

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA



Dissertação de Mestrado em Marketing

**O Marketing Empreendedor no Sector de Turismo de
Saúde e Bem-estar**

Vera Marina Pires Antunes

Covilhã, 2009

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA

Marketing Empreendedor no Sector de Turismo de Saúde e Bem-estar

Vera Marina Pires Antunes

Dissertação apresentada à Universidade da Beira Interior para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação do Prof. Doutor Ricardo José Gouveia Rodrigues e da Prof.^a Doutora Helena Maria Baptista Alves, Professores Auxiliares da Universidade da Beira Interior

Covilhã, 2009

Em memória do meu Padrinho

Ao Hugo

AGRADECIMENTOS

Chegar ao momento de entrega e defesa da dissertação de Mestrado é de facto algo que provoca um misto de emoções: alegria por ter alcançado mais uma meta estabelecida, alívio e esforço até então dedicado, expectativa quanto ao resultado e à próxima meta.

A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração de diversas entidades e pessoas individuais, às quais gostaria de deixar aqui expresso o meu agradecimento pela sua colaboração e apoio na realização desta investigação.

Agradeço particularmente ao Prof. Doutor Ricardo José Gouveia Rodrigues, meu orientador científico, professor e amigo, que prontamente aceitou orientar este trabalho, pela sua disponibilidade até ao último momento, entusiasmo revelado, confiança demonstrada durante todo o percurso e pela análise crítica necessária ao aperfeiçoamento da dissertação.

À Prof.^a Doutora Helena Maria Baptista Alves, também minha orientadora, professora e amiga, pela disponibilidade, pelos conselhos e análise crítica, e sobretudo pela amizade, apoio e carinho que sempre manifestou.

A todos os responsáveis entrevistados que se disponibilizaram para colaborar neste estudo, cujo contributo foi decisivo, e sem o qual esta investigação não teria sido possível.

À Prof. Adília Ramos, pela sua simpatia, excelente profissionalismo, dedicação, incentivo, conselhos e disponibilização de material, sem os quais não conseguiria ter desempenhado este trabalho de investigação.

Ao Prof. Luís Ferreira Gomes e ao Dr. João Barbosa pela disponibilidade e simpatia no envio de material útil ao meu trabalho de investigação e também ao Dr. António Jorge dos Santos Silva pelo incentivo, apoio, entusiasmo e conhecimento partilhado comigo, que foram fulcrais para desenvolver esta investigação.

Ao Prof. Doutor Mário Raposo, pelo apoio, profissionalismo, por me ter incentivado a tirar o mestrado em marketing e acima de tudo pela compreensão das minhas ausências no trabalho, que foram cruciais para poder entregar a dissertação dentro do prazo.

À Prof. Doutora Arminda do Paço, que mais que professora, foi amiga, ao Prof. Doutor Paulo Duarte, Prof. Doutor João Ferreira, Prof.^a Doutora Susana Azevedo, Prof.^a Doutora Maria José Silva e Prof.^a Doutora Margarida Vaz pelo apoio, amizade e carinho demonstrado e que tão importantes foram durante este período e acima de tudo por me terem mostrado o que era o verdadeiro marketing.

Aos meus colegas de trabalho, Andreia Alves, Ricardo Pascoal, Elisabete Ramos e Carla Fernandes, amigos que jamais esquecerei, obrigado pelo apoio, ajuda e compreensão nos dias em que o cansaço tomava conta de mim.

À minha amiga, Sofia Tavares, por estar sempre disponível nos momentos que eu mais precisei, mesmo longe não deixou de me ajudar a traduzir os extensos textos em inglês. Ao Filipe Bimba, amigo de longa data, pela ajuda e apoio incondicional, num dos momentos mais difíceis desta investigação. À Cristina Estevão, amiga que encontrei neste novo percurso da minha vida, primeiramente pela amizade, mas também pela disponibilidade, troca de ideias e incentivos que foram uma fonte de motivação e inspiração para ultrapassar os problemas e seguir em frente.

Também não posso deixar de agradecer à Universidade da Beira Interior por me ter dado a oportunidade de realizar esta investigação, ao CREA pela cedência de material audiovisual, à Livraria d'Ávila pelas pesquisas de livros, pelo apoio e carinho que sempre manifestaram ter por mim e à Gráfica do Tortosendo pela disponibilidade e eficiência com que fizeram as encadernações.

