TP., 2006e) correspondem a:

- CAE 6420: Actividades das sociedades gestoras de participações sociais (S.G.P.S.)<sup>18</sup>.

Compreende a gestão de participações sociais de outras sociedades, como forma indirecta de exercício de actividades económicas. Da actividade principal resultam duas actividades acessórias: a gestão da aplicação de excedentes de tesouraria na aquisição de participações financeiras; e a prestação de serviços técnicos de administração e gestão junto das sociedades participadas e de sociedades com as quais tenha celebrado contrato de subordinação (no caso de sociedades participadas directa ou indirectamente, em pelo menos 10%).

- CAE 70100: Actividades das sedes sociais.

Compreende a supervisão e gestão de outras unidades do grupo ou empresa, nomeadamente, nos domínios do planeamento estratégico e organizativo, bem como na tomada

---

<sup>18</sup> As SGPS ou *Holdings*, encontram-se regulamentadas pelo Decreto-Lei n.º495/88, de 30 de Dezembro, com a redacção dada pelo Decreto-Lei n.º318/94, de 24 de Dezembro. Segundo o n.º1 do art. 2º do DL n.º495/88, de 30/12, podem constituir-se segundo o tipo de sociedades anónimas ou de sociedades por quotas.

de decisões. Inclui a prestação de serviços de carácter administrativo pelas sedes sociais às empresas do grupo.

- CAE 77210: Aluguer de bens recreativos e desportivos.

Compreende o aluguer de embarcações de recreio e instalações associadas, cavalos de sela, bicicletas, esquis, cadeiras e chapéus de sol e outro equipamento recreativo e desportivo.

- CAE 79120: Actividades dos operadores turísticos.

Compreende as actividades de organização de viagens turísticas, vendidas através das agências de viagem ou directamente pelos operadores turísticos. As viagens turísticas incluem no todo ou em parte alojamento, alimentação, transporte e visitas a museus, locais históricos ou culturais, acontecimentos teatrais, musicais ou desportivos.

- CAE 82300: Organização de feiras, congressos e outros eventos similares.

Compreende as actividades ligadas às organizações de manifestações económicas (feiras ou exposições, periódicas ou não) e organização de encontros sociais, científicos ou culturais (conferências, congressos, etc.), assim como o apoio necessário à organização destes eventos.

- CAE 93293: Organização de actividades de animação turística.

Compreende a organização de um conjunto de actividades, destinadas a proporcionar ao público em geral momentos lúdicos, de lazer e de diversão. As unidades aqui incluídas podem não dispor de instalações fixas necessárias à realização das actividades de animação turística.

#### **Outras actividades**

Enquadram-se aqui todas as actividades de suporte ao bom funcionamento do projecto, incluindo a prestação de serviços técnicos e de manutenção, serviços de jardinagem, serviços de limpeza, serviços de lavagem e limpeza a seco de têxteis e peles, serviços de cabeleireiro, institutos de beleza, actividades dos estabelecimentos de saúde com e sem internamento, entre outros.

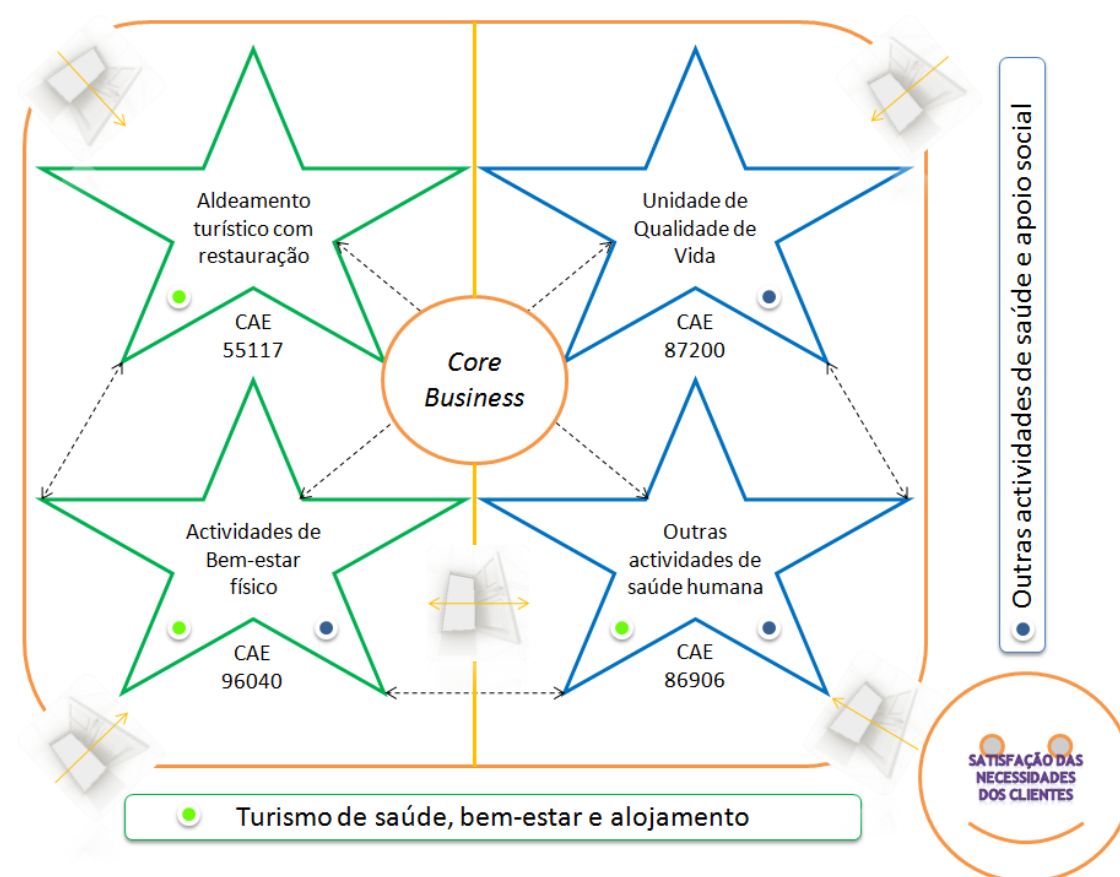
## 3.2 Secção 2 - A modelação do modelo de empreendedorismo

Na presente secção, tendo por base a aplicação do conhecimento obtido a partir da revisão bibliográfica supra enumerada, é tida a configuração do modelo de negócio a propor aos potenciais investidores e apresentação às demais partes interessadas, no âmbito do desenvolvimento e implementação do modelo de empreendedorismo turístico e social.

### 3.2.1 A configuração base do negócio

Tendo por base a lógica dos nove blocos constitutivos de Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010), através da criação de uma linguagem simples e partilhada, que permita descrever e manipular o desenvolvimento estratégico do modelo de negócio, há que enquadrar previamente os sectores nos quais o projecto de empreendedorismo se insere, representados na figura 65.

Figura 65 - Sectores e actividades de negócio



Fonte: Elaboração própria.

O modelo de negócio compreende 4 actividades centrais no seu *core business*, relacionadas entre elas. Tendo por base as definições apresentadas por diferentes autores (THR & TP., 2006a); (THR & TP., 2006b); (Freitas, H., 2010) e (Yanguas, J. et.al., 2007), as diferentes actividades enquadram-se entre o sector de turismo de saúde e bem-estar, turismo médico, *resorts* integrados e turismo residencial e cuidados a pessoas com doença do foro neurológico.

### 3.2.2 A combinação de actividades

Todas as actividades oferecidas gozam de acesso directo pelos clientes, em função da respectiva segmentação, podendo combinar-se ainda entre si, potenciando desta forma a satisfação de um maior conjunto de necessidades dos clientes - alvo, caracterizadas abaixo em 5 tipologias diferentes (de A a E):

- Combinação Tipo A - Actividades de bem-estar físico [CAE 96040] e as actividades de alojamento e restauração [CAE 55117];
- Combinação Tipo B - Actividades de bem-estar físico [CAE 96040] e outras actividades de saúde humana [CAE 86906];
- Combinação Tipo C - Outras actividades de saúde humana [86906] e actividades de alojamento e restauração [CAE 55117];
- Combinação Tipo D - Actividades de cuidados a pessoas com doença do foro neurológico [87200] e actividades de alojamento e restauração [55117];
- Combinação tipo E - Outras.

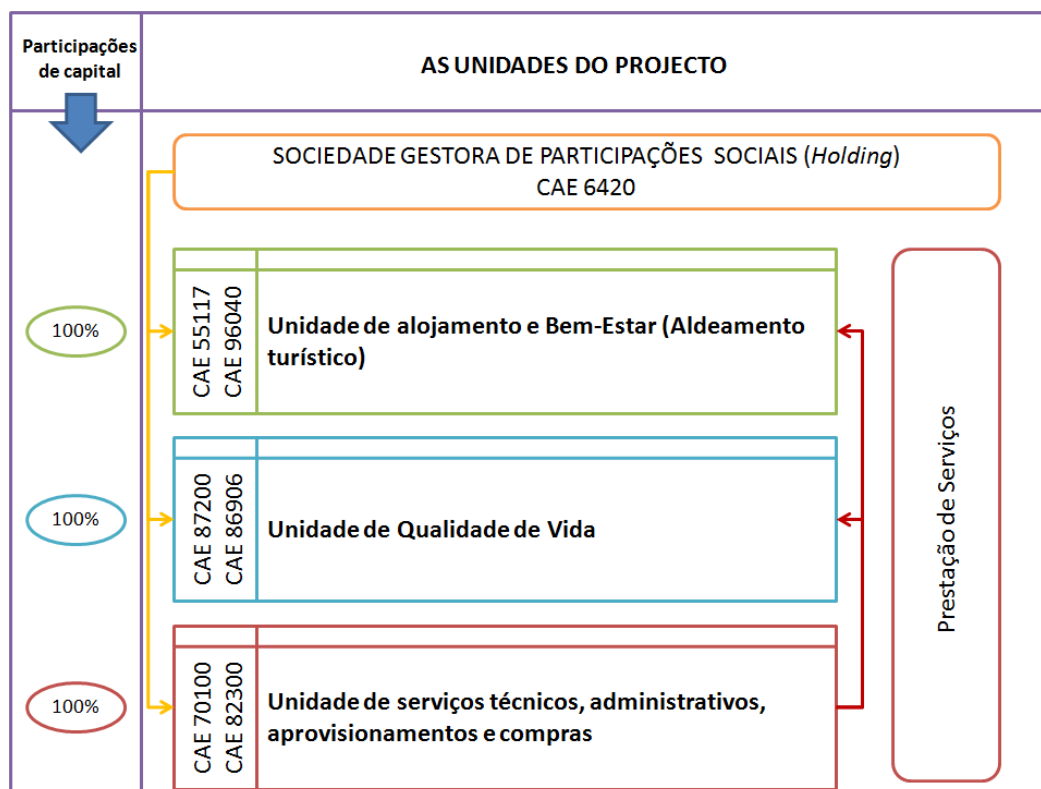
Como exemplo para cada tipologia de combinação de actividades, temos:

- Tipo A: o cliente que procura actividades de bem-estar físico (SPA, termas, terapias de relaxamento, ...) e em simultâneo fica alojado no aldeamento;
- Tipo B: o cliente que procura actividades de bem-estar físico (SPA, termas, terapias de relaxamento, ...), complementando o tratamento com outras actividades de saúde especializadas (dietética, hidroterapia, acupunctura, psicologia e actividades similares, massagem, ...);
- Tipo C: o cliente que procura outras actividades de saúde especializadas (dietética, hidroterapia, acupunctura, psicologia e actividades similares, massagem, ...) e em simultâneo fica alojado no aldeamento;
- Tipo D: o cliente não dependente que procure a prevenção e/ou a cura de doença do foro neurológico (i.e. Alzheimer, Parkinson, outras, ...), ou que possua familiares ou amigos portadores de demência, de que se faça acompanhar ou visite, procurando em simultâneo alojamento no aldeamento;
- Tipo E: Outras combinações de actividades não enquadráveis nas tipologias anteriores.

### 3.2.3 As unidades operacionais do projecto

Em função das actividades operacionais do *core business* e serviços complementares e, actividades de suporte às actividades centrais, importa definir as unidades do projecto. Ver figura 66 da página seguinte. O Projecto constitui-se assim de 3 unidades operacionais, tituladas por uma Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS). Ver figura 66 da página seguinte.

Figura 66 - As unidades do Projecto



Fonte: Elaboração própria.

As 3 unidades operacionais do projecto, detidas a 100% pela *Holding*, entidade cujo regime fiscal<sup>19</sup> aplicável em matéria de mais-valias (aumentos inesperadas dos valores dos bens) pode ditar a existência de algumas vantagens financeiras, relacionam-se entre si através da prestação de serviços - a unidade de serviços técnicos, administrativos e de armazenagem presta serviços à unidade de alojamento e bem-estar e unidade de qualidade de vida.

Os códigos de classificação de actividade económica de cada entidade do projecto são:

- Unidade de alojamento e bem-estar
  - CAE principal: 55117 - (55 - Alojamento/ 551 - Estabelecimentos hoteleiros/ 5511 - Estabelecimentos Hoteleiros com restaurante/ 55117 - Aldeamentos turísticos com restaurante.
  - CAE secundário: 96040 - (96 - Outras actividades de serviços pessoais/96040 - Actividades de bem-estar físico.

<sup>19</sup> O regime de tributação das mais-valias para as SGPS, com a entrada em vigor da Lei n.º32-B/2002, de 30 de Dezembro (OE/2003), de harmonia com o aditado no n.º2 do art. 31.º do Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF), as mais e menos valias realizadas mediante transmissão onerosa de partes de capital, desde que detidas por período não inferior a um ano, e os encargos financeiros suportados com a sua aquisição, não concorrem para a formação do lucro tributável destas sociedades, de acordo com José Brito de Oliveira, Inspector Tributário da Direcção-Geral de Impostos (Oliveira, J., n.d., p.58).

- Unidade de qualidade de vida
  - CAE principal: 87200 - (87 - Actividades de apoio social com alojamento/87200 - Actividades dos estabelecimentos para pessoas com doença do foro mental e do abuso de drogas, com alojamento.
  - CAE secundário: 86906 - (86 - Actividades de saúde humana/86906 - Outras actividades de saúde humana)
  
- Unidade de serviços técnicos, administrativos e de armazenagem
  - CAE principal: 70100 - (70 - Actividades das sedes sociais e de consultoria para a gestão/70100 - Actividades das sedes sociais).
  - CAE secundário: 82300 - (82 - Actividades de serviços administrativos e de apoio prestados às empresas/82300 - organização de feiras, congressos e outros eventos similares).

### **3.2.4 Mercados estratégicos e segmentação de clientes**

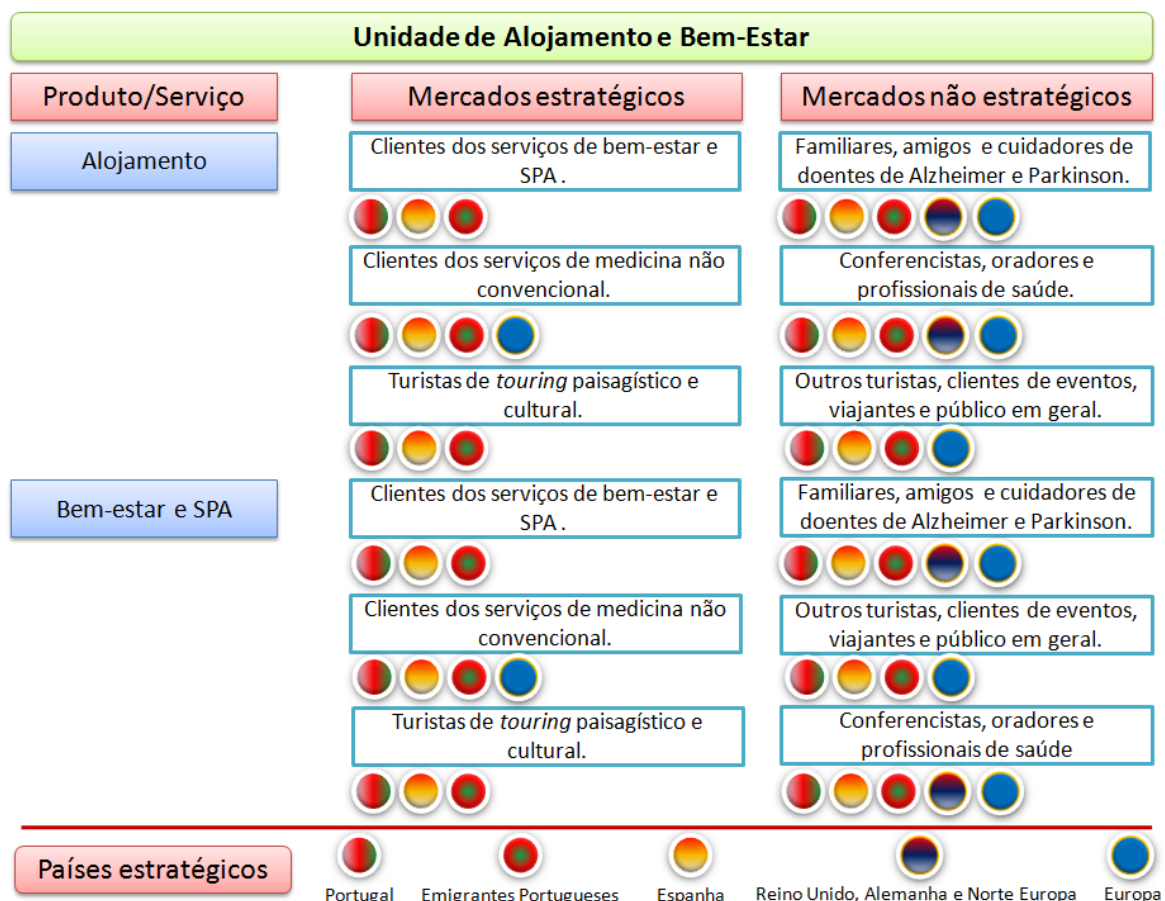
O objectivo a alcançar prende-se com a definição dos vários grupos de pessoas ou as organizações que se visam servir, indo ao encontro da satisfação das suas necessidades.

É sabido que uma empresa deve ter uma presença forte nos mercados estratégicos, onde os segmentos de clientes revelam consumidores mais exigentes e onde os concorrentes são mais fortes; por sua vez, os mercados não estratégicos podem revelar-se importantes para gerar volume e para cobrir os gastos fixos (Freire, A., 2006a).

Neste contexto, são identificados para cada unidade operacional de negócio, os produtos, mercados estratégicos e mercados não estratégicos, idealizando ainda o conjunto de países - alvo para cada combinação de produto/mercado. De forma a facilitar a interpretação da estratégia de mercado definida para cada uma das unidades operacionais do projecto (a unidade de alojamento e bem-estar e unidade de qualidade de vida).

Recomenda-se a observação da figura 67 da página seguinte para melhor interpretação da definição de produtos/mercados relativos à Unidade de Alojamento e Bem-estar.

Figura 67 - Mercados estratégicos e não estratégicos da unidade de Alojamento e Bem-estar



Fonte: Elaboração própria.

No âmbito da Unidade de Alojamento e Bem-Estar foram definidos dois produtos base: o alojamento e o Bem-Estar e SPA. Para cada um dos produtos identificaram-se os mercados estratégicos (i.e. os mercados que se afiguram particularmente relevantes para o sucesso comercial da Organização) e os mercados complementares (não estratégicos). Em cada caso, estimou-se o conjunto de países - alvo para cada produto/mercado. Relativamente ao conjunto de países estratégicos, definiu-se Portugal, Espanha, o bloco constituído pelo Reino Unido, Alemanha e países Nórdicos (Suécia, Noruega, Dinamarca, Finlândia e Islândia) e ainda o conjunto de países de emigrantes portugueses<sup>20</sup> (com especial atenção para a França, Espanha, Suíça, Alemanha, Reino Unido e Luxemburgo) e os países da UE27<sup>21</sup>.

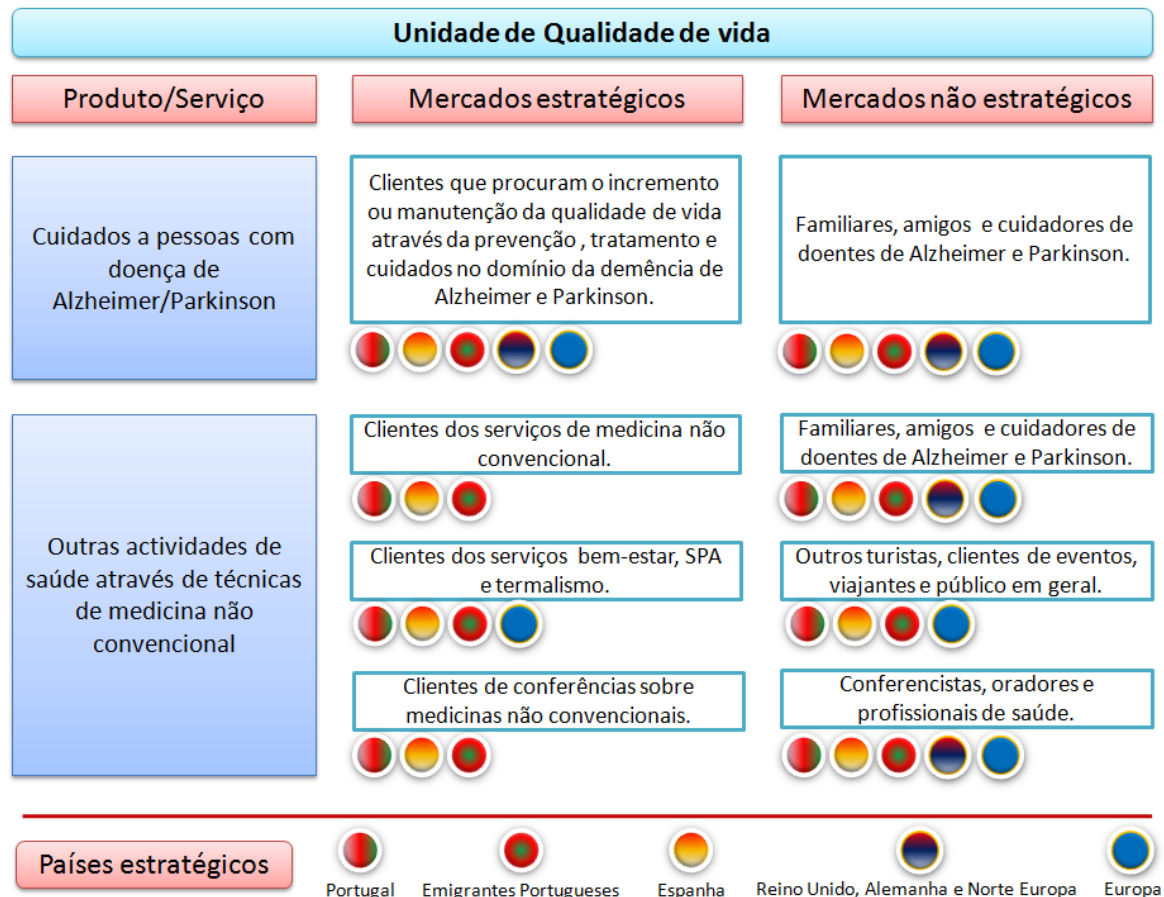
A título de exemplo, temos o produto “Alojamento”, destinado ao mercado estratégico “clientes dos serviços de medicina não convencional” dirigido aos países estratégicos “Portugal, Espanha, países de emigrantes portugueses e países da Europa”. Relativamente ao mercado não estratégico, podemos encontrar “outros turistas, clientes de eventos, viajantes e público em geral”, partilhando com o mercado estratégico o conjunto de países - alvo.

<sup>20</sup> Baseado nos dados da OCDE publicados em 2007, consultados on-line em 2011-08-30 através do jornal “O Emigrante”, em <http://www.mundoportugues.org/content/1/2217/portugal-continua-ser-pais-emigrantes/>

<sup>21</sup> Os 27 estados membros da EU: Alemanha, Áustria, Bélgica, Bulgária, Chipre, República Checa, Dinamarca, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Países Baixos, Polónia, Portugal, Reino Unido, Roménia e Suécia.

Seguindo a mesma lógica de análise, a figura 68 caracteriza os mercados estratégicos e não estratégicos da unidade de qualidade de vida:

Figura 68 - Mercados estratégicos e não estratégicos da unidade de qualidade de vida



Fonte: Elaboração própria.

Caracterizando os potenciais grupos de clientes em segmentos diferentes, de acordo com a lógica referenciada por Osterwalder, A., Pigneur, Y. et.al., (2010), as suas necessidades podem determinar a exigência de uma oferta diferente, através de canais de distribuição diferenciados, ou ainda, requerendo tipos de relações distintas. Importa identificar para quem estamos a criar valor, quem são os nossos potenciais clientes mais importantes, assim como o valor que estes aceitam pagar pelos itens desta oferta diferenciada.

Seguindo a lógica anteriormente apresentada, podem definir-se dois segmentos de clientes para o mercado de cada unidade de negócio:

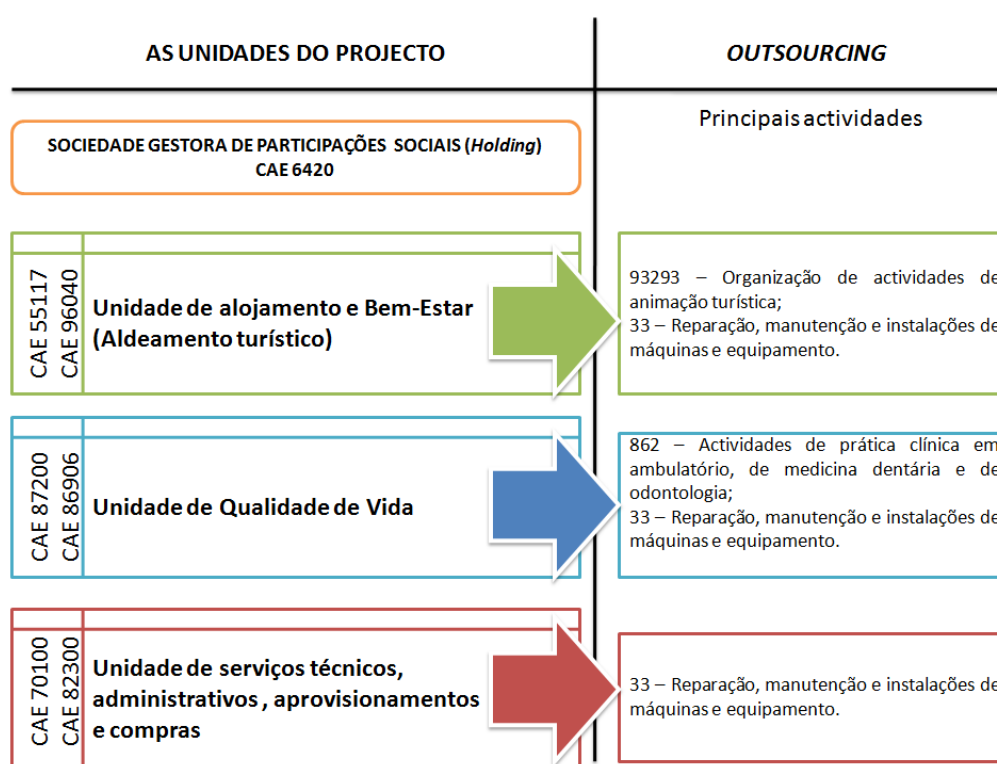
- Unidade de Alojamento e Bem-Estar
  - Segmento 1: Clientes que procuram alojamento;
  - Segmento 2: Clientes que procuram serviços de bem-estar e SPA.

- **Unidade de Qualidade de Vida**
  - Segmento 1: Clientes que procuram cuidados de prevenção e cura para as demências de Alzheimer, Parkinson e outras doenças do foro neurológico.
  - Segmento 2: Clientes que procuram o incremento da sua qualidade de vida através de terapias de medicina não convencional e termalismo.

### 3.2.5 Actividades em outsourcing e outros contratos de prestação de serviços

Definidas as unidades operacionais e de gestão do projecto, com o propósito da realização das actividades estratégicas do negócio, impera identificar, para cada unidade, as actividades a contratar em regime de *outsourcing*<sup>22</sup>. Ver figura 69.

Figura 69 - Actividades em regime de outsourcing



Fonte: Elaboração própria.

Para além das actividades contratadas em regime de *outsourcing*, outras actividades de carácter mais pontual, distintas daquelas, poderão ser contratadas a entidades externas, em regime de outras prestações de serviços (Ex. 96010 - lavagem e limpeza a seco de têxteis e peles; 96021 - salões de cabeleireiro; 96022 - institutos de beleza; 79120 - actividades dos operadores turísticos; 79110 - Actividades das agências de viagens; 70220 - outras actividades de consultoria para os negócios e a gestão; 73200 - estudos de mercado, ...).

<sup>22</sup> Acto de transferir actividades presumíveis como internas correntes, desta forma não estratégicas para a Organização, concedendo também o direito de decisão na gestão dos recursos e/ou factores de produção necessários, a entidades externas, através da celebração de um contrato (Guimarães, M., 2009, p.5).

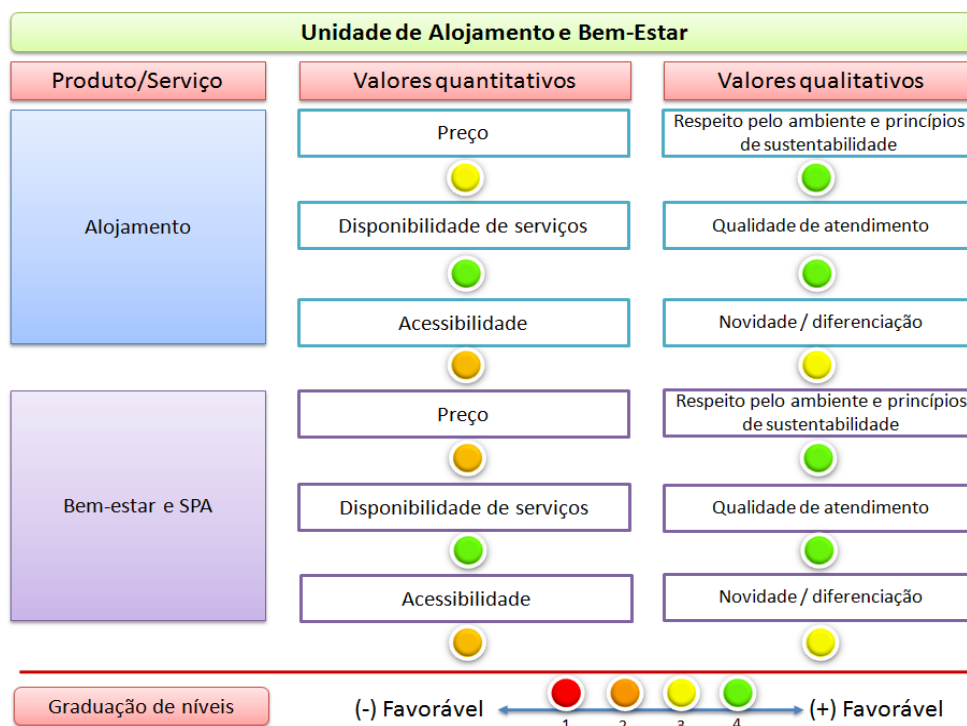
### 3.2.6 Proposta de valor

Interesse reflectir em que medida o presente modelo de negócio pretende conquistar a preferência dos seus clientes - alvo Osterwalder, A., Pigneur, Y. et. al., (2010). Quais as necessidades e de forma é que vão ser satisfeitas as necessidades do clientes?

- Através de valores quantitativos:
  - Preço;
  - Rapidez do serviço;
  - Prazos de entrega;
  - Garantia;
  - Acessibilidade, ...
- Através de valores qualitativos:
  - Design,
  - Experiência dos clientes;
  - Adaptação ao cliente/facilidade de uso,...

A proposta de valor da unidade de alojamento encontra-se representada na figura 70:

Figura 70 - Modelo de representação de Proposta de Valor - Unidade de Alojamento e Bem-Estar



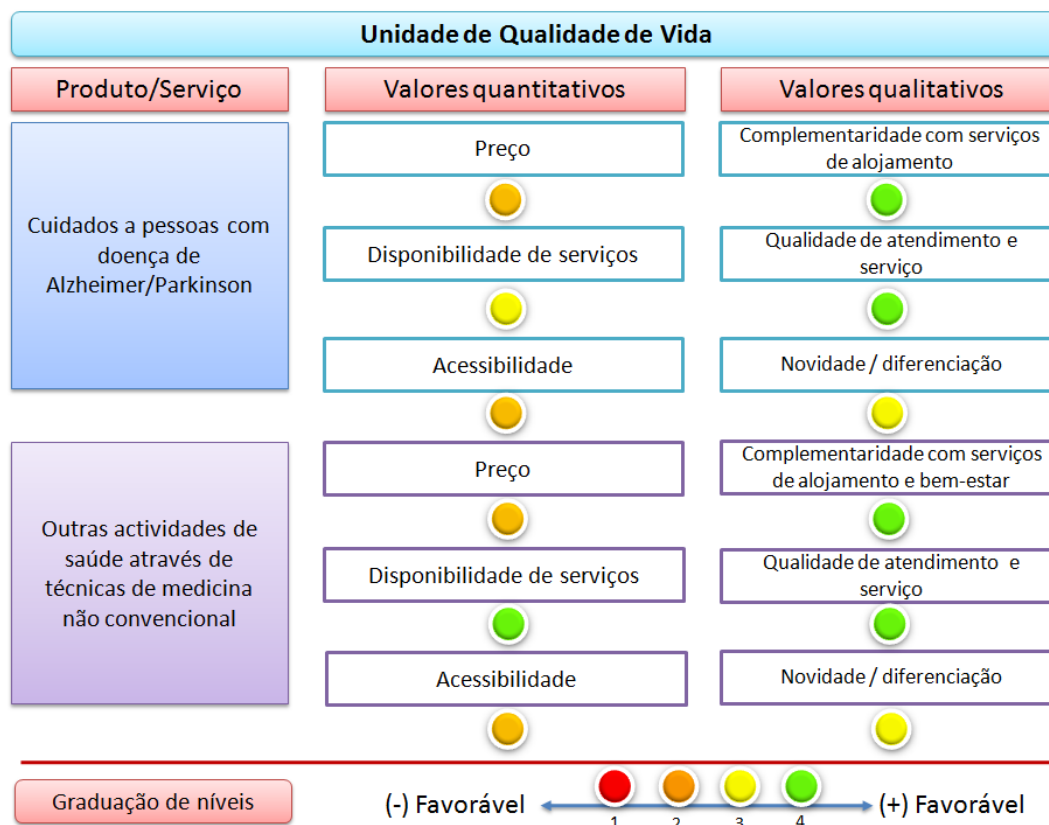
Fonte: Elaboração própria

Através da observação da figura acima, conclui-se que a Unidade de Alojamento e Bem-estar propõe-se conquistar a preferência dos seus clientes - alvo através de forte disponibilidade

de serviços, respeito pelo ambiente e princípios de sustentabilidade<sup>23</sup>, qualidade de atendimento. Os factores preço (no produto “Alojamento”) e novidade / diferenciação constituem ainda uma importante aposta em matéria de requisitos de atractividade.

A proposta de valor da unidade de qualidade de vida pode ser analisada a partir da figura abaixo:

Figura 71 - Modelo de representação de Proposta de Valor - Unidade de Qualidade de Vida



Fonte: Elaboração própria.

Conclui-se que a Unidade de Alojamento e Qualidade de Vida propõe-se conquistar a preferência dos seus clientes - alvo através da disponibilidade de serviços (produto - outras actividades de saúde através de técnicas de medicina não convencional); complementaridade com serviços de alojamento, Qualidade de atendimento e serviço (produto - cuidados a pessoas com doença de Alzheimer/Parkinson); complementaridade com serviços de alojamento e bem-estar, qualidade de atendimento e serviço (produto - outras actividades de saúde através de técnicas de medicina não convencional). No plano menos favorável do forço de atractividade dispendido situa-se a acessibilidade (não se podendo descurar a periferia de Portugal relativamente à Europa, pese embora a proximidade ao aeroporto de Salamanca e Auto-estrada que liga a Vilar Formoso) e o preço que não constitui o elemento estratégico de penetração no

<sup>23</sup> “Os valores da ética empresarial, o respeito pelos trabalhadores, pelos clientes, pelos fornecedores, enfim as boas práticas que fazem uma empresa ser admirada (...) o próprio equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazo (...). A essência do conceito de sustentabilidade, é relativamente a condição que compatibiliza a dimensão económica, empresarial e ambiental, o chamado “triple bottom-line” (APAN., 2009, p.13), acedido em 2011-09-02 em <http://www.bcsdportugal.org/opiniao-publica-e-sustentabilidade-em-portugal-edicao-2009/1544.htm>.

mercado (não se pretende uma estratégia de *low cost*, mas sim de diferenciação, através da disponibilidade de um alargado leque de serviços relacionados ou complementares num único espaço).

### 3.2.7 Canais

Dando seguimento à lógica de criação de modelos de negócio de Osterwalder, A., Pigneur, Y. et. al., (2010), importa saber através de que canais se chega junto do segmento de clientes -alvo. É por isso necessário encontrar a combinação de canais adequada à satisfação das necessidades dos clientes: canais próprios de contacto directo, através de contactos de parceiros ou de uma solução mista. Assim, há que distinguir entre a tipologia de canais directos (i.e. uma força de vendas da própria organização, através de uma página própria na internet, ...) e canais indirectos (lojas de retalho especializadas, operadores turísticos, agências de viagens, sítios na internet pertença de parceiros ou entidades especializadas, etc.).

É sabido que os canais próprios libertam margens mais altas, mas podem ser onerosos e obrigam a um maior esforço de coordenação e gestão. Ao contrário, os canais indirectos através de parceria, libertando margens mais baixas, podem permitir a expansão da área de acção da organização, beneficiando dos pontos fortes desse mesmo parceiro. O objectivo prende-se com o equilíbrio entre os vários tipos de canais, de forma a garantir uma experiência positiva para o cliente e maximizar os rendimentos da organização. Porém, desde que é estabelecido o primeiro contacto do cliente com o produto até ao momento do pós-venda, é necessário perceber quais os canais que melhor funcionam e que os clientes preferem, quais os que apresentam um melhor relação custo/rendimento Osterwalder, A., Pigneur, Y. et. al., (2010).

Na cadeia do turismo há uma dependência entre os diferentes agentes. Segundo (Gomes, B., 2010, p.38), essa dependência não é linear, “havendo uma actuação conjunta de vários agentes e com a participação do consumidor no momento da prestação dos serviços”. O autor faz ainda referência a uma estrutura de produção do turismo composta basicamente pelos agentes locais e agentes externos, que poderão ser:

- Agentes locais: os meios de hospedagem, restaurantes, empresas de transportes, entretenimento, agências de receptivo;
- Agentes externos: as operadoras de turismo e as agências de viagens; os agentes de apoio, bancos, hospitais, postos de combustíveis, supermercados, entre outros serviços.

De acordo com (COUGHLAN et al., 2002) citado por (Gomes, B., 2010, p.39), os canais de distribuição podem ser definidos como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

Com base na lógica anteriormente seguida, sistematizaram-se na figura 72 os canais de distribuição dos produtos oferecidos pelas diferentes unidades do projecto em análise:

Figura 72 - Canais de distribuição dos produtos oferecidos pelas unidades do projecto



Fonte: Elaboração própria.