Aos meus pais, madrinha Alice, irmão, sogros e cunhados(as) por todo o amor, carinho e apoio incondicional, por estarem sempre do meu lado em todos os momentos da minha vida, partilhando as minhas preocupações e entusiasmos.

E por fim, ao meu padrinho Álvaro que estará sempre no meu coração e que infelizmente não pode estar presente, mas que sei que um dia gostaria de me ver atingir este patamar. Ao meu marido Hugo Silva, pelo amor, amizade, apoio e colaboração, pelas minhas ausências, pela falta de disponibilidade, pelas rabugices e chatices, pelas noitadas e principalmente, pelos momentos de falta de atenção que não dei.

A eles dedico este trabalho!

RESUMO

O turismo de saúde e bem-estar é um dos produtos de turismo reconhecido como um dos fenómenos económicos e sociais mais relevantes da actualidade. No entanto, verifica-se que existe ainda alguma discrepância entre as estratégias desenvolvidas pelas empresas de termalismo no sentido tradicional e os complexos destinados à prevenção da saúde fora do ciclo termal. Assim, torna-se urgente estudar este sector para tentar perceber quais os factores que contribuem para este desfasamento competitivo, salientando as melhores práticas.

Neste sentido, com o objectivo de estudar o carácter empreendedor do marketing das empresas de turismo de saúde e bem-estar no território português enquadrou-se este sector numa orientação empreendedora, através do recurso ao marketing, de forma a perceber as novas estratégias e produtos que as empresas mais competitivas estão a desenvolver para melhorar a sua prestação de serviços, reduzir custos, incrementar a produtividade e melhorar a qualidade dos produtos/serviços.

Numa perspectiva metodológica este estudo foi elaborado com base numa estratégia de estudos de caso. Para a recolha de dados utilizou-se as entrevistas em profundidade, aplicadas às entidades, cujos entrevistados tinham cargos de responsabilidade nas empresas analisadas.

Com este estudo conclui-se que o conceito do sector termal está nitidamente a mudar, verificando-se uma clara mudança do termalismo tradicional que assentava numa perspectiva de doença, para um nova perspectiva turística direccionada para a prevenção e para o bem-estar. A procura de maior qualidade de vida por parte de vários estratos da população, permite às empresas do sector empreenderem e lançarem novos produtos que vão de encontro às necessidades destes. Através da orientação empreendedora, orientação para o mercado e do recurso a estratégias de marketing será possível mudar a gestão dos estabelecimentos termais e sustentar a proposta do modelo de projecção do turismo de saúde e bem-estar, com inovação e qualidade, mas acima de tudo com diferenciação.

Palavras-Chave: Turismo de Saúde e Bem-estar; Termalismo; Empreendedorismo; Inovação; Marketing.

ABSTRACT

Health and well being tourism is recognized as one of the most relevant economical and social phenomena of today. Meanwhile, there are still some discrepancies between the strategies developed by traditional thermal companies and health prevention complexes outside the thermal cycle. Thus, it is urgent to study this sector to try to understand what are the factors that contribute to this competitive lag, stressing the best practices.

In that sense, with the goal of studying marketing's entrepreneur character of the health tourism companies' in the Portuguese territory, this sector was framed in a entrepreneurial orientation, through marketing, in order to understand the new strategies and products that the most competitive companies are developing in order to improve their services, reduce costs, increase productivity and improve the quality of their products/services.

In a methodological perspective, this study was prepared based on a strategy of case studies. For data collecting, interviews were used in depth, applied to the entities whose interviewees were in a managerial position at the studied companies.

With this study it was concluded that the concept of the thermal sector is clearly shifting, witnessing a clear change from the traditional thermalism that was based on a perspective of sickness, to a new tourism perspective focussed towards health prevention and well being. The search for a better quality of life from the several stratus of the population, allows thermal companies to undertake and launch new products that meet their necessities. Through the entrepreneurial orientation, the market orientation and the appeal to marketing strategies it will be possible to change the management of the thermal establishments sustaining the proposal of the projection model for the tourism of health and well being, with innovation and quality, but above all with differentiation.

Key words: Thermal Tourism; Thermalism; Entrepreneurship; Innovation; Marketing.