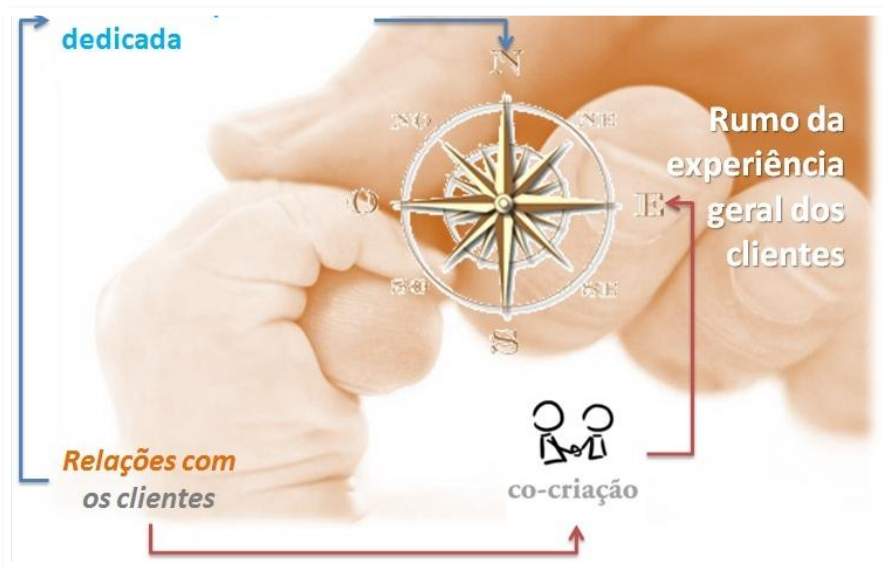
Para melhor se compreender a lógica do esquema acima representado, em matéria de canais directos referentes aos produtos oferecidos pelas duas unidades operacionais do projecto, definiram-se a criação de um sítio na internet, a aposta em equipas de forças de vendas no terreno (promotores de vendas) e vendas ao balcão na recepção das unidades de negócio. No que corresponde aos canais de distribuição indirectos elegidos, definiram-se as agências de viagens e operadores turísticos, a criação de sub-páginas e ligações em sítios de internet de parceiros estratégicos e as outras unidades do projecto.

### 3.2.8 Relações com os clientes

É referido em Osterwalder, A., Pigneur, Y. et. al., (2010) que as relações com clientes podem ser desenvolvidas por motivações diversas, incluindo a angariação de novos clientes, a fidelização de clientes actuais ou ainda pelo aumento de vendas. O tipo de relações que pode ir desde o padrão de relações pessoais até às relações automatizadas, influenciam fortemente a experiência geral dos clientes dentro das organizações.

A aposta predominante do projecto de empreendedorismo no tipo de relações com os seus clientes, passa pelo estabelecimento de relações pessoais e co-criação, onde é envolvida a dedicação de um colaborador da organização especificamente a um cliente individual, desde a auscultação das necessidades do cliente, desenvolvendo-se durante todo o período afim à sua satisfação, criando-se assim laços de afinidade mais vinculados. Para além da assistência pessoa dedicada, é pedido ao cliente, com base nas suas experiências e expectativas, que contribua para a co-criação de novos produtos, através da sua apreciação pessoal no âmbito das experiências vividas, recomendações de melhoria e dicas que possam ajudar na concepção de novos produtos. Ver figura 73.

Figura 73 - Relações com os clientes



Fonte: Elaboração própria.

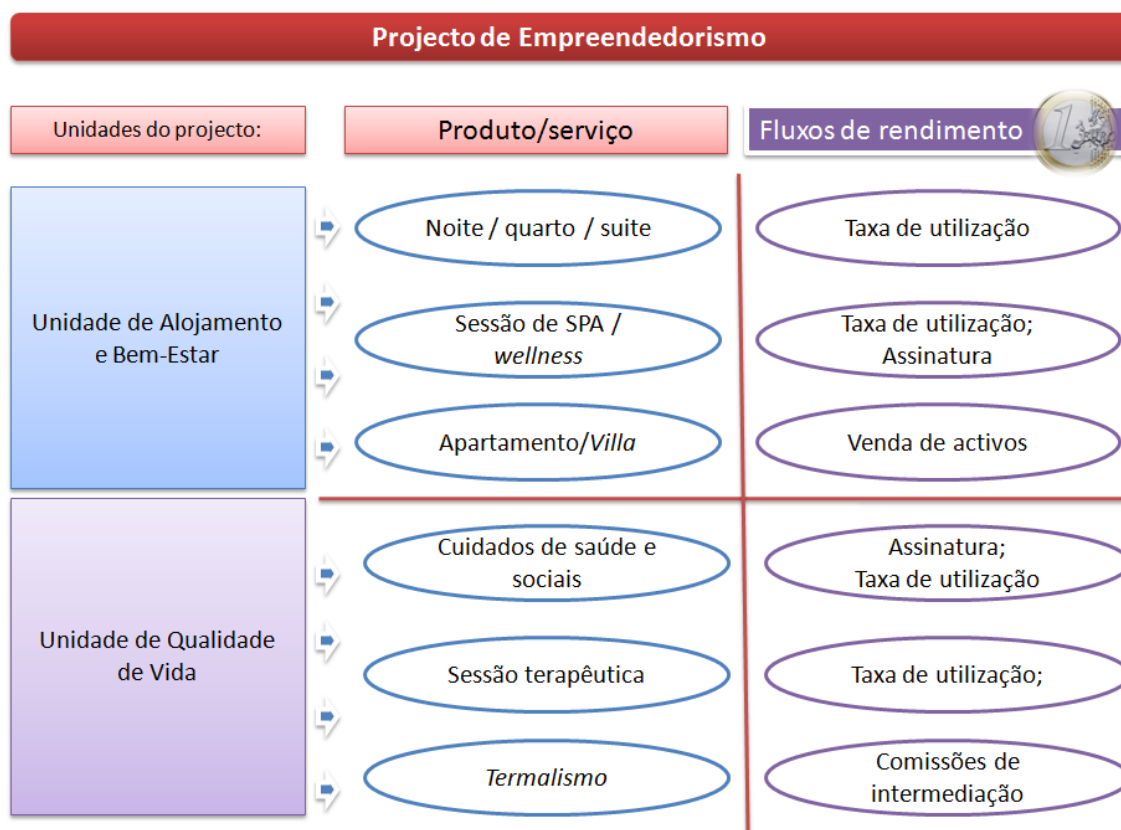
### 3.2.9 Fluxos de rendimento

Segundo Osterwalder, A., Pigneur, Y. et. al., (2010, p.30), “se os clientes constituem o coração de um modelo de negócio, os fluxos de rendimento são as artérias. As empresas têm de se perguntar a si próprias, que valor é que cada segmento de clientes está verdadeiramente disposto a pagar?”. Segundo os autores, dois tipos diferentes de fluxo de rendimento podem ser observados num modelo de negócio:

- Rendimentos de transacções resultantes de pagamentos feitos de uma só vez pelo cliente;
- Rendimentos recorrentes derivados de pagamentos sucessivos por entrega de uma proposta de valor ao cliente ou por proporcionar apoio ao cliente na fase pós-venda.

O modelo de negócio afim ao projecto de empreendedorismo em análise contempla diversas tipologias de fluxos de rendimento, conforme se pode observar na figura 74.

Figura 74 - Fluxos de rendimento



Fonte: Elaboração própria.

Observando a figura acima, para cada unidade do projecto e para cada produto/serviço, pode constatar-se o fluxo de rendimento determinado. A título de exemplo, para o produto “Termalismo” oferecido na unidade de qualidade de vida, o fluxo de rendimento provém de comissões de intermediação, a partir de parcerias - chave a estabelecer com outras unidades de negócio externas. Já para o produto “Apartamento/Villa” oferecido na unidade de alojamento e bem-estar, o fluxo de rendimento advirá da venda de activos aos seus clientes ou através de um contrato de cedência de direitos de propriedade. Ainda assim, para o produto “Sessão de SPA/Wellness”, disponível na unidade de alojamento e bem-estar, o fluxo de rendimento será proveniente de uma taxa de utilização ou ainda de uma assinatura periódica, geradora da venda de acesso contínuo a um dado serviço ou conjunto de serviços.

### 3.2.10 Recursos - chave

Baseado na análise de Osterwalder, A., Pigneur, Y. et. al., (2010, p.34), os negócios precisam de recursos - chave, permitindo que “uma empresa crie e ofereça uma proposta de valor, chegue aos mercados, mantenha as relações com os segmentos de clientes e ganhe rendimentos”. Os recursos - chave podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos;

pertença da empresa, arrendados/alugados; ou obtidos junto dos parceiros - chave. Nestes termos, o modelo de empreendedorismo seleccionado terá de conciliar um conjunto de recursos - chave, esquematizados na figura 75.

Figura 75 - Recursos - Chave do projecto



Fonte: Elaboração própria.

Tal como se pode observar na figura acima, o projecto de empreendedorismo requer um conjunto importante de recursos - chave, desde os elementos físicos, traduzidos em terrenos necessários à implantação do empreendimento, edifícios e outras infra-estruturas básicas, equipamentos, meios de transporte, sistemas de informação e comunicação; de recursos intelectuais, onde se poderão incluir as “marcas registadas” do projecto, os direitos de autor que venham a estar relacionados com publicações ou roteiros turísticos específicos; elementos humanos, capazes de garantir as competências necessárias afins à concretização de relações de proximidade com os clientes; e por fim, elementos financeiros necessários ao desenvolvimento, arranque e funcionamento das diferentes unidades de negócio.

### 3.2.11 Estrutura de gastos

De acordo com Orofino, M. (2011) e Osterwalder, A., Pigneur, Y. et. al., (2010), a projecção e análise dos gastos do modelo de negócio constitui uma vertente fundamental de qualquer projecto. Importa minimizar os gastos do empreendimento, no alinhamento da

estratégia de criação e desenvolvimento de valor, manutenção das relações com os clientes, táticas de obtenção de fluxos de rendimento. Antes de mais, há que definir se o que se pretende é uma estratégia de custos baixos (*low cost*), ou basear a intervenção num conceito de “justo valor”, através de uma estratégia de diferenciação em face daquilo que o mercado já oferece.

No âmbito da formulação da estrutura de custos<sup>24</sup> importa caracterizar a relação de custos fixos<sup>25</sup> e custos variáveis<sup>26</sup> na estrutura da despesa total do projecto. O objectivo passa por garantir uma estrutura de custos equilibrada, reduzindo ao máximo (respeitando a natureza do projecto) a estrutura de custos fixos, de modo a facilitar a cobertura dos custos totais<sup>27</sup> através das receitas geradas, especialmente em momentos conjunturais menos propícios a facturação de receitas (i.e. períodos afectados pela sazonalidade; perante períodos de conjuntura económica mais desfavoráveis, com redução do poder de compra dos consumidores, etc.).

Complementarmente, através de parcerias - estratégicas e economias de âmbito<sup>28</sup>, o modelo de negócio intenta a redução de níveis de despesa, reduzindo o número de equipamentos a adquirir e gastos a realizar; facilitando sinergias entre as diferentes unidades do projecto em matérias diversas como actividades de *marketing*, utilização de canais de distribuição comuns a diferentes produtos, partilha de serviços administrativos e de suporte.

### 3.2.12 A Tela do modelo de negócio

A Tela do Modelo de negócio sintetiza todo o detalhe de configuração do modelo de empreendedorismo anteriormente estudado. Assim, a partir do conceito de modelo de negócio “*Business Model Canvas*” defendido por Osterwalder, A., Pigneur, Y. et. al., (2010), é possível a representação do modelo de negócios de uma forma resumida, facilitando a visão geral das diferentes componentes e suas interações. Ver figura 76 da página seguinte.

---

<sup>24</sup> O conceito pode ainda assumir a nomenclatura de “gastos” no âmbito da terminologia adoptada pelo SNC - Sistema de Normalização Contabilística, introduzido pelo Decreto-Lei n.º158/2009, de 13 de Julho.

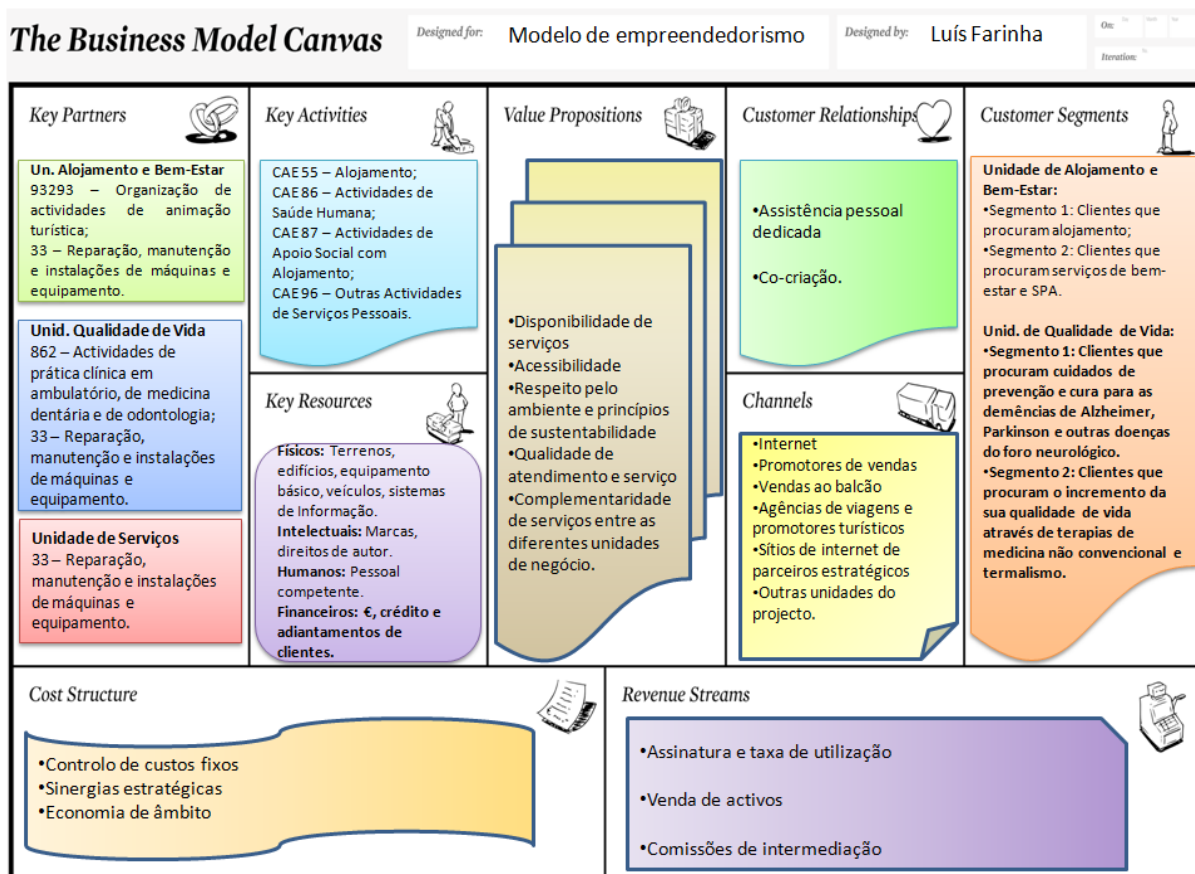
<sup>25</sup> Correspondem à estrutura de custos que permanece invariável face à flutuação do volume de bens ou serviços produzidos / vendidos (ex. Rendas de imóveis, alugueres de viaturas de directores, juros de financiamento, gastos gerais com telecomunicações, etc.).

<sup>26</sup> Correspondem à componente da estrutura de custos que se assume variável em função do volume de bens ou serviços produzidos / vendidos (ex. Todas as matérias-primas e subsidiárias necessárias à produção dos bens e/ou realização dos serviços).

<sup>27</sup> Somatório dos custos fixos e custos variáveis.

<sup>28</sup> Vantagens de custo de que um negócio goza em virtude do alargamento de âmbito das operações Osterwalder, A., Pigneur, Y. et. al., (2010).

Figura 76 - Tela do modelo de negócio do projecto



Fonte: Elaboração própria a partir do modelo de Osterwalder, A., Pigneur, Y. et. al., (2010).

A partir da análise dos elementos esquematizados na figura acima, é possível entender a configuração integrada dos diferentes negócios, nas suas diversas vertentes:

- Segmentos de clientes (*customer segments*);
- Propostas de valor (*value propositions*);
- Canais (*channels*);
- Relações com os clientes (*customer relationships*);
- Fluxos de rendimento (*revenue streams*);
- Recursos - chave (*key resources*);
- Actividades - chave (*key activities*);
- Parcerias - chave (*key partners*);
- Estrutura de custos (*cost structure*).

### 3.2.13 As unidades operacionais do projecto e relações de cooperação

Detidas a 100% por uma holding (SGPS), as unidades operacionais Malcata Eco-Resort (Resort composto por aldeamento turístico com restaurante e centro de actividades de bem-estar físico - wellness and spa) e Malcata Life (unidade de qualidade de vida abrangente aos cuidados com pacientes de Alzheimer e Parkinson e centro de medicinas não convencionais), são

apoiadas no âmbito dos serviços financeiros e administrativos, incluindo áreas de aprovisionamentos e organização de congressos e eventos, pela unidade Malcata Services.

As respectivas unidades empresariais têm previsto o estabelecimento de parcerias estratégicas com uma unidade termal local (Termas do Cró), com o Município do Sabugal e outras organizações regionais, tendo em vista o estabelecimento de sinergias e redução de encargos fixos operacionais, de forma a permitir a disponibilização de um maior número de serviços e ainda assim, com poupanças registadas ao nível do esforço de investimento. Ver figura 77.

Figura 77 - Unidades operacionais e marcas do projecto



Fonte: Elaboração própria.

A implantação das unidades do projecto insere-se num espaço territorial do Concelho de Sabugal, freguesia de Malcata, com área total superior a 0,5 km<sup>2</sup>, situada nas margens da barragem de Sabugal. Ver figura 78 da página seguinte.

Figura 78 - Implantação das diferentes unidades do projecto.



Fonte: Elaboração própria, com base na cartografia Google Maps.

Estando em curso o processo de angariação de terrenos por parte do Município de Sabugal, decorrente de anteriores abordagens de potenciais investidores na região não concretizadas à data, que dadas as suas características, surgem no presente contexto como uma fonte de oportunidade de implantação do negócio. Vide anexo I - plantas de localização e cartografia militar, zonamento do Plano Urbanístico de Sabugal, Planta de Ordenamento, Planta de outras condicionantes, planta com extractos de RAN e REN.

### Investimento requerido

Em função da tipologia e abrangência das parcerias a estabelecer, designadamente ao nível de serviços complementares com outras unidades locais e regionais, o peso das sinergias conseguidas poderá determinar um maior ou menor nível de investimento em equipamentos, e infra-estruturas. Assumindo à partida a concretização de parcerias estratégicas ao nível da prestação de serviços de termalismo com a nova unidade “Termas do Cró”, haverá a registar uma redução significativa redução de encargos com a aquisição de equipamentos de SPA e bem-estar.

Resultante desta análise, apresenta-se a síntese das principais verbas de investimento requeridas, estimadas com base em valores orçamentos apresentados pelo sector da construção civil e fornecimento de equipamentos de SPA de lazer e fisioterapia. Vide Anexo II - Orçamentos de construção civil e Anexo III - Equipamentos.

Em função dos montantes orçamentados, apresenta-se abaixo um quadro síntese dos encargos gerais a incorrer - valores sem IVA (tabela 26 - mapa de investimento):

Tabela 26 - Mapa de investimento

MAPA DE INVESTIMENTO - INFRAESTRUTURAS/CONSTRUÇÃO							
Tipo de construção	Camas	Qt	Total Camas	Area coberta (m2)	Total de construção (m2)	Preço/m2	Orçamento
<b>Unidade de Alojamento e bem-estar</b>							
<b>Eco-Alojamento</b>							
Eco-Alojamento (bungalows) T1	1	20	20	30	600	500	300.000
Eco-Alojamento (bungalows) T2	2	20	40	80	1.600	600	960.000
<b>Soma</b>	<b>3</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>110</b>	<b>2.200</b>		<b>1.260.000</b>
<b>Alojamento em edifício principal</b>							
Quartos duplos	2	30	60	25	750	800	600.000
Quartos de Casal	1	60	60	20	1.200	800	960.000
Suites	1	2	2	65	130	1000	130.000
Zonas de lazer	0	2	0	210	420	1000	420.000
Salões de jogos	0	1	0	60	60	1000	60.000
Cibercentro	0	1	0	60	60	800	48.000
Sala de jogos para crianças		1		60	60	800	48.000
Cantina (Pequenos almoços)	0	1	0	210	210	800	168.000
Lavabos/WC	0	3	0	25	75	1000	75.000
Zonas comuns	0	1	0	280	148	1000	148.250
<b>Soma</b>	<b>4</b>	<b>102</b>	<b>122</b>	<b>1015</b>	<b>3.113</b>		<b>2.657.250</b>
<b>Wellness &amp; Spa</b>							
Centro de bem-estar e SPA	0	1	0	300	300	1000	300.000
Piscinas interiores e cascata	0	1	0	400	400	1500	600.000
Balneários/WC	0	2	0	150	300	800	240.000
Bar / zona de lazer	0	1	0	90	90	1000	90.000
Recepção /sala de estar	0	1	0	50	50	1000	50.000
<b>Soma</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>990</b>	<b>1140</b>		<b>1.280.000</b>
<b>Piscinas exteriores e Jardins</b>							
Piscinas exteriores e envolvente	0	1	0	0	0	0	200.000
Jardins e arruamentos		1					150.000
Acessos e outras infraestruturas		1					200.000
<b>Soma</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>550.000</b>
<b>Outras utilidades</b>							
Courts de tenis, basquetbol, futebol, volei		1					120.000
Volei / futebol de praia/ mini-golfe		1					25.000
Pista de caminhadas		1					80.000
Bar de Piscina/café/pastelaria		1			300	800	240.000
Parque infantil		1					10.000
Lavabos/WC		2		25	50	500	25.000
<b>Soma</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>350</b>		<b>500.000</b>
<b>Salas de reunião, eventos e restauração</b>							
Salas de reunião/eventos					1200	1200	1.440.000
Espaço de restauração					1200	1500	1.800.000
Lavabos/WC		3		25	75	1000	75.000
<b>Soma</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>2475</b>		<b>3.315.000</b>
<b>Total da unidade</b>		<b>161</b>	<b>182</b>	<b>2.165</b>	<b>9.278</b>		<b>9.562.250</b>
<b>Unidade de qualidade de vida</b>							
Centro de medicinas alternativas	0	1	0	300	300	1000	300.000
Centro de fisioterapia		1		150	150	800	120.000
Residência assistida/área de repouso	2	10	20	60	600	600	360.000
Posto médico	2	1	2	60	60	600	36.000
Recepção e sala de espera		1		60	60	800	48.000
Áreas comuns		1			60	600	36.000
Balneários/WC		3		60	180	600	108.000
<b>Soma</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>690</b>	<b>1410</b>		<b>1.008.000</b>
<b>Unidade de prestação de serviços</b>							
Escritórios, salas de reunião		1		300	300	800	240.000
<b>Soma</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>300</b>	<b>300</b>		<b>240.000</b>
<b>Soma do empreendimento</b>		<b>180</b>	<b>204</b>	<b>3.155</b>	<b>10.988</b>		<b>10.810.250</b>
E.T.A.R. Estação de tratamento de águas residuais		1					500.000
<b>Total do investimento</b>		<b>181</b>	<b>204</b>	<b>3.155</b>	<b>10.988</b>		<b>11.310.250</b>
<b>MAPA DE INVESTIMENTO - EQUIPAMENTO SPA LAZER E FISIOTERAPIA</b>							
Factura Proforma n.ºSD/19110954 SORISA							211.612,78

Fonte: Elaboração própria com base em valores de mercado orçamentados.

Tendo por base os valores orçamentados, e conforme se pode observar na tabela 27, o valor total do investimento ascende a 14.171.891 euros, com inclusão de IVA à taxa legal em vigor (23%). Vide anexos II e III.

Tabela 27 - Mapa resumo do investimento total

Descrição	Valor S/IVA	IVA 23%	Valor C/IVA	Fornecedor	Condições de Pagamento
<b>Unidade de Alojamento e bem-estar</b>	<b>9.562.250</b>	<b>2.199.318</b>	<b>11.761.568</b>		
Eco-Alojamento	1.260.000	289.800	1.549.800	AMÉRICO ROLO CONSTRUÇÕES	A negociar
Alojamento em edifício principal	2.657.250	611.168	3.268.418		
Wellness & Spa	1.280.000	294.400	1.574.400		
Piscinas exteriores e Jardins	550.000	126.500	676.500		
Outras utilidades	500.000	115.000	615.000		
Salas de reunião, eventos e restauração	3.315.000	762.450	4.077.450		
<b>Unidade de qualidade de vida</b>	<b>1.008.000</b>	<b>231.840</b>	<b>1.239.840</b>		
Centro de medicinas alternativas	300.000	69.000	369.000	AMÉRICO ROLO CONSTRUÇÕES	A negociar
Centro de fisioterapia	120.000	27.600	147.600		
Residência assistida/área de repouso	360.000	82.800	442.800		
Posto médico	36.000	8.280	44.280		
Recepção e sala de espera	48.000	11.040	59.040		
Áreas comuns	36.000	8.280	44.280		
Balneários/WC	108.000	24.840	132.840		
<b>Unidade de prestação de serviços</b>	<b>240.000 €</b>	<b>55.200 €</b>	<b>295.200 €</b>		
Escritórios, salas de reunião	240.000	55.200	295.200	AMÉRICO ROLO CONSTRUÇÕES	A negociar
<b>Infra-estruturas comuns</b>	<b>500.000</b>	<b>115.000</b>	<b>615.000</b>		
E.T.A.R. Estação de tratamento de águas residuais	500.000	115.000	615.000	AMÉRICO ROLO CONSTRUÇÕES	A negociar
<b>TOTAL DE CONSTRUÇÃO</b>	<b>11.310.250</b>	<b>2.601.358</b>	<b>13.911.608</b>		
<b>Equipamento de Wellness &amp; SPA</b>	<b>211.613</b>	<b>48.671</b>	<b>260.284</b>		
Diverso	211.613	48.671	260.284	SORISA	A negociar
<b>TOTAL DE INVESTIMENTO</b>	<b>11.521.863</b>	<b>2.650.028</b>	<b>14.171.891</b>		

Fonte: Elaboração própria.

### **Auscultação das partes interessadas (*stakeholders*)**

A configuração do presente modelo de negócios teve por base a auscultação de diferentes partes interessadas, quer através da revisão bibliográfica relativa ao estudo de mercado desenvolvido por Sarmiento, M., & Portela, A. (2010), sendo ainda apresentado a um conjunto de investigadores, no seguimento do protocolo estabelecido entre a Universidade da Califórnia, Berkeley e Universidades portuguesas, das quais a Universidades do Minho, Universidade Fernando Pessoa, do Instituto Superior Técnico e da Escola Superior de Gestão (ESG) do Instituto Politécnico de Castelo Branco (IPCB), para participarem num workshop internacional, na ESG do IPCB, que decorreu entre os dias 21 e 30 de Maio com a colaboração de professores das referidas instituições e da Naturtejo, abrangente aos temas como a geodiversidade, o património cultural, o geoturismo, os geoparques e empreendedorismo, com visitas de estudo ao Geparque Naturtejo com o intuito de se desenharem projectos para a referida área. Vide Anexo III - Apresentação do projecto “Malcata Life Village”, no âmbito do workshop “*An International Interdisciplinary Workshop on Natural and Cultural Values for Development of Naturtejo Geopark*”. Vide Anexo IV.

A mesma apresentação do projecto fora também já enviada a um grupo investidor francês<sup>29</sup>, com negócios concretizados na área da geriatria, residências assistidas e clínicas de psiquiatria, estando previstas as seguintes fases:

- 1ª Fase enviar uma apresentação o projecto em Inglês (enviada a versão preliminar - vide anexo IV; em curso a apresentação - versão final 1.ª fase);
- 2ª Fase, se for aprovada a apresentação da 1ª fase, apresentação do Projecto em Paris com a presença de um representante da Câmara Municipal do Sabugal;
- 3ª Fase, se for aprovada a apresentação da 2ª fase, apresentação do Projecto no Sabugal, com a presença dos representantes do grupo investidor para também visitarem o local do investimento e pré validarem as condições propostas pela Câmara Municipal do Sabugal; e
- 4ª Fase, se for aprovada a 3ª fase, elaboração de um estudo de mercado e validação de alguns pré-requisitos para a implementação do projecto em Malcata.

De referir que a auscultação das diferentes partes interessadas tem por objectivo a recolha de informação numa fase inicial do esboço do projecto, tendo em vista o aperfeiçoamento do modelo de negócio a propor.

Há ainda a acrescentar que da apresentação do esboço do projecto aos investigadores da Universidade de Berkeley, ressaíram algumas soluções alternativas, destacando-se a inserção do projecto tal como configurado, mas no âmbito da recuperação de aldeias de xisto, não descurando desta forma o território do Geoparque Naturtejo.

---

<sup>29</sup> Passível de ser consultado em <http://www.orpea.biz/>

### 3.3 Secção 3 - Estrutura do plano de negócios.

O Plano de Negócios constitui um Plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócio, junto de potenciais investidores, sociedades de capital de risco<sup>30</sup>, *business angels*<sup>31</sup>, Bancos, parceiros estratégicos, etc.

De acordo com o guia de orientação do IAPMEI (IAPMEI., n.d., p.1), o Plano de Negócios “deve ser um Plano que se foque nas linhas essenciais do projecto, que defina a alocação dos vários tipos de recursos, que esteja concebido para concretizar a ideia que se pretende implementar e para solucionar os problemas que inevitavelmente aparecerão”.

Relativamente à estrutura do Plano de Negócios, (Finch, B., 2010) reforça que os itens seguidos na estrutura de um Plano variam de empresa para empresa e em função da natureza do negócio. Todavia, um conjunto de elementos base pode ser identificado:

- Resumo;
- Introdução;
- Experiência da Empresa;
- O produto;
- O mercado;
- Operações;
- Gestão;
- Proposta;
- Experiência financeira (vendas até à data / previsões);
- Riscos;
- Conclusão;
- Anexos.

O guia de elaboração de um Plano de Negócios publicado pelo IAPMEI, descreve a seguinte estrutura base:

- Sumário executivo;
- O histórico da Companhia e/ou dos promotores;
- O mercado subjacente;
- A nova ideia e o seu posicionamento no mercado;
- O Projecto/ Produto/ Ideia;
- Estratégia Comercial;
- Projecções Financeiras;

---

<sup>30</sup> Têm como objecto principal o apoio e promoção do investimento e da inovação tecnológica em projectos empresariais ou empresas já existentes, através da participação temporária no respectivo capital social, Guia Prático do Capital de Risco - IAPMEI / APCRI (2006).

<sup>31</sup> “Investidores individuais que investem, directamente ou através de sociedades veículo, no capital de empresas com potencial de crescimento e valorização. Além do investimento monetário, aportam também aos projectos empresariais conhecimentos técnicos ou de gestão bem como redes de contactos”, in Código de conduta: Business Angels Club - Associação Portuguesa de Investidores em Start-Ups.

- Gestão e controlo do negócio;
- Investimento necessário.

Estando presente a criação de um modelo de empreendedorismo, associado aos ramos turístico e social, cujo objectivo fundamental se pretende com o *design* de novas soluções de negócio que possam ser apresentadas a potenciais investidores, definiu-se um plano orientador, limitado à informação disponível no momento, antes do desenvolvimento de quaisquer estudos de pré-projecto ou negociação de quaisquer parcerias estratégicas, reunindo ainda assim um conjunto de estudos de mercado elaborados por entidades especializadas e autores ligados ao ramo do turismo de saúde e bem-estar, tendo por base o modelo de negócio determinado, traçado a partir da revisão bibliográfica e análise de boas práticas no sector.

Tendo como apoio a revisão bibliográfica relativa à elaboração de planos de negócio a partir de Finch, B. (2010); (Ferreira, M. et. al., n.d.) e IAPMEI. (n.d.), bem como as especificidades do modelo de empreendedorismo proposto, definiu-se a seguinte estrutura de plano de negócios a seguir, não obstante constituir o ponto de partida para a decisão de preparação de um projecto de investimento por parte dos potenciais promotores:

- Sumário executivo;
- Fundamentação do enquadramento em sistemas de incentivos actualmente aplicáveis;
- Caracterização do potencial promotor;
  - Dados de identificação e contactos do Potencial promotor;
  - Entidade consultora responsável pela elaboração da candidatura;
  - Actividades económicas do promotor;
  - Localização dos estabelecimentos do promotor;
  - Aferição do escalão dimensional da empresa;
- Apresentação da empresa e dos promotores;
- Análise da situação envolvente;
- Dados do Projecto;
  - A nova ideia e o seu posicionamento no mercado;
  - Estratégia da Empresa;
  - Plano de Marketing;
  - Plano Económico-Financeiro;
  - Calendário de Execução.

### 3.3.1 Itens a considerar na elaboração do Plano de Negócios

Visando dar ao potencial investidor uma ideia geral dos seus principais conteúdos, o Plano de Negócios do Projecto, extensivo aos elementos de marketing do empreendimento, não obstante a condição embrionária do estudo, aborda os itens principais do projecto de empreendedorismo nos pontos seguintes desta divisão, tendo em vista auxiliar a preparação de uma candidatura a fundos comunitários de apoio no âmbito do QREN, abrangente às unidades operacionais enquadráveis nos sectores do turismo (Malcata Eco-Resort) e serviços (Malcata Services), de acordo com as CAE elegíveis nos termos dos concursos actualmente abertos, no âmbito dos Sistemas de Incentivos à Inovação.

#### Sumário Executivo

Ambicionando reforçar a promoção da inovação no sector do turismo de saúde, bem - estar, negócios e alojamento, complementada com vertente social, descrita pela manutenção e incremento de qualidade de vida das pessoas portadoras de doenças do foro neurológico, onde se incluem as demências de Alzheimer e Parkinson, o projecto “Malcata Life Village” visa dar resposta a uma sentida necessidade no mercado, agravada pelo crescente envelhecimento da população europeia, não satisfeita através da oferta actual, onde se incluem os produtos isolados de bem-estar oferecidos pelos Hotéis, Spa’s, centros de *fitness*, Lares de idosos convencionais ou ainda através dos novos modelos de residências assistidas orientadas para a população sénior.

Nestes termos, o modelo de negócio que se propõe, tem por base um conjunto de combinações de oferta, subjacentes à satisfação das necessidades dos clientes, assente numa tipologia de relações com os clientes de assistência pessoal dedicada e co-criação, onde os clientes são ainda convidados a participar na configuração e melhoria dos produtos oferecidos, a partir das suas experiências.

Através da criação de três unidades de negócio, tituladas por uma sociedade gestora de participações sociais (SGPS), o modelo de negócio apostado na diferenciação e valorização de produto, através da aposta numa base estratégica de diversificação relacionada com obtenção de sinergias, baseando a sua actividade em princípios de respeito social e ambientalmente sustentáveis, reúne num único lugar, um vasto conjunto de serviços destinados ao mercado interno, mas fortemente orientado também para o mercado ibérico e europeu, onde o universo de emigrantes portugueses constitui um importante pólo de atenção, dando assim consistência à estratégia de internacionalização do projecto, não obstante a sua inserção numa região deprimida do interior de Portugal, a Raia Central, aqui, favoravelmente servida pelo aeroporto de Salamanca.

## Fundamentação do enquadramento em sistemas de incentivos actualmente aplicáveis

Neste tópico incluem-se os mecanismos de apoio ao desenvolvimento empresarial nos sectores relacionados com o modelo de negócio que, numa fase subsequente de desenvolvimento e validação do projecto, podem ser tidos em consideração na base da formulação de candidaturas a incentivos comunitários.

## Incentivos às empresas e ao empreendedorismo

Na sequência da análise às páginas electrónicas e contactos estabelecidos telefonicamente e/ou via correio electrónico com entidades oficiais e outras relacionadas<sup>32</sup>, destacam-se os seguintes sistemas de incentivos:

- Aberturas de concursos em destaque:
  - POPH: Abertas candidaturas para financiamento de acções de formação profissional;
  - Abertas candidaturas ao SIAC - Sistema de Apoio a Acções Colectivas;
  - SI I&DT: Abertas candidaturas para Projectos em Co-Promoção.

Para além dos concursos anteriores, destacam-se ainda os concursos lançados no segundo semestre de 2011, no âmbito do QREN:

- Outubro
  - SI I&DT
    - Vale I&DT: de 7-Out-11 a 21-Nov-11
  - SI Qualificação PME
    - Vale Inovação: de 7-Out-11 a 21-Nov-11
  - SI Qualificação PME
    - Projectos Individuais ou em Cooperação: de 18-Out-11 a 16-Dez-11
- Novembro
  - SI I&DT
    - Núcleos de I&DT: de 4-Nov-11 a 10-Jan-12
    - Projectos Individuais: de 15-Nov-11 a 2-Mar-12
  - SI Inovação
    - Projectos de Inovação: de 30-Nov-11 a 10-Fev-12
    - Projectos de Empreendedorismo (inclui novo regime SI Inovação): de 30-Nov-11 a 10-Fev-12.

Considerando o enquadramento das CAE elegíveis por sector de actividade económica, nos termos da actual abertura de concursos dos sistemas de incentivos QREN, o projecto de empreendedorismo a criar enquadra-se no regime SI Inovação - projectos de empreendedorismo, cuja abertura de concurso acontecerá entre 30 de Novembro de 2011 e 10 de Fevereiro de 2012.

---

<sup>32</sup> Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), em <http://www.qren.pt/>; <http://www.incentivos.qren.pt/>; Turismo de Portugal, I.P., em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/ApoioaInvestimento/Pages/Ossistemasdeincentivo%20doQRENest%C3%A3omaisflex%C3%ADveis.aspx>; entidades consultoras AMR Consult em <http://www.amrconsult.com/> e Gestout em <http://www.gestout.pt>

Salvo diferente enquadramento em função da sua dimensão estratégica e a título excepcional ocorrer o apoio a projectos de investimento incluídos noutros sectores de actividade, são presentemente enquadráveis os sectores do Turismo e Serviços, nas CAE da unidade “Malcata Eco-Resort” 55117 e 96040; e nas CAE da unidade “Malcata Services” 70100 e 82300.

De referir o não enquadramento actual dos serviços nas áreas da saúde afins à Unidade de qualidade de vida “Malcata Life” nas CAE 87200 e 86906 no âmbito do SI Inovação.

Quanto à natureza do incentivo, este é reembolsável, sem pagamento de juros ou encargos, com um prazo de financiamento base de 6 anos e período de carência até 3 anos, podendo existir excepções, implicando o alargamento de prazos, que poderão ir no sector do turismo até 10 anos, com período de carência de 3 anos. No caso de despesas elegíveis com formação de recursos humanos, o incentivo é não reembolsável.

Em matéria de despesas elegíveis, estas repartem-se entre o activo fixo tangível e o activo fixo intangível. Em conformidade com a NCRF 7<sup>33</sup>, “são activos fixos tangíveis, aqueles que sejam detidos para uso na produção ou fornecimento de bens ou serviços, para arrendamento a outros, ou para fins administrativos; e se espera que sejam usados durante mais do que um período”. O *International Accounting Standards Board* (IASB) através do parágrafo 7 da IAS 38<sup>34</sup> define que os activos intangíveis correspondem a “activos identificáveis, de carácter não monetário, sem substância física, possuídas para uso na produção ou no fornecimento de bens e serviços, para alugar a terceiros ou para finalidades administrativas e controlados pela empresa, como resultado de acontecimentos passados e dos quais a empresa espera obter benefícios económicos futuros”.

- Despesas elegíveis de Activo Fixo Tangível
  - Aquisição de máquinas e equipamentos directamente relacionados com o desenvolvimento do projecto, designadamente nas áreas da gestão, da produção, da comercialização e marketing, das comunicações, da logística, do design, da qualidade, da segurança e saúde, do controlo laboratorial, da eficiência energética e do ambiente, em particular os de tratamento e/ou valorização de águas residuais e emissões para a atmosfera, valorização, tratamento ou destino final de resíduos, redução de ruído para o exterior e de introdução de tecnologias eco-eficientes para a utilização sustentável de recursos naturais;

---

<sup>33</sup> Norma Contabilística e de Relato Financeiro n.º7, definida com base na Norma Internacional de Contabilidade IAS 16 - Activos Fixos Tangíveis, adoptada pelo Regulamento (CE) n.º2238/2004, da Comissão, de 29 de Dezembro, com as alterações dos Regulamentos (CE) n.º2236/2004, de 29 de Dezembro, n.º211/2005, de 4 de Fevereiro e n.º 1910/2005, de 8 de Novembro, da Comissão.

<sup>34</sup> IAS (International Accounting Standard) n.º38 - “Intangible Assets”, IASB, March 2004.