ÍNDICE GERAL

RESUMO	I
ABSTRACT	II
ÍNDICE GERAL	III
ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE TABELAS	V
PARTE I – FUNDAMENTOS TEÓRICOS	1
1. ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA E OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO	2
1.1. INTRODUÇÃO	2
1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	2
1.3. OBJECTIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	3
1.4. ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO	4
1.5. CONCLUSÃO	5
2. TERMALISMO E TURISMO DE SAÚDE E BEM-ESTAR	6
2.1. INTRODUÇÃO	6
2.2. O TERMALISMO	6
2.3. TURISMO DE SAÚDE E BEM-ESTAR	13
2.4. A IMPORTÂNCIA DO SECTOR TERMAL NUMA PERSPECTIVA SOCIAL, ECONÓMICA E DE SAÚDE	25
2.5. O MARKETING DE SERVIÇOS NO SECTOR TERMAL	29
2.6. CONCLUSÃO	33
3. MARKETING E EMPREENDEDORISMO	35
3.1. INTRODUÇÃO	35
3.2. MARKETING	35
3.3. EMPREENDEDORISMO	38
3.4. A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	40
3.5. RELAÇÃO ENTRE O MARKETING E O EMPREENDEDORISMO	43
3.6. CONCLUSÃO	44
PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	48
4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	49
4.1. INTRODUÇÃO	49
4.2. JUSTIFICAÇÃO DA METODOLOGIA UTILIZADA	49
4.3. DESENHO DE INVESTIGAÇÃO	51
4.4. ESTUDO DE CASO	52
4.4.1 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE	54
4.4.2 DESCRIÇÃO DA CONSTRUÇÃO DO GUIÃO DE ENTREVISTA	55
4.4.3 SELECÇÃO DOS CASOS DE ESTUDO	56

4.5. CONCLUSÃO	57
<u>5. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS</u>	<u>58</u>
5.1. INTRODUÇÃO	58
5.2. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ENVOLVIDAS	58
5.2.1 ESTUDO DO CASO DAS CALDAS DE MONCHIQUE	63
5.2.1.1 APRESENTAÇÃO	63
5.2.1.2 ANÁLISE SWOT	63
5.2.2 ESTUDO DO CASO DAS TERMAS DE ALCAFACHE	65
5.2.2.1 APRESENTAÇÃO	65
5.2.2.2 ANÁLISE SWOT	65
5.2.3 ESTUDO DO CASO DAS CALDAS DA FELGUEIRA	66
5.2.3.1 APRESENTAÇÃO	66
5.2.3.2 ANÁLISE SWOT	67
5.2.4 ESTUDO DO CASO DAS TERMAS DE SÃO PEDRO DO SUL	68
5.2.4.1 APRESENTAÇÃO	68
5.2.4.2 ANÁLISE SWOT	68
5.2.5 ESTUDO DO CASO DAS TERMAS DA CURIA	69
5.2.5.1 APRESENTAÇÃO	69
5.2.5.2 ANÁLISE SWOT	70
5.2.6 ESTUDO DO CASO DAS TERMAS DE UNHAIS DA SERRA	71
5.2.6.1 APRESENTAÇÃO	71
5.2.6.2 ANÁLISE SWOT	71
5.2.7 ESTUDO DO CASO DE TERMAS DE SÃO JORGE	73
5.2.7.1 APRESENTAÇÃO	73
5.2.7.2 ANÁLISE SWOT	74
5.2.8 ESTUDO DO CASO DE CALDAS DO GERÊS	75
5.2.8.1 APRESENTAÇÃO	75
5.2.8.2 ANÁLISE SWOT	75
5.2.9 ESTUDO DO CASO DAS TERMAS DE CALDELAS	76
5.2.9.1 APRESENTAÇÃO	76
5.2.9.2 ANÁLISE SWOT	77
5.3. PERSPECTIVA GERAL DAS ENTIDADES	78
5.4. ANÁLISE DO MODELO CONCEPTUAL PROPOSTO	105
5.5. CONCLUSÃO	107
<u>PARTE III – CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	<u>108</u>
<u>6. CONCLUSÕES GERAIS DA INVESTIGAÇÃO</u>	<u>109</u>
<u>7. LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO</u>	<u>112</u>
<u>8. RECOMENDAÇÕES PARA AS EMPRESAS</u>	<u>114</u>
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	<u>115</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>123</u>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura da Investigação	5
Figura 2 - Modelo de Reestruturação Termal	10
Figura 3 - Cooperação entre o Sector Público e Sector Privado no âmbito do Turismo de Saúde e Bem-estar	11
Figura 4 - Modelo para a Qualificação das Férias de Bem-estar	17
Figura 5 – Elementos e Estrutura de uma Estância Termal	18
Figura 6 – Diferenciação dos vários Segmentos do Turismo	19
Figura 7 – Termas, Spas Termais e Talassoterapias	20
Figura 8 - Processos de Desenvolvimento das Estâncias Termais Europeias: Novas Estratégias, Novos Produtos e Novos Mercados	24
Figura 9 – Oferta de Serviços segundo Grönross e Akesand	31
Figura 10 - Áreas da Empresa	32
Figura 11 - Função de Marketing	37
Figura 12 - Orientação Empreendedora	42
Figura 13 – Concepção do Desenho de Investigação	51
Figura 14 – Metodologia de Estudo de Casos Múltiplos	53
Figura 15 – Empresas Analisadas no Estudo de Casos	56
Figura 16 – Proposta de Modelo de Projecção do Turismo de Saúde e Bem-estar	105