- Aquisição de equipamentos informáticos relacionados com o desenvolvimento do projecto;
  - Instalação de sistemas energéticos para consumo próprio utilizando fontes renováveis de energia;
  - Software standard e específico, relacionado com o desenvolvimento do projecto;
  - Em casos devidamente justificados (Projectos de Turismo e de Eficiência Colectiva), podem ainda incluir, como despesas elegíveis a construção de edifícios, obras de remodelação e outras construções, desde que directamente relacionadas com o exercício da actividade, assim como a aquisição de material circulante que se traduza em si mesmo numa actividade de animação declarada de interesse para o Turismo.
- Activo Fixo Intangível
    - Constituído por transferência de tecnologia através da aquisição de direitos de patentes, licenças, “saber-fazer” ou conhecimentos técnicos não protegidos por patente, sendo que no caso de empresas não PME estas despesas não poderão exceder 50% das despesas elegíveis do projecto.
- Outras despesas elegíveis
    - Despesas com técnicos oficiais de contas ou revisores oficiais de contas;
    - Estudos, diagnósticos, auditorias, planos de marketing e projectos de arquitectura e de engenharia, associados ao projecto de investimento;
    - Investimentos na área de eficiência energética e energias renováveis, nomeadamente assistência técnica, auditorias energéticas, testes e ensaios;
    - Custos associados aos pedidos de Direitos de Propriedade Industrial;
    - Despesas relacionadas com a promoção internacional;
    - Despesas inerentes à certificação de sistemas, produtos e serviços;
    - Despesas inerentes ao desenvolvimento de sistemas de gestão pela qualidade total e à participação em prémios nacionais e internacionais;
    - Implementação de sistemas de planeamento e controlo;
    - Despesas inerentes à obtenção do rótulo ecológico e à certificação e marcação de produtos;
    - Despesas com a criação e desenvolvimento de insígnias, marcas e colecções próprias;
    - Registo inicial de domínios e *fees* associados à domiciliação da aplicação em entidade externa, adesão a *marketplaces* e outras plataformas electrónicas, criação e publicação de catálogos electrónicos de produtos e serviços, bem como a inclusão e ou catalogação;
    - Investimentos em formação de recursos humanos no âmbito do projecto, a definir em diploma específico.

- Despesas não elegíveis
  - Aquisição de terrenos;
  - Compra de imóveis;
  - Construção ou obras de adaptação de edifícios, à excepção dos projectos do turismo e dos enquadrados em estratégias de eficiência colectiva;
  - Trespasses e direitos de utilização de espaços;
  - Aquisição de veículos automóveis e outro material de transporte, à excepção da que se traduza, em si mesma numa actividade de animação declarada de interesse para o turismo;
  - Aquisição de aeronaves e outro material aeronáutico;
  - Aquisição de bens em estado de uso;
  - Juros durante o período de realização do investimento;
  - Fundo de maneo;
  - Trabalhos da empresa para ela própria, excepto para projectos que visem actividades de I&D nas empresas;
  - Publicidade corrente;
  - Transacções entre entidades participantes nos projectos;
  - Despesas de funcionamento da entidade promotora relacionadas com actividades de tipo periódico ou contínuo;
  - Despesas referentes a investimentos directos no estrangeiro que visem a aquisição ou constituição de sociedades ligadas à criação ou funcionamento de redes de distribuição no exterior.

### **Caracterização do potencial promotor**

Com vista à realização do projecto de investimento afim ao modelo de negócio definido, torna-se necessária a apresentação de um conjunto de dados referentes ao promotor do projecto, identificados nos pontos seguintes.

### **Dados de identificação e contactos do Potencial promotor**

Cabe aqui apresentar os dados de identificação do potencial promotor<sup>35</sup>, incluindo:

- Número de Identificação Fiscal;
- Nome ou Designação Social;
- Morada ou Sede Social;
- Contactos;
- Tipologia de Beneficiário (Se Sociedade Anónima, Sociedade por Quotas, ...);
- Referência a Fins Lucrativos;
- Data de Constituição e de início de actividade;
- N.º de Matrícula e Conservatória do Registo Comercial;
- Capital Social.

---

<sup>35</sup> Neste caso trata-se de um potencial promotor, atendendo tratar-se de um modelo de negócios a propor a diferentes potenciais investidores, com o propósito de atracção de novos investimentos.

### Entidade consultora responsável pela elaboração da candidatura

Cabe ainda identificar a entidade consultora responsável pela elaboração da candidatura, caso seja diferente da entidade do promotor:

- NIF: \*\*\* \*\*
- Nome: Luís Manuel C. Farinha, Economista, portadora da cédula n.º 10123.
- Morada completa: Castelo Branco
- Contactos: [lfmail@sapo.pt](mailto:lfmail@sapo.pt)

### Actividades económicas do promotor

- Unidade de Alojamento e Bem-Estar:
  - CAE: 55117<sup>36</sup>
  - CAE: 96040
- Unidade de Qualidade de Vida:
  - CAE: 87200
  - CAE: 86906
- Unidade de serviços técnicos, administrativos, aprovisionamentos e compras:
  - CAE: 70100
  - CAE: 82300
- Sociedade Gestora de Participações Sociais ( *Holding*):
  - CAE: 6420.

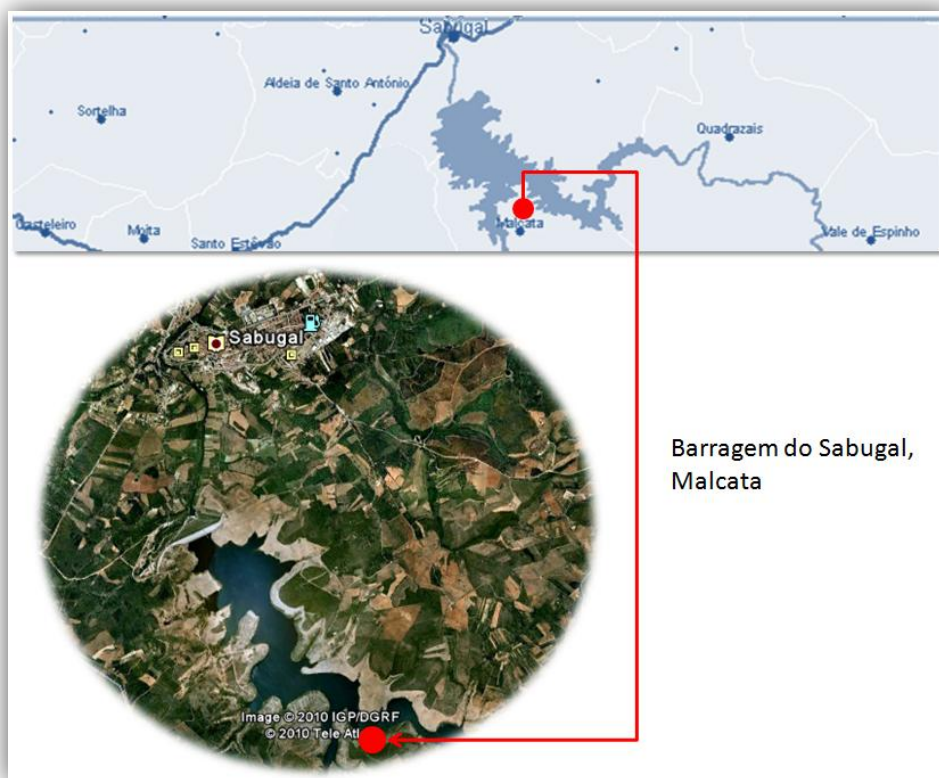
### Localização dos estabelecimentos do promotor

- Sede e unidades operacionais:
  - País: Portugal;
  - Concelho: Sabugal;
  - Freguesia: Malcata;
  - NUTS II: Centro;
  - Localização: Malcata - ver figura 79 da página seguinte:

---

<sup>36</sup> Aldeamentos turísticos com restaurante - CAE elegível no âmbito dos incentivos do QREN ao Turismo.

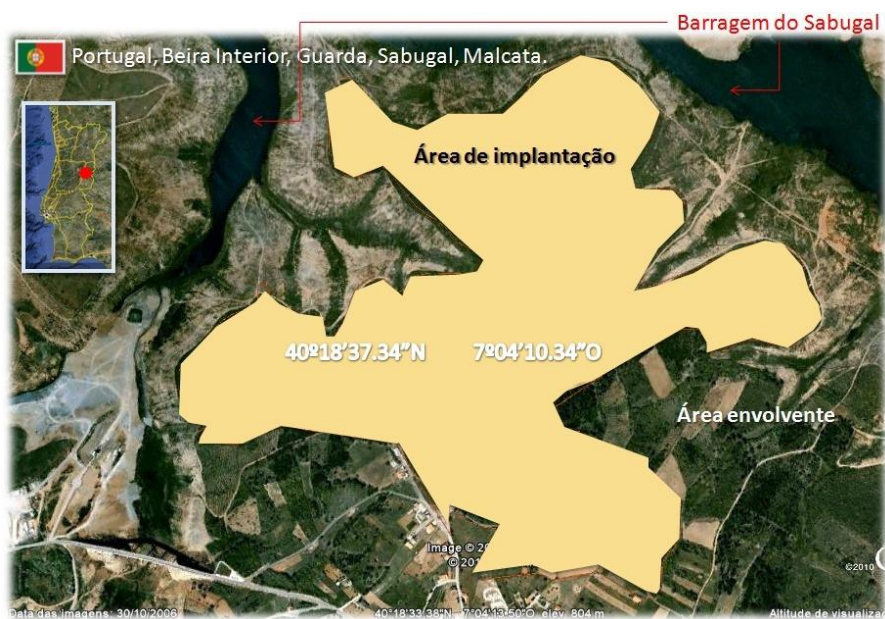
Figura 79 - Localização do Projecto



Fonte: Elaboração própria a partir do Google Earth.

Os terrenos reservados à implantação do projecto localizam-se nas margens da barragem do Sabugal, na Freguesia de Malcata, conforme se pode observar na figura 80:

Figura 80 - Localização e área de implantação do projecto



Fonte: Elaboração própria a partir do Google Earth.

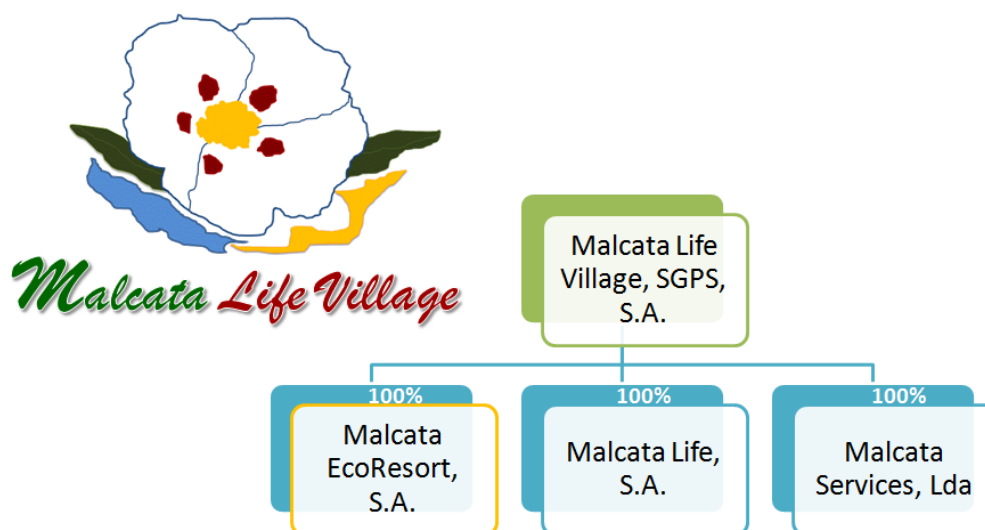
## Aferição do escalão dimensional da empresa

A Empresa a constituir será uma Média Empresa<sup>37</sup>.

## Apresentação da empresa e dos promotores

Neste ponto é tido o enquadramento da empresa candidata ao sistema de incentivos, no âmbito do grupo titulado pela *holding*. Ver figura 81.

Figura 81 - Organograma do grupo Malcata Life Village



Fonte: Elaboração própria.

Detidas a 100% pela *holding*, as unidades do projecto são:

- Malcata Eco-Resort, S.A. - unidade de alojamento e bem-estar
  - CAE principal: 55117 - Aldeamentos turísticos com restaurante.
  - CAE secundário: 96040 - Actividades de bem-estar físico.
- Malcata Life, S.A. - Unidade de qualidade de vida
  - CAE principal: 87200 - Actividades dos estabelecimentos para pessoas com doença do foro mental e do abuso de drogas, com alojamento.
  - CAE secundário: 86906 - Outras actividades de saúde humana.
- Malcata Services, Lda. - Unidade de serviços técnicos, administrativos e de armazenagem
  - CAE principal: 70100 - Actividades das sedes sociais
  - CAE secundário: 82300 - Organização de feiras, congressos e outros eventos similares.

<sup>37</sup> Entende-se por Pequenas e Médias Empresas (PME), segundo a Recomendação da Comissão 96/280/CE, de 3 de Abril de 1996, as empresas que:

- Tenham menos de 250 trabalhadores;
- Apresentem um volume de negócios anual que não exceda 40 milhões de euros ou um balanço total anual que não exceda 27 milhões de Euros;
- Cumpram o critério de independência (não sejam propriedade, em 25% ou mais, do capital ou dos direitos de voto de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadrem na definição de PME ou de pequena empresa, conforme o caso).

Há que incluir uma referência aos promotores do projecto, incluindo os seus dados pessoais, bem como o seu historial académico e empreendedor (i.e. a sua formação académica, outra formação complementar, experiência profissional e outras informações que se revelem importantes na demonstração das suas competências individuais). Poderá ser incluindo o *curriculum vitae* em anexo.

#### **Análise da situação envolvente**

Pretende-se neste ponto transmitir com clareza a posição da empresa e respectivos produtos/serviços propostos para o mercado, caracterizando a sua envolvente nas seguintes vertentes:

- Conjuntura económica actual e perspectivas de evolução;
- Caracterização do mercado, identificando o tipo de necessidades dos potenciais clientes a satisfazer através dos produtos/serviços propostos;
- Descrição dos pontos fortes e fracos da Empresa;
- Eventuais ameaças e oportunidades que o ambiente de negócios venha a proporcionar.

#### **Análise de mercado**

Recorrendo aos dados do estudo científico desenvolvido por (Sarmento, M., & Portela, A., 2010), assente na realização de entrevistas e execução de um inquérito através da aplicação de um questionário abrangente a uma amostra aleatória composta de 385 inquiridos, disponível na internet, nas versões portuguesa e inglesa, de 2 de Novembro a 31 de Março de 2009, tendo como propósito a aferição das necessidades e expectativas do potencial cliente e satisfação do cliente, enquanto suporte ao desenvolvimento de novos modelos de empreendedorismo e inovação no sector do turismo de saúde e bem-estar, destaca-se que a maior procura de serviços e actividades de saúde e bem-estar recai sobre os seguintes produtos/serviços:

- Medicina e saúde;
- Talassoterapia;
- Saunas;
- Duches;
- Banhos;
- Massagens;
- Tratamentos e aplicações;
- Piscina e Jacuzzi;
- Banheira;
- Aparelhos de Ginástica.

Relativamente às medidas de gestão a implementar numa nova unidade de saúde e bem-estar, valorizadas pelos potenciais clientes no estudo de Sarmento, M., & Portela, A. (2010), destacam-se:

- Atendimento do pessoal;
- Qualidade das instalações e dos equipamentos;

- Funcionamento ao sábado;
- Competência do pessoal;
- Funcionamento nos dias úteis;
- Segurança das instalações e equipamentos;
- Higiene e limpeza das instalações e equipamentos.

Relativamente à caracterização do inquirido destaca-se:

- 54% da amostra é constituída por mulheres, enquanto que os homens totalizam 46%;
- 50% da amostra tem idades compreendidas entre os 31 e os 46 anos, registando o intervalo dos 15 aos 30 anos um valor de 14% do universo inquirido;
- 64% dos inquiridos possuem habilitações literárias de nível superior;
- Relativamente ao estado civil dos inquiridos, 36% é divorciado, 32% casados e 28% são solteiros;
- 49% residente em Portugal Continental contra 27% que reside no estrangeiro;
- Do total dos residentes no estrangeiro, 23% residem no Brasil, 19% em Espanha, 15% em Angola, 11% em França, 10% nos EUA, 8% em Inglaterra e Alemanha e 6% na Alemanha;
- 66% da população inquirida encontra-se empregada, registando a população estudante uma percentagem de 15%;
- 79% dos inquiridos é cliente de saúde e bem-estar;
- Relativamente ao país estrangeiro onde são prestados os serviços de saúde e bem-estar, destaca-se o Brasil com 23%, Espanha com 19%, Angola com 16% França com 11%;
- Quanto aos tipos de estabelecimentos de saúde e bem-estar frequentados, destaca-se o SPA com 61% no peso das respostas dos inquiridos, contra 26% dos serviços de Talassoterapia e 13% das Termas;
- 49% dos inquiridos procuram saúde e bem-estar, cabendo 38% ao total de inquiridos que procuram apenas bem-estar e 13% aos inquiridos que procuram apenas saúde;
- Relativamente à frequência de utilização de estabelecimentos de saúde e bem-estar, 38% responderam “1 vez por semana”, 23% responderam “2 vezes por semana”, 16% “diária”, 12% “mensal” e 11% “esporádica”.

Em termos do perfil do potencial cliente de uma nova unidade de saúde e bem-estar, o estudo desenvolvido por Sarmiento, M., & Portela, A. (2010) identifica quatro segmentos da procura, para os quais apresenta as respectivas características sócio demográficas; valores médios dos serviços; valores médios das medidas de gestão e comparação dos valores médios dos serviços e medidas de gestão:

- Segmento da procura 1:
  - Representado por um total de 69 indivíduos, representando 23% do total da amostra, constituído por 54% de homens; com idades compreendidas entre os 31 e os 46 anos; com 90% dos inquiridos a possuir habilitações de nível secundário; 78% são residentes em Portugal e 41% são clientes de saúde e bem-estar.

- Relativamente à caracterização dos serviços e medidas de gestão, este segmento valoriza os tratamentos feitos em banheira (banhos de lama, banhos medicinais e banhos de relaxamento); dando pouca importância às aulas de ginástica em grupo.
- O estudo recomenda a presença de: Banheira, Duches, qualidade das instalações e equipamentos, piscina e jacuzzi, Talassoterapia, Saunas, banhos, tratamentos e aplicações, massagens, sinalética interior da unidade e segurança e vigilância das instalações.
- Segmento da procura 2:
  - Constituindo maior segmento da amostra do estudo (99 indivíduos), representando 32% do total da amostra, é representado por 57% de mulheres; com idades entre os 31 e os 46 anos; 62% dos inquiridos possuem habilitações de nível superior; 45% são residentes em Portugal e 76% não são clientes de saúde e bem-estar.
  - Este segmento valoriza a Talassoterapia e os aparelhos de ginástica.
  - O estudo recomenda a presença dos seguintes factores: Talassoterapia, aparelhos de ginástica, atendimento do pessoal, competência do pessoal, massagens, piscina e jacuzzi, Banheira, higiene das instalações e equipamentos, duches, saunas, tratamentos e aplicações, qualidade das instalações e equipamentos, pacotes de serviços de saúde e bem-estar.
- Segmento da procura 3:
  - Constituído por 51 indivíduos, representando 17% do total da amostra, em que 67% são mulheres; com idades compreendidas entre os 47 e os 62 anos; 80% têm habilitações de nível superior; 71% residem no estrangeiro e 100% dos inquiridos são clientes de saúde e bem-estar.
  - Este segmento valoriza os serviços de medicina, descurando a publicidade da unidade.
  - O estudo recomenda a presença de: medicina e saúde, banhos, higiene das instalações e equipamentos, qualidade das instalações e equipamentos, saunas, massagens, piscina e jacuzzi, duches, aparelhos de ginástica, atendimento do pessoal, segurança e vigilância das instalações e funcionamento ao sábado.
- Segmento da procura 4:
  - Constituído por 87 indivíduos, representado um total de 28% da amostra, reparte-se em percentagens muito equilibradas quanto ao género - 51% de mulheres; onde 52% têm idades entre os 31 e os 46 anos; 47% reside em Portugal Continental; 100% têm habilitações de nível superior e 100% são clientes de saúde e bem-estar.

- Este segmento apresenta valores médios de serviços e medidas de gestão mais elevados, valorizando os pacotes de serviços, os banhos e a higiene das instalações e equipamentos.
- O estudo recomenda a presença de: Banhos, higiene das instalações e equipamentos, funcionamento de segunda a sexta e ao sábado, atendimento do pessoal, banheira, competência do pessoal, medicina e saúde, saunas, Talassoterapia, horário da 08:00 às 19:00, tratamentos e aplicações, massagens, segurança e vigilância das instalações, piscina e jacuzzi.

Em suma, o estudo revela o sucesso do novo projecto de empreendedorismo na área de saúde e bem-estar depende de diferentes factores, incluindo a competência do pessoal, o atendimento do pessoal, a qualidade das instalações e dos equipamentos, o funcionamento ao sábado, a segurança das instalações e equipamentos, higiene e limpeza das instalações e equipamentos e local de fácil estacionamento. Sarmiento, M., & Portela, A. (2010, p.105) sintetiza ainda que “a nova unidade de saúde e bem-estar deve ser um projecto âncora e estar inserida num complexo polivalente, de forma a potenciar a atractividade do destino, aumentar a fidelização dos clientes e, por outro lado, melhorar a qualidade de vida das populações, devido ao aumento do nível de empregabilidade e à prática de actividades de saúde e bem-estar.

### **Análise da envolvente**

Segundo (Freire, A., 2000 p.65) “a sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de interacção com o meio envolvente”. O autor refere ainda que a análise do meio envolvente deve ser feita a dois níveis: o meio envolvente contextual, onde se inserem o contexto económico, o contexto sócio-cultural, o contexto político-legal e o contexto tecnológico; e o meio envolvente transaccional, onde é tida a observação das diferentes partes interessadas à organização - clientes, fornecedores, investidores (*shareholders*), Estado e outras entidades oficiais, comunidade e opinião pública, concorrentes, etc.

Nesta lógica é definida a análise da envolvente organizacional a cada um dos níveis:

- **Análise do meio envolvente contextual**
  - **Contexto económico:** A nível internacional, e de acordo com os dados publicados por (ECT., 2011); (IMF., 2011); (CIF., 2011a) e (BdP., 2011), o espaço económico internacional encontra-se sujeito a pressões inflacionárias, resultantes em parte do aumento do preço do barril do petróleo, mas também das matérias-primas não energéticas. No entanto, são visíveis alguns sinais de recuperação económica, com as exportações e o investimento a comutarem gradualmente os estímulos fiscais e monetários na propulsão do crescimento económico, estimando a OCDE que o PIB no espaço OCDE<sup>38</sup> cresça 2,3% em 2011 e 2,6% em

---

<sup>38</sup> A lista oficial de 34 países, membros integrantes da Organização da OCDE, disponível em [www.ocde.org](http://www.ocde.org) é a seguinte: Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Chile, Dinamarca, Estados Unidos da América, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hungria, Islândia, Israel, Irlanda, Itália, Japão, Luxemburgo,

2012. Em termos nacionais, o BdP sublinha a importância da superação das exigentes metas traçadas pela Troika, auxiliando assim a sustentação das previsões de crescimento económico na ordem de 1,8% do PIB em 2012. Em matéria de desemprego, segundo as estimativas do EUROSTAT para Maio de 2011, é indicada uma taxa de 12,4% para Portugal. Quanto a taxas de juro, de acordo com os dados publicados em (CIP.,2001d), as taxas Euribor aumentaram em Junho para 1,489% nos 3 meses e 1,749% nos 6 meses, em resultado da antecipação da subida das taxas de referência do BCE.

- Contexto sócio-cultural: A revista de estudos demográficos, na apresentação da sua edição n.º 48, de Novembro de 2010 (INE., 2010b, p.3), dá conta que “a queda e o adiamento da fecundidade, o aumento da longevidade, a intensidade e diversidade dos fluxos migratórios, o progressivo envelhecimento demográfico, os novos modelos familiares, a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, os grupos populacionais mais vulneráveis a situações de pobreza e discriminação integram, de modo directo ou indirecto, a actual agenda política nacional e internacional devido às consequências e aos desafios que colocam às sociedades”. Vivendo-se uma nova era da Sustentabilidade, através da procura de caminhos sustentáveis como horizonte num mundo em mudança, o ano de 2010, veio obrigar a uma reflexão sobre três grandes temas de agenda nacional e internacional: alterações climáticas, perda de biodiversidade e luta contra a pobreza e exclusão social (Bio Rumo & BCSD Portugal., 2010). A crise de hoje, terá de ser encarada como uma oportunidade de crescimento sustentável, capaz de gerar a confiança necessária a uma sociedade resiliente, com capacidade de se reorganizar, após o sofrimento de perturbações vividas. Rui Nabeiro, Presidente da Delta - Cafés defende em Bio Rumo & BCSD Portugal. (2010, p.16), que “é determinante aprendermos a gerir os nossos recursos sem pôr em risco o meio ambiente, produzir mais e melhor com a garantia de estar a causar o menor dano possível ao nosso entorno”.
- Contexto Politico-Legal: A nível internacional, de acordo com o relatório BCE em ECB. (2011), contribuiu também para a crise económica mundial a intensificação da turbulência geopolítica no Norte de África e do Médio Oriente, recentemente marcada pela queda do regime Líbio. Em termos da envolvente europeia, teve lugar a cimeira de 21 de Julho, convocada de emergência para defender a estabilidade financeira da zona euro, face aos sinais de contágio da crise de dívida soberana à Itália e Espanha, visando ainda a sustentabilidade da dívida grega através de condições de empréstimo mais favoráveis. Em termos nacionais,

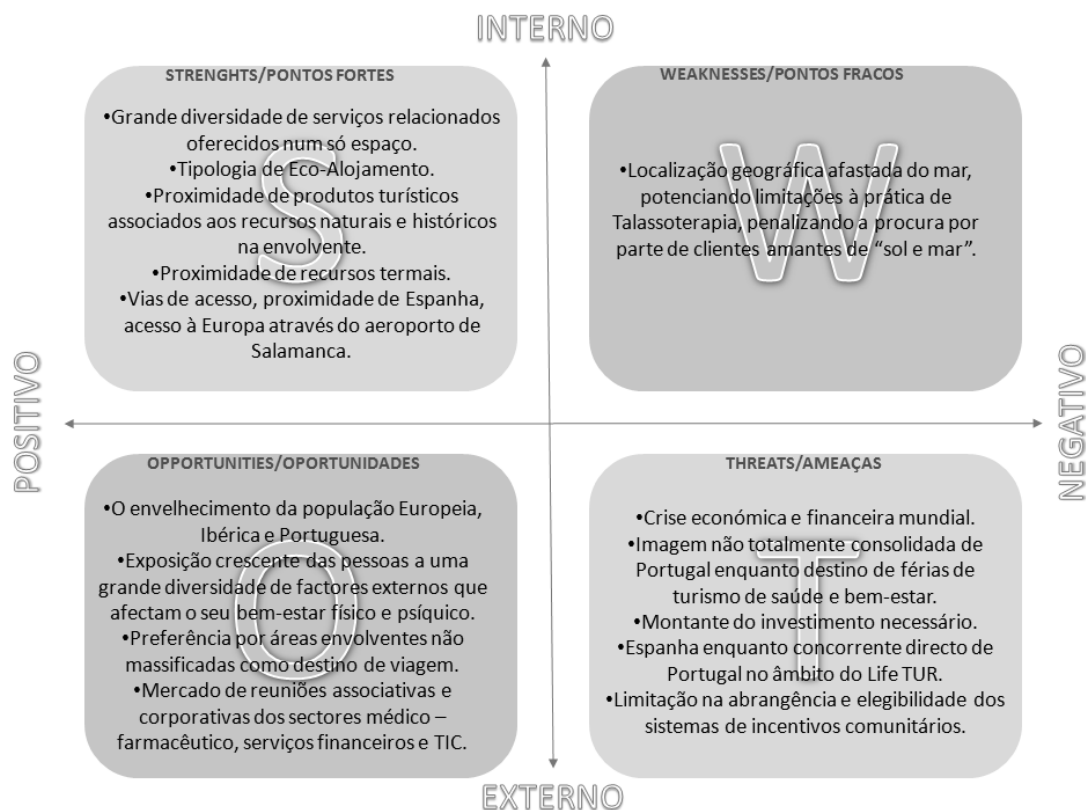
no dia 28 de Junho, foi divulgado o programa do novo Governo, saindo reforçadas as expectativas do BdP, sendo referido que o Governo será mais ambicioso na concretização do processo de ajustamento da economia portuguesa relativamente aos objectivos e exigências que lhe estão colocados pelo FMI e União Europeia, CIP. (2011d).

- Contexto Tecnológico: Tendo por base as orientações introduzidas por Bio Rumo & BCSD Portugal. (2010) e Sarmiento, M., & Portela, A. (2010), o Sector do Turismo e em particular o sub-sector do turismo de saúde e bem-estar, obriga à criação de novos modelos de negócio assentes em processos bem definidos e complexos, suportados em poderosos sistemas de informação e comunicação, com especial ênfase para o apoio à tomada de decisão em tempo real. No seio do novo paradigma da Sustentabilidade e Responsabilidade Social em que as organizações são parte integrante, a vertente económico-financeira necessita de estar permanente alinhada com as vertentes ambiental e social, através da gestão eficaz de recursos e medidas de gestão apropriadas. Nesta lógica, os programas de incentivos à investigação têm vindo a permitir o desenvolvimento de equipamentos e sistemas mais eficientes do ponto de vista energético e funcional, aliados a referenciais de qualidade total e eco-alojamento, enquanto factores de presença obrigatória a observar nos novos modelos de negócio.

### **Análise SWOT**

Na figura 82 da página seguinte é possível observar a análise aos factores positivos e negativos identificados ao nível do ambiente interno e externo do negócio.

Figura 82 - Análise SWOT - Pontos fortes e fracos, Ameaças e Oportunidades



Fonte: Elaboração própria.

### Análise da satisfação do cliente

Relativamente aos grupos de serviços e actividades de saúde e bem-estar nas unidades frequentadas pelo inquirido, no estudo publicado por Sarmiento, M., & Portela, A. (2010), através das respostas obtidas escalonas em cinco níveis de satisfação, valorizadas numa escala de “totalmente ou muito insatisfeito” a “totalmente ou muito satisfeito”, constata-se que o valor de satisfação mais elevado (47,7%) recai sobre os serviços de Talassoterapia, a contrastar com o menor nível satisfação registado (0,4%) que incidiu sobre as saunas.

Em análise aos níveis de satisfação quanto aos serviços e actividades de saúde e bem-estar, é dado a conhecer em Sarmiento, M., & Portela, A. (2010), que os maiores níveis de satisfação dos inquiridos se prendem com os aparelhos de ginástica (72,6%), a Talassoterapia (67,2%), Saunas seca e húmida (63,5%), piscina e jacuzzi (63,5%) e massagens (63,1%).

### Comparação entre a oferta e a procura

Relativamente a valores comparativos entre a oferta e a procura nos serviços, o estudo desenvolvido por Sarmiento, M., & Portela, A. (2010, p.101) revela que as três maiores diferenças positivas entre a procura e a oferta são registadas nos banhos, duches, tratamentos e aplicações; excedendo ligeiramente as expectativas da procura a oferta de aulas de ginástica em grupo.

Comparativamente aos valores médios das medidas de gestão, a procura de competência do pessoal, sinalética interior da unidade e funcionamento ao sábado, excedem a oferta.

### Concorrência e *Benchmarking*

De acordo com o estudo desenvolvido por THR & TP. (2006a), em Portugal, a grande maioria dos spas e centros de talassoterapia encontra-se localizada nas regiões de Lisboa, Algarve e Madeira, havendo na região Centro novos empreendimentos em funcionamento. Sendo difícil listar todos eles, enumeram-se alguns exemplos:

- Centro de Talassoterapia Marinhos Thalgo-Prainha (Algarve);
- Vila Sol SPA & Golf Resort (Algarve);
- SPA Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort (Lisboa);
- SPA Hotel Ritz Lisboa - Four Seasons (Lisboa);
- Six senses SPA da Penha Longa (Lisboa);
- The SPA - Sheraton Porto Hotel & SPA (Porto);
- Bamboo Garden SPA - Quinta das Lágrimas (Coimbra);
- H2otel Congress & Medical SPA - Unhais da Serra (Covilhã);
- Gardunha Senior (residências assistidas, Hotel & SPA) - Orca (Fundão).

Ao nível da oferta de recursos termais, a oferta é também variada, contudo as estâncias termais estão pouco estruturadas, as instalações são por vezes antigas e algumas mantêm um aspecto “hospitalar”, pouco apreciado pelos turistas THR & TP. (2006a).

No que concerne ao turismo de negócios, a grande concorrência faz-se sentir ao nível das regiões de Lisboa, Porto, Algarve e Madeira, contando com uma grande variedade de instalações e equipamentos para a realização de reuniões e eventos, desde centros especializados, centros de congressos, hotéis equipados com amplas salas de reuniões. Neste sector não se poderão descurar os hotéis H2otel na Covilhã e outros hotéis da região equipados com salas de reunião, associações empresariais e comerciais (ex. Nercab-AE: Associação Empresarial da Região de Castelo Branco, Nerga - Associação Empresarial da Região da Guarda, AIRV - Associação Empresarial da Região de Viseu, etc).

A nível mundial, as principais regiões visitadas pelos europeus em viagens de saúde e bem-estar são, segundo THR & TP. (2006a):

- Sudoeste da Europa - 27,4%
- Europa de Leste - 19%
- Sudeste da Europa - 17,8%
- Oeste da Europa - 12,9%
- Europa Central - 12,3%
- Europa do Norte - 4,5%
- Este da Ásia - 2,1%
- Norte de África - 0,9%
- Oeste da Ásia - 0,8%.

## Dados do Projecto

Neste ponto serão apresentados os elementos do projecto a empreender, concebendo-se a análise descritiva do mesmo, desde o surgimento da ideia inovadora, à estratégia do negócio, quadro de pessoal do projecto, elementos fundamentais de marketing, mapa de investimentos, principais aspectos legais e normativos e seguros de saúde enquadráveis, possíveis de convenção.

## A ideia inovadora

Enriquecida com os dados coligidos a partir de THR &TP. (2006b); Sarmiento, M. & Portela, A., (2006), apresenta-se a configuração do negócio “Malcata Eco-Resort”, assumida como uma unidade turística de alojamento e bem-estar. A unidade em análise, caracteriza-se por ser uma unidade atenta as actuais padrões de sustentabilidade, quer nos domínios económico, mas também social e ambiental. Constitui-se assim de um aldeamento turístico, com restaurante, enquadrável no CAE 55117.

Operacionalmente, o empreendimento “Malcata Eco-Resort”, dedicado às actividades de alojamento, restauração e actividades de bem-estar físico, onde se insere um centro de bem-estar e spa, inscreve-se fisicamente num complexo turístico e social (Malcata Life Village), onde para além desta unidade, se inclui uma unidade de qualidade de vida (Malcata Llife), que assegura a prestação de serviços de acompanhamento e alojamento para pessoas com doenças do foro neurológico e ainda outras actividades de saúde humana, em diferentes ramos da medicina não convencional; e uma unidade de prestação de serviços (Malcata Services), que se reserva à prestação de serviços administrativos, logística, aprovisionamentos e organização de feiras, congressos e outros eventos. Fruto desta inserção no complexo “Malcata Life Village”, a unidade turística “Malcata Eco-Resort” chama a si um conjunto de potenciais clientes, correspondendo não só ao eventual exercício de procura directa, mas também a uma importante parcela de clientes que viaja à procura de tratamentos de bem bem-estar psicológico, acompanhamento de familiares ou amigos portadores de doenças de Alzheimer e/ou Parkinson; procura de alojamento por parte de utentes de medicinas não convencionais; profissionais de saúde que aqui vêm exercer actividade; participantes de congressos e feiras internacionais e/ou outros eventos promovidos; ou ainda ao turista que intenta a exploração da natureza através do *touring* cultural e paisagístico na região.

## Estratégia do negócio

A política do empreendimento turístico e social “Malcata Llife Village”, através das suas diferentes unidades operacionais “Malcata Eco-Resort”, “Malcata Llife” e “Malcata Services”, assenta numa estratégia<sup>39</sup> de diversificação com sinergias comerciais e de serviços, garantindo assim o incremento de receitas através de vendas cruzadas entre as diferentes unidades, ao mesmo tempo que permite ainda a redução de gastos de estrutura, através da partilha tecnológica e de serviços de suporte.

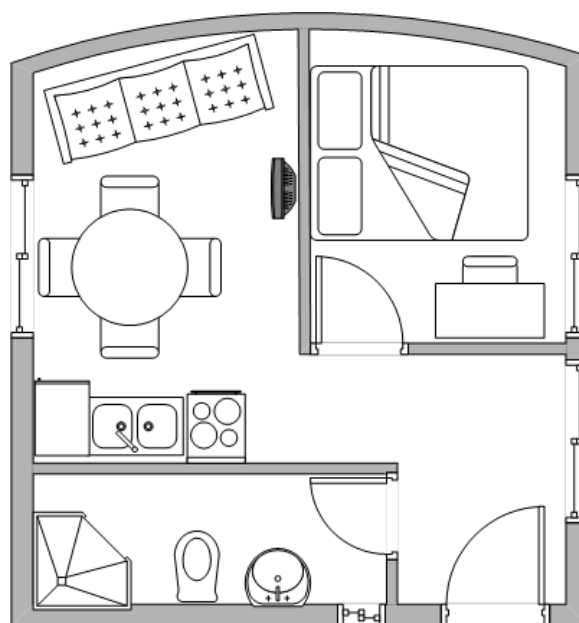
---

<sup>39</sup> “Uma estratégia empresarial indica onde e como a organização deve competir”, in Freire, A. (2000, p.179).

Marcada por uma importante componente de inovação<sup>40</sup>, capaz de lhe assegurar a diferenciação do negócio, a estratégia base no projecto de empreendedorismo, assenta na definição de uma oferta inovadora, diferente do que é oferecido no mercado, dado que num mesmo local o cliente pode ver disponível eco-alojamento, serviços de bem-estar e saúde, serviços de medicinas alternativas, tratamentos do foro neurológico, ou ainda assistir a congressos, feiras e outros eventos, ou simplesmente aproveitar para desvendar os segredos culturais e paisagísticos da região, através de actividades de *touring* cultural ou paisagístico e turismo de natureza. O conceito é igualmente extensivo à inovação de processos internos de gestão, dado que num mesmo espaço se concentram actividades diferenciadas, mas em que o modelo de gestão assenta numa oferta partilhada de serviços administrativos e financeiros; de aprovisionamentos e compras; de organização de congressos, feiras e outros eventos, com o consequente aumento de rendibilidade que daí decorre, por via do aumento da margem de lucro.

Reunidas as condições anteriores, testemunha-se o cumprimento do objectivo estratégico de crescimento sustentável, nos domínios económico, social e ambiental, para o que concorre a sinergia com a unidade de qualidade de vida do projecto (Malcata Life) e o tipo de construção ambientalmente amigável (de baixo impacto ambiental e de elevado aproveitamento de recursos naturais), representado através de sistemas de eco-construção. A este nível, o tipo de alojamento eco-sustentável assenta na definição de alojamentos edificados com recurso à utilização de materiais de baixo impacto ambiental (madeira, argilas, pedras naturais existentes na região, entre outros), dimensionados predominantemente nas tipologias T1, T2 e T3+1, conforme se pode observar através das figuras 83, 84 e 85.

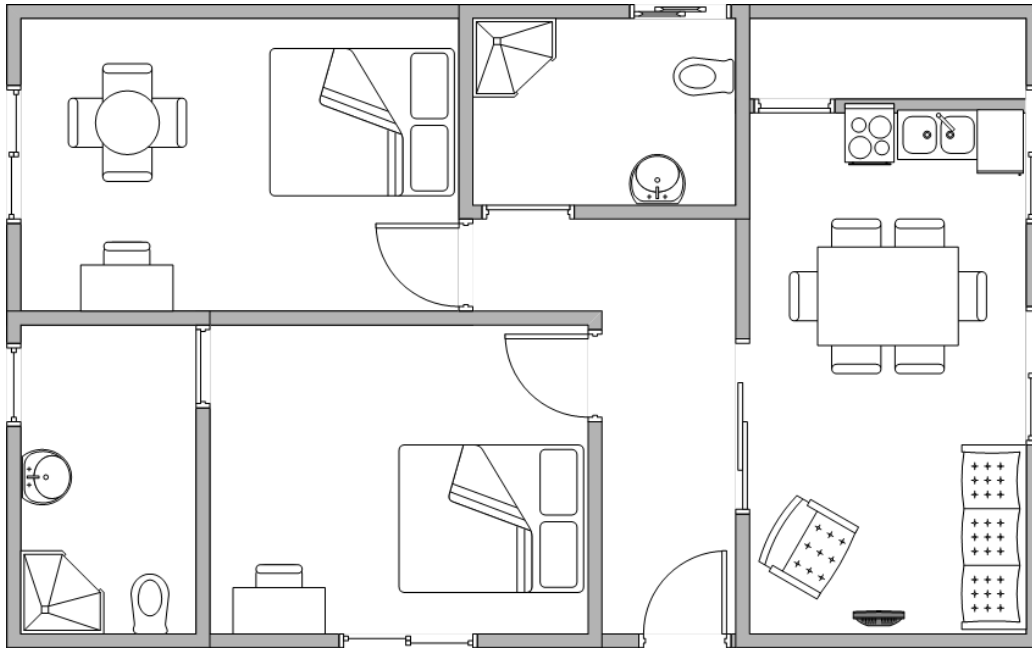
Figura 83 - Eco-alojamento: tipologia T1 (30m<sup>2</sup>)



Fonte: Elaboração própria.