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Objectivos	4
Tabela 2 – Questões de Investigação	4
Tabela 3 – Factores Intangíveis Relevantes para as Actividades Turísticas	30
Tabela 4 – Descrição do Estudo de Casos	61
Tabela 5 – Indicações Terapêuticas por Estâncias Termais	62
Tabela 6 – Análise SWOT das Caldas de Monchique	64
Tabela 7 – Análise SWOT das Termas de Alcafache	66
Tabela 8 – Análise SWOT das Caldas da Felgueira	67
Tabela 9 – Análise SWOT das Termas de São Pedro do Sul	69
Tabela 10 – Análise SWOT das Termas de Curia	70
Tabela 11 – Análise SWOT das Termas de Unhais da Serra	72
Tabela 12 – Análise SWOT das Termas de São Jorge	74
Tabela 13 – Análise SWOT das Caldas do Gerês	75
Tabela 14 – Análise SWOT das Termas de Caldelas	77
Tabela 15 – Análise Cruzada do Mercado/Concorrência	79
Tabela 16 – Análise Cruzada dos Clientes	82
Tabela 17 – Análise Cruzada do Preço	86
Tabela 18 – Análise Cruzada da Distribuição	89
Tabela 19 – Análise Cruzada da Promoção	91
Tabela 20 – Análise Cruzada do Crescimento da Empresa	94
Tabela 21 – Análise Cruzada da Orientação Empreendedora	98

LISTAGEM DE SIGLAS UTILIZADAS

ADSE – Assistência na Doença aos Servidores Civis do Estado

AMA – *America Marketing Association*

ANDAR – Associação Nacional de Doentes de Artrite Reumatóide

BTT – Bicicleta Todo - Terreno

CREA – Centro de Recursos de Ensino e Aprendizagem

CRM – *Customer Relationship Management*

CRP – Comunicação e Relações Públicas

ETI – *Europäisches Tourismus Institut*

FTM – *Forschungskreis Tourismus Management*

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

ORL – Otorrinolaringologia

OMT – Organização Mundial de Turismo

ORS – Opiniões, Reclamações, Sugestões

PDA – *Personal Digital Assistants*

PDM – Plano Director Municipal

PENT – Plano Estratégico Nacional de Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PITER – Programa Integrado Turístico de Natureza Estruturante e Base Regional

PME – Pequenas e Médias Empresas

SAMS – Serviços de Assistência Médico-Social

SNS – Serviço Nacional de Saúde

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

PARTE I – FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1. ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA E OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO

1.1. Introdução

O presente trabalho de investigação centra-se na ligação da orientação empreendedora ao sector de turismo de saúde e bem-estar, visto que o marketing nas empresas deste sector é ainda insuficiente e em alguns casos mesmo inexistente.

A evolução do fenómeno do turismo tem-se manifestado num grande número de empresas e organizações de diferentes sectores, seja de âmbito local, nacional ou internacional. O sector de turismo de saúde e bem-estar não é excepção, sendo considerado pelo PENT (2006) como um ponto forte e um produto turístico privilegiado para o desenvolvimento do país.

Os sucessos dos esforços de modernização no sector de turismo de saúde e bem-estar, mesmo que sejam moderados, estimulam a novas remodelações e novas prospecções que geram novos produtos turísticos e novas tendências, é nesta perspectiva que este estudo se irá basear.

1.2. Definição do Problema de Investigação

Se por um lado uma das tendências socioeconómicas mais importantes da última década é o turismo, o reconhecimento do empreendedorismo como elemento catalisador da inovação, competitividade e desenvolvimento económico, não é menos importante. Neste sentido é possível afirmar que a actividade empreendedora tem sido reconhecida por académicos e políticos como vital para o progresso e, conseqüentemente, para a promoção da criação de novas empresas e de novas tendências no sector de turismo de saúde e bem-estar.