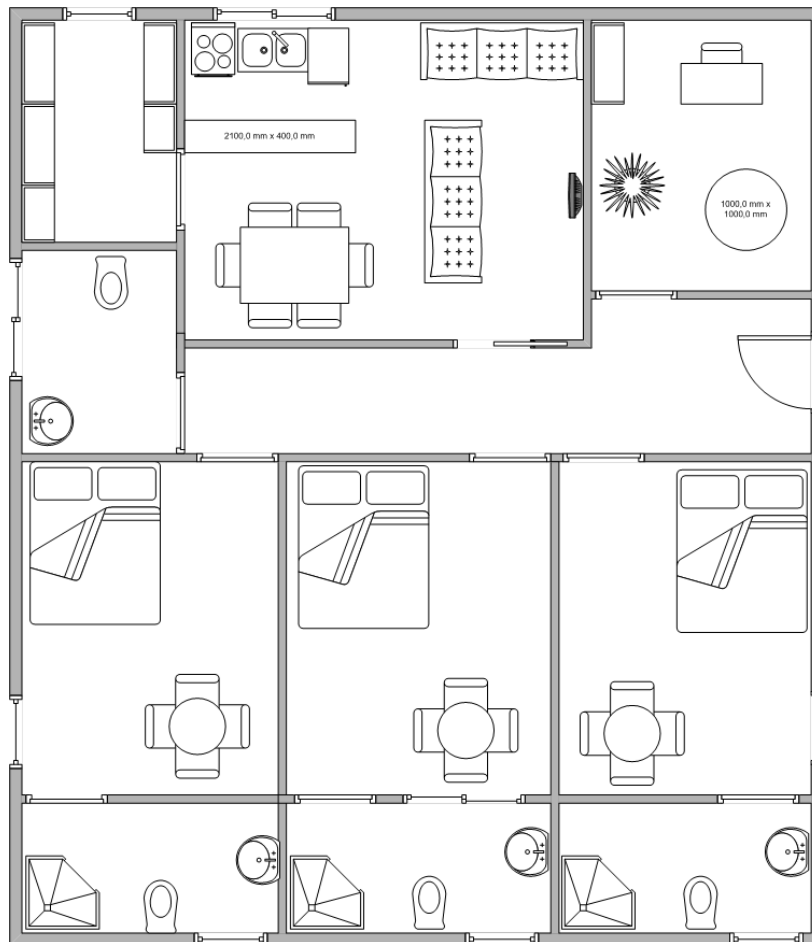
<sup>40</sup> “Processo de criação e introdução de algo novo na própria organização ou no mercado”, in Freire, A. (2006b, p.24).

Figura 84 - Eco-alojamento: tipologia T2 (80m<sup>2</sup>)



Fonte: Elaboração própria.

Figura 85 - Eco-alojamento: tipologia T3+1 (120m<sup>2</sup>)



Fonte: Elaboração própria.

## Recursos Humanos do Projecto

A unidade de alojamento e bem-estar associada ao projecto de empreendedorismo a criar carece de recursos humanos qualificados, nas diferentes áreas de alojamento e bem-estar, sintetizadas na tabela 28.

Tabela 28 - Profissões associadas ao projecto de empreendedorismo

Profissões associadas ao projecto de empreendedorismo		
Direcção	Director hoteleiro	Director adjunto
Front Office	Coordenador de <i>front-office</i> Chefe de recepção	Recepcionista
Back Office	Responsável pelos recursos humanos	Responsável de marketing
Alojamento	Coordenador de alojamento Governantas geral e de andares/unidades	Empregada de limpeza
Alimentação e bebidas	Coordenador de alimentação e bebidas Chefe de cozinha Ajudante de cozinha Chefe de mesa	Empregado de mesa/escanção Padeiro Empregado de bar
Serviços financeiros	Responsável administrativo e financeiro	Contabilista e tesoureiro
Aprovisionamentos	Coordenador de aprovisionamentos	Ecónomo de alimentação e bebidas
Manutenção	Responsável de manutenção	Técnicos de manutenção
Saúde e bem-estar	Piscinas: Coordenador de actividades e desportos aquáticos  Ginásio: Especialista cardiovascular, instrutor de <i>fitness</i> , professor de dança/aeróbica/yoga  SPA: Coordenador de SPA, recepcionista de SPA, epidemiologista, fisioterapeuta, médico hidrologista  Posto médico: Médico, enfermeiro	Nadador salvador  Dietista, preparador físico  Hidrologista, massagista e operador de máquinas  Auxiliares

Fonte: Adaptado de Sarmiento, M., & Portela, A. (2010).

A unidade de serviços (Malcata Services) carece de elementos humanos com formação superior ao nível das ciências sociais (área administrativa e financeira, contabilidade, logística e aprovisionamentos, marketing, organização de congressos, feiras e eventos), sendo sempre exigido um conjunto alargado de conhecimentos linguísticos.

### Elementos de Marketing

Atendo à fase embrionária do desenvolvimento do estudo do projecto, urge no entanto identificar as diferentes marcas<sup>41</sup>, procedendo ao correspondente registo no INPI<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> Marca - “é um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas” in INPI, acedido em 2011-10-16 de <http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=125>.

<sup>42</sup> INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial, acessível em <http://www.inpi.pt>

De referir que na presente data, após consultada on-line no portal do INPI, não se encontram registadas marcas com as seguintes designações: Malcata Life Village; Malcata Eco-Resort; Malcata Life; Malcata Services, podendo as mesmas ser utilizadas para a identificação do projecto.

### Mapa de investimento SI Inovação

Apresenta-se na tabela 29 a síntese do investimento exigido à concretização do projecto, tendo por base uma indicativa estimativa de áreas, orçamentação de custos de construção e fornecimento de equipamentos, com base nos orçamentos/facturas pró-forma coligidas, possíveis de observar nos Anexos II e III.

Tabela 29 - Mapa de investimento no âmbito do projecto QREN SI Inovação

Tipo de construção	Camas	Qt	Total Camas	Area coberta (m2)	Total de construção (m2)	Preço/m2	Orçamento
<b>Unidade de Alojamento e bem-estar</b>							
<b>Eco-Alojamento</b>							
Eco-Alojamento (bungalows) T1		1	20	20	30	600	500
Eco-Alojamento (bungalows) T2		2	20	40	80	1.600	600
<b>Soma</b>		<b>3</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>110</b>	<b>2.200</b>	<b>1.260.000</b>
<b>Alojamento em edifício principal</b>							
Quartos duplos		2	30	60	25	750	800
Quartos de Casal		1	60	60	20	1.200	800
Suites		1	2	2	65	130	1000
Zonas de lazer		0	2	0	210	420	1000
Salões de jogos		0	1	0	60	60	1000
Cibercentro		0	1	0	60	60	800
Sala de jogos para crianças			1		60	60	800
Cantina (Pequenos almoços)		0	1	0	210	210	800
Lavabos/WC		0	3	0	25	75	1000
Zonas comuns		0	1	0	280	148	1000
<b>Soma</b>		<b>4</b>	<b>102</b>	<b>122</b>	<b>1015</b>	<b>3.113</b>	<b>2.657.250</b>
<b>Wellness &amp; Spa</b>							
Centro de bem-estar e SPA		0	1	0	300	300	1000
Piscinas interiores e cascata		0	1	0	400	400	1500
Balneários/WC		0	2	0	150	300	800
Bar / zona de lazer		0	1	0	90	90	1000
Recepção /sala de estar		0	1	0	50	50	1000
<b>Soma</b>		<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>990</b>	<b>1140</b>	<b>1.280.000</b>
<b>Piscinas exteriores e Jardins</b>							
Piscinas exteriores e envolvente		0	1	0	0	0	200.000
Jardins e arruamentos			1				150.000
Acessos e outras infraestruturas			1				200.000
<b>Soma</b>		<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>550.000</b>
<b>Outras utilidades</b>							
Courts de tenis, basquetbol, futebol, volei			1				120.000
Volei / futebol de praia/ mini-golfe			1				25.000
Pista de caminhadas			1				80.000
Bar de Piscina/café/pastelaria			1			300	800
Parque infantil			1				10.000
Lavabos/WC			2		25	50	500
<b>Soma</b>		<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>350</b>	<b>500.000</b>
<b>Salas de reunião, eventos e restauração</b>							
Salas de reunião/eventos						1200	1200
Espaço de restauração						1200	1500
Lavabos/WC			3		25	75	1000
<b>Soma</b>		<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>2475</b>	<b>3.315.000</b>
<b>Total da unidade</b>			<b>161</b>	<b>182</b>	<b>2.165</b>	<b>9.278</b>	<b>9.562.250</b>
<b>Unidade de prestação de serviços</b>							
Escritórios, salas de reunião			1		300	300	800
<b>Soma</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>240.000</b>
E.T.A.R. Estação de tratamento de águas residuais			1				500.000
<b>Total do investimento</b>			<b>163</b>	<b>182</b>	<b>2.465</b>	<b>9.578</b>	<b>0 10.302.250</b>
<b>MAPA DE INVESTIMENTO - EQUIPAMENTO SPA LAZER E FISIOTERAPIA</b>							
Factura Proforma n.ºSD/19110954 SORISA							211.612,78

Fonte: Elaboração própria, a partir das facturas pró-forma recebidas de fornecedores.

O total do investimento associado à construção das unidades de alojamento, bem-estar e serviços ascende a 10.302.250 euros, ao qual deve ser acrescida a importância de 211.612,78 euros para aquisição de equipamento. O valor total do investimento enquadrável a sistemas de incentivos ascende assim a 10.513.863 euros, acrescido de IVA à taxa legal em vigor (valor final: 12.932.051 euros).

### Aspectos legais e normativos

A análise dos requisitos legais e normativos requer uma observação técnica minuciosa, não obstante a sua capital importância em termos da definição, implementação, licenciamento e arranque do projecto de empreendedorismo.

Não obstante o anteriormente referido, é possível encontrar no sítio de internet do Instituto do Turismo de Portugal, I.P.<sup>43</sup> um conjunto de legislação sistematizada em diferentes áreas, tais como:

- Ordenamento do território e urbanismo.
  - Bases da Política de Ordenamento do Território e do Urbanismo;
  - Regime Jurídico dos Instrumentos de Gestão Territorial;
  - Regime Jurídico de Urbanização e da Edificação.
- Avaliação Ambiental.
  - Avaliação ambiental de planos e programas;
  - Avaliação ambiental de projectos - AIA.
- Licenciamento e classificação.

No que concerne a Licenciamento e classificação, destaca-se a seguinte produção legislativa:

- Decreto-Lei nº 39/2008, de 07 de Março.
  - Diploma fundamental no processo da instalação dos empreendimentos turísticos porquanto introduz várias especialidades relativamente ao Regime Jurídico da Urbanização e Edificação.
- Conjunto de legislação complementar, que estabelece as regras de instalação e funcionamento dos empreendimentos turísticos, de acordo com os diferentes tipos e grupos.
  - Decreto-Lei nº 228/2009, de 14 de Setembro - Procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março, que aprovou o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos;
  - Declaração de Rectificação n.º 25/2008, de 06 de Maio - Rectifica o Decreto-Lei n.º 39/2008 de 7 de Março [alterado pelo Decreto-Lei nº 228/2010, de 14 de Setembro, que o republica], que aprova o regime

---

<sup>43</sup> Informação disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/legislacao/Pages/Legislacao.aspx>.

jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos;

- Decreto-Lei nº 39/2008, de 07 de Março - Aprova o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos. Alterado pelo Decreto-Lei nº 228/2009, de 14 de Setembro, que o republica.
- Portaria nº 215/2011, de 31 de Maio - Estabelece os requisitos específicos relativos às instalações, funcionamento e regime de classificação aplicáveis aos estabelecimentos de restauração e de bebidas, incluindo os que se integram em empreendimentos turísticos.
- Portaria nº 1087/2010, de 22 de Outubro - Regulamenta o Registo Nacional de Turismo (RNT) e define o âmbito e as suas condições de utilização.
- Portaria nº 1173/2010, de 15 de Novembro - Aprova os modelos das placas identificativas da classificação dos empreendimentos turísticos e define as regras relativas ao respectivo fornecimento.
- Portaria nº 358/2009, de 06.04 - Estabelece os requisitos dos equipamentos de uso comum dos empreendimentos turísticos.
- Decreto-Lei nº 220/2008, de 12 de Novembro - Estabelece o regime jurídico da segurança contra incêndios em edifícios.
- Portaria n.º 518/2008, de 25.06 - Estabelece os elementos instrutores dos pedidos de realização de operações urbanísticas relativos a empreendimentos turísticos.
- Portaria nº 327/2008, de 28 de Abril - Aprova os requisitos dos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos Turísticos e Apartamento Turísticos.
- Portaria n.º 232/2008, de 11 de Março - Determina quais os elementos que devem instruir os pedidos de informação prévia, de licenciamento e de autorização referentes a todos os tipos de operações urbanísticas, e revoga a Portaria n.º 1110/2001, de 19 de Setembro.
- Decreto-Lei nº 163/2006, de 8 de Agosto - Aprova o regime de acessibilidade aos edifícios e estabelecimentos que recebem público, via pública e edifícios habitacionais.
- Portaria nº 1229/2001, de 25.10 - Fixa as taxas a serem cobradas pela Direcção-Geral do Turismo pelas vistorias requeridas pelos interessados aos empreendimentos turísticos e outros.

## Seguros de saúde

Várias são as marcas de seguros de saúde disponíveis no mercado: Açoreana, Allianz, AXA, BES, Crédito Agrícola Seguros, Fidelidade Mundial, Generali, Liberty, Ocidental, Victoria, Zurich, Médias, Multicare, Saúde Prime, etc. As apólices são comercializadas sob a forma de pacotes pré-definidos de coberturas e de capitais, podendo o cliente escolher a que melhor se lhe adapta.

Num estudo desenvolvido pela DECO<sup>44</sup>, onde estabelece a comparação a 77 planos privados de saúde, destaca dois seguros pela qualidade acima da média:

- Help Executive
  - Reembolsa quase todas as despesas sem limite e outras excluídas da maioria dos seguros, como tratamentos termais e fisioterapia.
  - Cobra cerca de 9.000 euros por ano para um casal de 35 anos, com um filho de cinco anos.
- EUROPAMUT
  - Contratável apenas por empresas, associações ou sindicatos.
  - Não impõe limites máximos de idade para aderir, aceita doenças pré-existentes e não pode recusar a renovação do contrato, excepto em casos de fraude do cliente.

---

<sup>44</sup> Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor, legalizada a 12 de Fevereiro de 1974, ligada a diversos movimentos independentes de consumidores europeus, autora do estudo comparativo de 77 seguros de saúde, disponível a associados. Consultado em 2011-09-24 a partir de <http://www.deco.proteste.pt/seguros/seguros-de-saude-s651801.htm#Node651811>.

### 3.3.2 Procedimentos associados ao processo de licenciamento

De acordo com o documento divulgado pelo Turismo de Portugal, I.P. em 07 de Abril de 2008, TP. (2008)., o licenciamento ou autorização dos processos inerentes à instalação dos empreendimentos turísticos tem lugar na Câmara Municipal da área geográfica afim à implantação do projecto, tendo por base o regime jurídico da Urbanização e da Edificação, acrescendo ainda a observação das especialidades constantes na legislação do sector, dando cumprimento às etapas constantes do ponto seguinte.

#### Procedimentos administrativos

Os procedimentos administrativos processam-se mediante as seguintes fases:

- Pedido de informação prévia (facultativo)
  - Pedido de informação sobre a possibilidade de instalar um empreendimento turístico e respectivos condicionalismos urbanísticos, a entregar na Câmara Municipal. A Câmara consulta o Turismo de Portugal, I.P. e as outras entidades competentes, emitindo um parecer que pode ser favorável ou desfavorável. A ausência de resposta dentro do prazo, entende-se como favorável.
  - Em alternativa, o requerente pode solicitar o parecer prévio ao Turismo de Portugal, I.P., remetendo-o, conjuntamente com os pareceres das outras entidades consultadas, à Câmara Municipal no momento do requerimento inicial.
  - O pedido de informação prévia relativo à possibilidade de instalação de um conjunto turístico (*resort*) abrange a totalidade dos Empreendimentos, estabelecimentos e equipamentos que o integram, tendo a validade de um ano. Em caso de parecer favorável, vincula as entidades competentes aquando do pedido de licenciamento ou operação urbanística.
  
- Pedido de licenciamento ou comunicação prévia de operações urbanísticas
  - Pedido dirigido à Câmara Municipal, visando a obtenção do licenciamento ou de autorização para a realização de obras, referentes a estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos e conjuntos turísticos.
  - Inclui o requerimento para aprovação do projecto de arquitectura do empreendimento turístico.
  - Em alternativa, o requerente pode solicitar previamente os pareceres às entidades competentes para se pronunciarem, entregando-os com o requerimento inicial à Câmara Municipal.
  - No que respeita aos Conjuntos Turísticos (*resorts*) a entidade empreendedora pode optar por submeter conjuntamente a licenciamento ou comunicação prévia as operações urbanísticas referentes à instalação da totalidade das unidades de um *resort*, ou, alternativamente, submeter tais operações a licenciamento ou comunicação prévia separadamente, relativamente a cada uma das unidades ou a distintas fases de instalação.

- Autorização ou comunicação de utilização para fins turísticos
  - Concluída a obra, a entidade empreendedora poderá requerer a concessão de autorização de utilização para fins turísticos, instruída com os seguintes elementos:
    - Termo de responsabilidade subscrito pelos autores do projecto de arquitectura e pelo director de fiscalização da obra;
    - Termo de responsabilidade subscrito pelo autor do projecto de segurança contra incêndios;
    - Termo de responsabilidade subscrito pelos autores dos projectos de especialidade, no âmbito das instalações eléctricas, acústicas, energéticas e acessibilidades. Em alternativa, poderá ser entregue comprovativo das inspecções realizadas por entidades acreditadas, atestando a conformidade das instalações.
  - A Câmara Municipal deverá emitir a respectiva deliberação e emitir o alvará, no caso de existir conformidade, no prazo de 20 dias a contar da data de apresentação do requerimento, notificando a entidade requerente e o Turismo de Portugal, I.P.
  
- Vistoria de aprovação e classificação
  - O Turismo de Portugal, I.P. decide a realização de uma auditoria de classificação do empreendimento turístico, no prazo de dois meses a contar da data de emissão do alvará de autorização para fins turísticos ou da abertura do empreendimento, após o qual fixa respectiva classificação, atribuindo-lhe a correspondente placa identificativa. A classificação em análise obriga a revisão a cada quatro anos.

## 4 Considerações e recomendações finais.

As debilidades actuais da economia portuguesa, com repercussões negativas imediatas ao nível da empregabilidade, em particular numa das áreas mais deprimidas de Portugal, a Raia Central, região onde o projecto se insere, obrigam à definição de modelos de negócio inovadores, capazes de assegurar a convergência dos factores endógenos e exógenos dessas regiões em factores críticos de sucesso do negócio.

O sector do Turismo, enquanto sector estratégico do desenvolvimento da economia portuguesa, nas vertentes de saúde e bem-estar, eco-alojamento, turismo médico, turismo de negócios e touring cultural e paisagístico, servem de base à configuração do modelo de empreendedorismo proposto, não obstante a observação das novas tendências de consumo, necessidades de mercado e características potenciais da região de Malcata, concelho de Sabugal e distrito da Guarda.

O modelo de negócio proposto assenta na criação de duas unidades operacionais nas áreas de alojamento e bem-estar e unidade de qualidade de vida, respectivamente, apoiadas por um terceira unidade, cuja missão se prende com a prestação de serviços financeiros e administrativos, aprovisionamento e organização de congressos e outros eventos. Cada uma das três unidades empresariais autónomas é detida a 100% por uma sociedade gestora de participações sociais (SGPS), garantindo a coordenação entre as diferentes unidades, configurando ainda o alvo de investimento por parte dos empreendedores.

De referir ainda que o local seleccionado teve na sua origem a reunião de todas as condições base ao desenvolvimento do projecto, incluindo a disponibilidade imediata de terrenos e demonstração de colaboração por parte do Município de Sabugal e Junta de Freguesia de Malcata.

No entanto, desde que reunidas as condições necessárias, o presente modelo de negócio poderá ser implementado num outro qualquer local a definir pela entidade empreendedora, dando-se ainda o exemplo do espaço territorial privilegiado abrangente ao Geoparque Naturtejo da Meseta Meridional, através da reconstrução e adaptação de casas antigas inseridas na rota das aldeias de xisto.

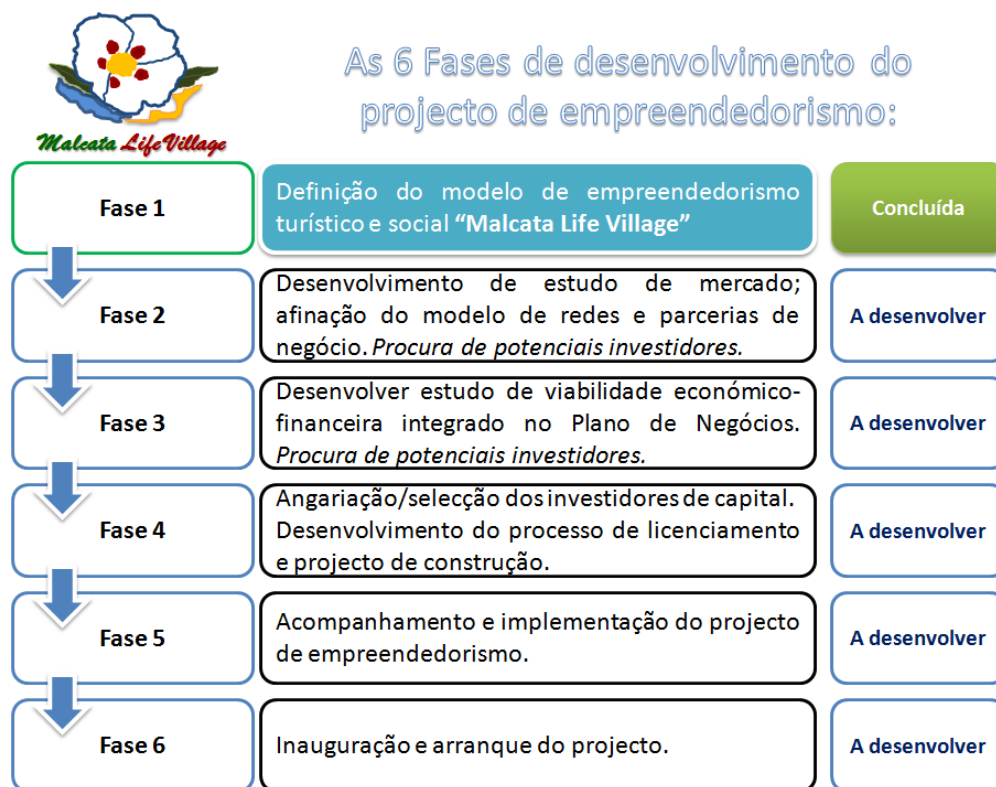
Teve já lugar o início da auscultação das potenciais partes interessadas, tendo em vista a melhoria do modelo de negócio, através da apresentação do projecto “Malcata Life Village” a um grupo de investigadores da Universidade da Califórnia, Berkeley, e outras universidades e institutos portugueses, que teve lugar no passado mês de Maio na Escola Superior de Gestão do IPCB, contando ainda com a especial presença da Naturtejo, no âmbito do workshop “*An International Interdisciplinary Workshop on Natural and Cultural Values for Development of Naturtejo Geopark*”. A mesma apresentação fora também já enviada a um grupo investidor de

capital francês, com actuação nas áreas da geriatria, residências assistidas e clínicas psiquiátricas.

A acrescentar ainda que, o projecto em análise poderá ser alvo de apoio através do sistema de incentivos às empresas, do QREN, no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação e ao Empreendedorismo.

Em matéria de limitações, há que referir algumas consequências resultantes da dimensão e complexidade do projecto, consequentes em muitos casos da negociação de parcerias que venha a acontecer no caso de decisão favorável à exploração e arranque do projecto, com impacto directo ao nível da configuração do próprio negócio e montantes de investimento exigidos, não permitindo nesta fase embrionária, na ausência de pré-projecto de engenharia, uma exploração financeira afinada do projecto, de forma a objectivar a sua rentabilidade e retorno do capital investido. Sendo no entanto possível a apresentação do mapa de investimento global do empreendimento, ainda que em função de determinados pressupostos, recomendando-se a realização da referida análise económico-financeira após a pré-validação dos pressupostos e condições determinadas pela Câmara Municipal de Sabugal, com as necessárias correcções a introduzir após a obtenção dos resultados de um estudo de mercado a ter lugar numa fase seguinte de desenvolvimento, com vista à prossecução da implementação do projecto, após a selecção dos investidores de capital, de acordo com o modelo apresentado através da figura 86.

Figura 86 - Fases de desenvolvimento do projecto de empreendedorismo



Fonte: Elaboração própria.

Tal como pode ser observado na figura acima, a primeira fase encontra-se concluída - a definição do Modelo de Empreendedorismo “Malcata Life Village”, tendo sido inclusive já enviada uma apresentação preliminar a um potencial investidor (*vide* anexo IV), estando em curso a elaboração de uma versão melhorada, com o objectivo de ser apresentada a diferentes potenciais investidores.

A fase seguinte (fase 2), correspondente à elaboração de um estudo de mercado, deverá estar pronta em finais de 2012.

A fase 3, concernente à realização do estudo de viabilidade económico-financeira, deverá estar concluída em Junho de 2013, após a definição da primeira versão de pré-projecto do empreendimento.

A fase 4, correspondente à angariação e selecção de investidores, deverá acontecer até ao final de 2013, de forma a tornar possível o arranque na fase 5 - Implementação do projecto, já no ano de 2014, período onde são já expectáveis sinais de recuperação da economia europeia e particularmente, da conjuntura nacional.

Por fim, já em finais de 2015, precedentemente às festividades natalícias, após cerca de dois anos de concretização do projecto, incluindo as fases de comissionamento das instalações / equipamentos e formação de colaboradores, perspectiva-se a corresponde inauguração e arranque do empreendimento turístico e social “Malcata Life Village”.

## Bibliografia

APAN. (2009). *Opinião Pública e Sustentabilidade em Portugal*. Edição 2009. Acedido em 2011-09-02 de <http://www.bcsdportugal.org/opiniao-publica-e-sustentabilidade-em-portugal--edicao-2009/1544.htm>.

APFADA. (2006). *Manual do cuidador da pessoa com demência (2.ª edição)*. Lisboa: Associação Portuguesa de Familiares e Amigos dos Doentes de Alzheimer. Obtido em 2011-08-18 de [http://www.alzheimerportugal.org/xFiles/scContentDeployer\\_pt/docs/Doc1020.pdf](http://www.alzheimerportugal.org/xFiles/scContentDeployer_pt/docs/Doc1020.pdf)

BdP. (2011). *Indicadores de conjuntura - 5/2011*. Banco de Portugal. Lisboa, 2011. Obtido em 2011-06-10 de <http://www.bportugal.pt/pt->

Bio Rumo & BCS D Portugal. (2010). *Anuário de Sustentabilidade 2010*. Porto: Bio Rumo.

CIP. (2011a). *Relatório Trimestral de Economia - 1.º Trimestre 2011 (Maio de 2011)*. Confederação Empresarial de Portugal. Obtido em 2011-06-10 de <http://www.aeportugal.pt/Areas/InfoEconomica/RME/RTE201105.pdf>

CIP. (2011b). *Conjuntura Económica - Maio 2011*. Confederação Empresarial de Portugal. Obtido em 2011-06-10 de <http://www.aeportugal.pt/Areas/InfoEconomica/SinteseConjuntura/201105Economica.pdf>

CIP. (2011c). *Conjuntura Económica - Junho 2011*. Confederação Empresarial de Portugal. Obtido em 2011-08-02 de <http://www.aeportugal.pt/Areas/InfoEconomica/SinteseConjuntura/201106Economica.pdf>

CIP.(2011d). *Conjuntura Económica - Julho 2011*. Confederação Empresarial de Portugal. Obtido em 2011-09-17 de <http://www.aeportugal.pt/Areas/InfoEconomica/SinteseConjuntura/201107Economica.pdf>

EC. (2009). *2009 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the EU-27 -Member States (2008-2060)*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009. Obtido em 2011-07-2011 de [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/publication14992\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication14992_en.pdf)

ECB. (2011). *Eurosystem: Monthly Bulletin July*. Obtido em 2011-08-01 de <http://www.ecb.int/pub/pdf/mobu/mb201107en.pdf>

Elen, D., Eller, S. et. al. (s.d.). *Design thinking: a visão do design como modelo de negócio*. Obtido em 2011-08-25 de <http://www.slideshare.net/deniseeler/design-thinking-1503919>

Eurostat. (2011). *Newsrelease - Euro indicators: Flash estimate May 2011*. Obtido em 2011-06-10 de [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/2-31052011-AP/EN/2-31052011-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-31052011-AP/EN/2-31052011-AP-EN.PDF)

ETC & UNWTO. (2009). *Handbook on Tourism Destination Branding: Abstract*. Obtido em 20 de Junho de <http://www.etc-corporate.org/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=239>

ETC & UNWTO. (2011). *FUNDAMENTALS & PRINCIPLES OF TOURISM PRODUCT DEVELOPMENT - Tourism Development International (TDI)*. Seminário Internacional sobre desenvolvimento de produtos Turísticos, realizado em 12 e 13 de Maio de 2011, em Dublin, Irlanda.

Obtido em 20 de Junho de 2011, de <http://www.etc-corporate.org/resources/uploads/Fundamentals%20and%20Principles%20of%20Tourism%20Product%20Development%20-%20Peter%20Mac%20Nulty.pdf>

Ferreira, M. et. al. (n.d.). *Módulo D: Plano de Negócios*. Instituto Politécnico de Leiria, Unidade de Ensino à distância.

Finch, B. (2010). *Como elaborar um Plano de Negócios*. 1.<sup>a</sup> edição. Lisboa: SmartBook.

Freire, A. (2000). *Estratégia - sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Freire, A. (2006a). *Manual do Plano de Negócios (Business Plan): Marketing, Investigação & Desenvolvimento*. Módulo 3. Tracy Internacional/Exame.

Freire, A. (2006b). *Inovação - novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Freitas, H. (2010). *Turismo Médico: A globalização da saúde*. Porto: Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia de Serviços de Saúde, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Gomes, B. (2010). *Redes organizacionais e canais de distribuição no turismo*. Artigo publicado na Revista Turismo & Sociedade, Curitiba, V.3, n.º1, p.37-50, Abril de 2010. Obtido em 2011-09-02 de <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/turismo/article/viewFile/17340/11404>.

Guimarães, M. (2009). *Monitorização da performance de actividades em outsourcing - Estudo do caso Carlton Life*. Dissertação de Mestrado em Serviços de Saúde apresentada ao ISCTE Business School.

HdF. (2010). *Investimento em Lares de Idosos: que soluções a propor?* Hospital do Futuro. Obtido em 2011-08-19 de <http://www.hospitaldofuturo.org/profiles/blog/list?user=j1mk62g48zt7>

IAPMEI. (n.d.). *Como elaborar um Plano de Negócios: o seu guia para um projecto de sucesso*. Obtido em 2011-09-04 de <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>

IMF. (2011). *World Economic Outlook April 2011 (International Monetary Fund): Tensions from the two-speed recovery, unemployment, commodities and capital flows*. Obtido em 2011-05-15 de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/01/pdf/text.pdf>

INE. (2006). *Em 2005, população portuguesa continua a envelhecer*. Obtido em 2010-10-26 de [http://www.alea.pt/html/actual/pdf/actualidades\\_46.pdf](http://www.alea.pt/html/actual/pdf/actualidades_46.pdf)

INE. (2007). *Actualidades do INE - Estatísticas demográficas 2007*. Instituto Nacional de Estatística: Lisboa.

INE. (2008). *Estatísticas demográficas: destaque de 25/02/2008 - informação à Comunicação Social*. Obtido em 10 de Julho de 2011 de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=5582248&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=5582248&DESTAQUESmodo=2)

INE. (2009a). *Projeções de população residente em Portugal 2008-2060*. Obtido em 09 de Julho de 2011 de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_pesquisa&frm\\_accas=PESQUISAR&frm\\_show\\_page\\_num=1&frm\\_modos\\_pesquisa=PESQUISA\\_SIMPLES&frm\\_modos\\_texto=MODO\\_TEXTO\\_ALL&frm\\_texto=et%C3%A1ria&frm\\_imgPesquisar](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_accas=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modos_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_modos_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_texto=et%C3%A1ria&frm_imgPesquisar)

INE. (2009b). *Estimativas provisórias de população residente em 2008: Portugal, NUTS II, NUTS III e Municípios*. Obtido em 10 de Julho de 2011 de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=59820448&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=59820448&PUBLICACOESmodo=2)

INE. (2010a). *A Península Ibérica em números 2010*. Obtido em 2011-07-16 de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=115788217&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=115788217&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2)

INE. (2010b). *Revista de estudos demográficos n.º48*. Obtido em 2011-09-18 de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=90343389&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=90343389&PUBLICACOESmodo=2)

INE.(2011). *CENSOS 2011: resultados preliminares*. Obtido em 10 de Julho de 2011 de [http://www.ine.pt/scripts/flex\\_v10/Main.html](http://www.ine.pt/scripts/flex_v10/Main.html)

J. Gregory Dees (2001). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Consultado em 18 de Agosto de 2011 em DUKE University - The FUQUA School of Business (USA): <Http://www.caseatduke.org/>

JOT. (2011). *OMT prevê 2011 positivo a nível mundial*. Jornal Opção Turismo de 2011-05-24. Obtido em 18 de Junho de 2011, de (<http://www.opcaoturismo.com/noticia.php?id=1858633>)

Medical Tourism Association (MTA). (2010). *Annual Member Report 2008-2009*. Obtido em 24 de Julho de 2011 de <http://www.medicaltourismassociation.com/pdf/MTA-Annual-Report-Online-Version-2010.pdf>

OJE & Lusa.(2009). Portugal deve apostar no turismo médico, defende grupo Longevity. Obtido em 2011-08-13 de

<http://www.oje.pt/noticias/negocios/portugal-deve-apostar-no-turismo-medico-defende-grupo-longevity>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. et. al. (2010). *Criar Modelos de Negócio*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Orofino, M. (2011). *Técnicas de criação de conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. Florianópolis: Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina.

PENT. (2006). *Plano Estratégico Nacional Do Turismo: Para o desenvolvimento do turismo em Portugal*. Portugal: Ministério da Economia e Inovação.

PENT. (2011). PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo: Propostas para revisão no horizonte 2015, versão 2.0. Obtido em 18 de Junho de 2011, de <http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/Pages/DiscussaoPublicadaPropostadeRevisaodoPENT.aspx>

Pereira, M. (2009). *Cuidadores informais de doentes de Alzheimer: sobrecarga física, emocional e social psicopatologia*. Porto: Dissertação de Mestrado em Ciências de Enfermagem apresentada ao Instituto de Ciências Biomédicas de Abel Salazar da Universidade do Porto.

Pinto, J. & Curto, J. (1999). *Estatística para Economia e Gestão: instrumentos de apoio à tomada de decisão*. 1.ª edição. Lisboa: Edições sílabo.

QREN. (2007). Quadro de Referência Estratégico Nacional - Portugal 2007-2013. Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.

Reis, D. (2009). *Redes Empresariais em turismo: o caso da Madeira*. Aveiro: Dissertação de Mestrado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da universidade de Aveiro.

Samuelson, P. & Northaus, W. (1993). *Economia*. Lisboa: McGRAW-HILL (14.ª edição).

Sarmiento, M., & Portela, A. (2010). *Turismo de saúde e bem-estar: um modelo de empreendedorismo e inovação: caso prático*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Silva, J. (2009). *A visão holística do Turismo Interno e a sua modelação*. Aveiro: Dissertação de Doutoramento no ramo de Turismo do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da universidade de Aveiro.

The Economist. (1996). *Guia dos Indicadores Económicos: Para entender a Economia*. Lisboa: Editorial Caminho (2.ª edição).

THR & TP. (2006a). *10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal: Saúde e Bem-estar*. Turismo de Portugal, IP: Lisboa.

THR & TP. (2006b). *10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal: Resorts Integrados e Turismo Residencial*. Turismo de Portugal, IP: Lisboa.

THR & TP. (2006c). *10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal: Turismo de Negócios*. Turismo de Portugal, IP: Lisboa.

THR & TP. (2006d). *10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal: Touring Cultural e Paisagístico*. Turismo de Portugal, IP: Lisboa.

THR & TP. (2006e). *10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal: Turismo de Natureza*. Turismo de Portugal, IP: Lisboa.

TP. (2008). *Empreendimentos Turísticos - procedimentos associados ao processo de licenciamento*. Edição 7.Abril.2008. Lisboa

TP. (2010a). *O Turismo na Economia: Indicadores de Actividade Turística e Económica em Portugal 2000-2009*. Obtido em 07 de Julho de 2011 de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/Pages/Estat%C3%ADsticas.aspx>

TP. (2010b). *Brochura qualificação da oferta de Saúde e Bem-estar – projectos financiados pelo Turismo de Portugal*. Obtido em 09 de Julho de 2011 de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/ProdutoseDestinos/Pages/SaudeeBem-Estar.aspx>

UNWTO.(2003). *Quality in tourism*. Obtido em 13 de Junho de 2011, de <http://www.unwto.org/sdt/fields/en/policy.php#6>.

UNWTO. (2011a). *UNWTO Algarve Forum sets a consensus for tourism strategies*. Obtido em 12 de Junho de 2011, de <http://media.unwto.org/en/press-release/2011-06-09/unwto-algarve-forum-sets-consensus-tourism-strategies>.

UNWTO.(2011b). *Improving Competitiveness: Quality, investment, trade, health, safety and security*. Obtido em 13 de Junho de 2011, de <http://www.unwto.org/quality/index.php>.

Yanguas, J. et al. (2007). *Modelo de atención a las personas com enfermedad de Alzheimer*. Instituto da Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO). Obtido em 2011-08-18 de [http://www.imserso.es/imserso\\_01/busqueda/index.htm](http://www.imserso.es/imserso_01/busqueda/index.htm)

Yanguas, J. et al. (2008). *Modelo de Centro de Día para la atención a personas com enfermedad de Alzheimer*. Instituto da Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO). Obtido em 2011-08-18 de [http://www.imserso.es/imserso\\_01/busqueda/index.htm](http://www.imserso.es/imserso_01/busqueda/index.htm)

#### **Outros sítios de internet consultados**

<http://aphomeopatia.weebly.com/>

<http://www.deco.proteste.pt/seguros/seguros-de-saude-s651801.htm#Node651811>

[http://www.imserso.es/imserso\\_01/index.htm](http://www.imserso.es/imserso_01/index.htm)

<http://www.medicaltourismcongress.com/en/medical-tourism.html>

Oliveira, J. (n.d.). *Regime das mais-valias fiscais e SGPS*. Revista Revisores & Empresas. Obtido em 2011-08-29 de [http://www.esgt.ipt.pt/download/disciplina/74\\_Regime%20das%20mais-valias%20fiscais%20e%20SGPS-Artigo\(AF\).pdf](http://www.esgt.ipt.pt/download/disciplina/74_Regime%20das%20mais-valias%20fiscais%20e%20SGPS-Artigo(AF).pdf)

[http://www.otoc.pt/downloads/files/1213979383\\_34a43\\_fiscalidade.pdf](http://www.otoc.pt/downloads/files/1213979383_34a43_fiscalidade.pdf)

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

## **Anexos.**