Segundo Cavaco (2008) a inovação e a sustentabilidade são importantes de modo a assegurar a continuidade da atractividade dos destinos turísticos. A inovação no turismo ganha intensidade quando, no seguimento da globalização dos fluxos, se acentua a concorrência e os problemas de competitividade, que alertam para as oportunidades das

novas tecnologias e sobretudo para as vantagens de ofertas únicas, experiências globais inesquecíveis, mesmo se construídas a partir de práticas e destinos tradicionais, com reinvenção e renovação dos mesmos. Por outro lado e de acordo com Körber (2001) o interesse e a procura por ofertas no turismo da saúde que se aproximem do campo da medicina, do acompanhamento e do descanso/recreio, lazer, tem crescido cada vez mais.

Neste sentido e segundo Ramos (2005a) as estâncias termais portuguesas embora se repartam por quase todo o território nacional, dispõem, no entanto, de equipamentos turísticos ainda elementares para que permitam a sua transformação num produto turístico que satisfaça, simultaneamente, objectivos estratégicos de desenvolvimento e de promoção nacional e internacional. Porém, para além da enorme difusão que se vem fazendo ao turismo de *remise en forme*, *fitness* ou turismo de prevenção, reabilitação e equilíbrio físico, parece igualmente urgente insistir-se fortemente no termalismo tradicional, não se descurando, assim, aspectos cruciais de pendor mais curativo e/ou preventivo.

É com base nestes pressupostos que parece ser necessária uma integração da literatura do marketing empreendedor no sector de turismo de saúde e bem-estar, de modo a fundamentar e construir um quadro futuro de acção. A parte empírica servirá para providenciar e facilitar o desenho de implicações estratégicas para as empresas do sector.

1.3. Objectivos e Questões de Investigação

Conforme se verá à frente na revisão de literatura e nas dificuldades encontradas aquando da pesquisa, parece ser uma necessidade estudar a relação entre a orientação empreendedora e o marketing no sector de turismo de saúde e bem-estar.

Levando em linha de conta algumas considerações estudadas e a revisão de literatura, foi identificado o principal objectivo desta investigação, bem como os objectivos específicos que irão ao encontro das respostas às questões de investigação, conforme pode ser constatado na tabela 1.

Tabela 1 – Objectivos

Objectivo Geral
✓ Estudar o carácter empreendedor do marketing das empresas de turismo de saúde e bem-estar no território português.
Objectivos Específicos
✓ Analisar a orientação empreendedora no sector termal;
✓ Aprofundar o conhecimento teórico sobre o marketing empreendedor no sector termal;
✓ Comparar os resultados entre as empresas em estudo.

Fonte: Elaboração Própria

Neste sentido e para tentar dar resposta aos objectivos definidos, foram identificadas as questões de investigação referenciadas na tabela 2:

Tabela 2 – Questões de Investigação

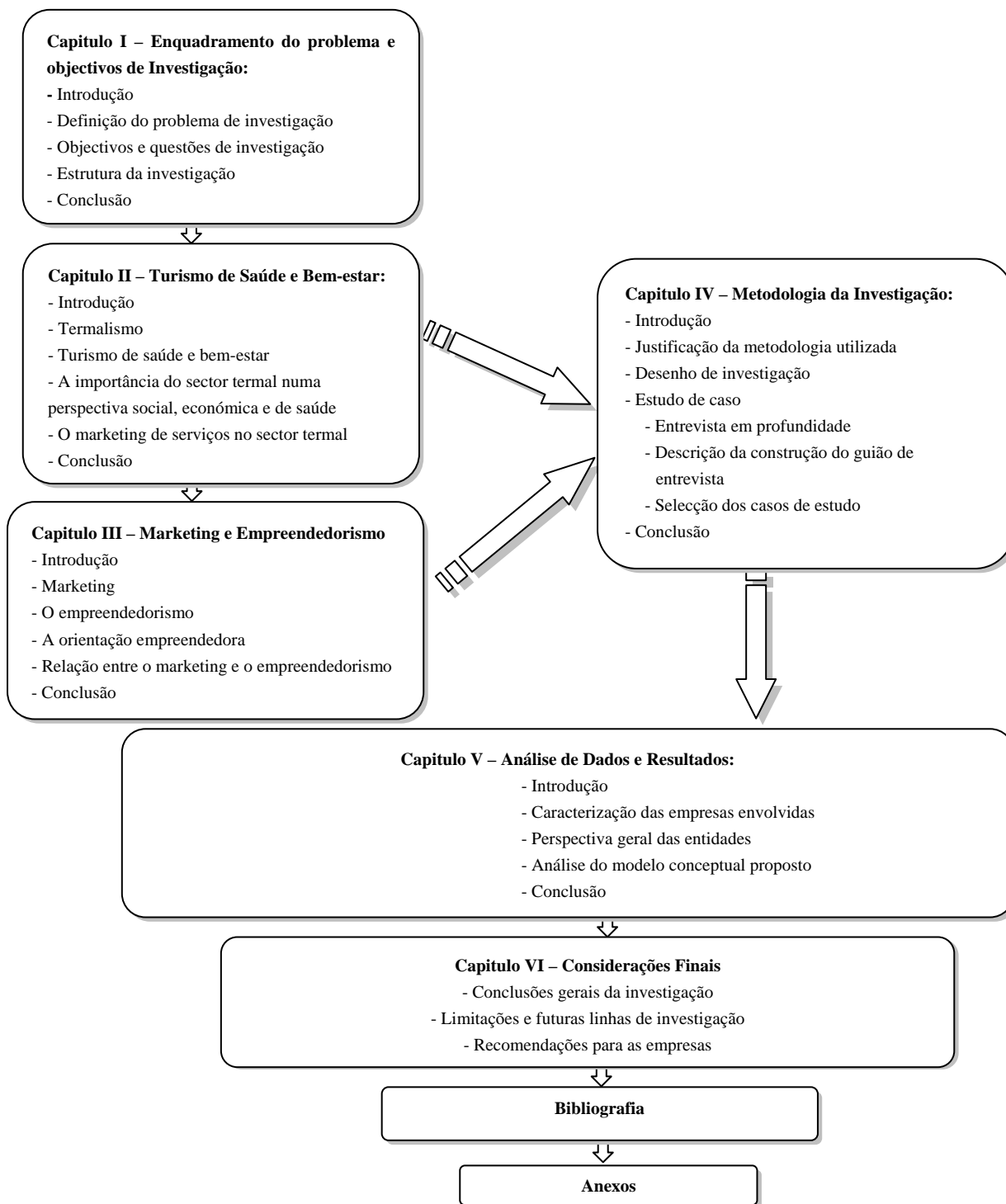
✓ Qual a relação entre o empreendedorismo e o marketing nas empresas do sector de turismo de saúde e bem-estar?
✓ Qual o nível de empreendedorismo das empresas estudadas?

Fonte: Elaboração Própria

1.4. Estrutura da Investigação

Na sequência do objectivo central desta investigação, bem como dos objectivos específicos e das questões de investigação (figura 1), este trabalho de investigação está estruturado em três partes e subdividido em seis capítulos. Em primeiro lugar será abordada a temática do termalismo, o turismo de saúde e bem-estar e a evolução que decorreu no sector abordado, bem como a sua importância numa perspectiva de saúde, social e económica e por último a importância do marketing de serviços no sector. Pensar estrategicamente é também fundamental quando se pretende mudar comportamentos e estratégias, neste sentido será abordado a importância do marketing e do empreendedorismo das empresas. Por último será referido a importância da metodologia utilizada, bem como a análise dos dados obtidos através da entrevista em profundidade. Para concluir serão apresentadas as considerações finais deste trabalho, bem como as limitações, linhas de investigação futuras e recomendações para as empresas.

Figura 1- Estrutura da Investigação



Fonte: Elaboração Própria

1.5. Conclusão

Apresentada a definição do problema de investigação, objectivos e questões, pretendeu-se com este capítulo identificar os pontos fulcrais que vão dar origem ao presente trabalho de investigação. Para uma melhor leitura do estudo serão abordados os capítulos das principais temáticas investigadas.

2. TERMALISMO E TURISMO DE SAÚDE E BEM-ESTAR

2.1. Introdução

O termalismo surgiu em tempos remotos numa perspectiva apenas terapêutica. Actualmente, segundo Miranda (1993) constitui um sector de importância económica considerável, quer em termos produtivos, quer em termos de emprego, sendo, além disso, um factor importante para o desenvolvimento regional como corrector de assimetria.

Este capítulo procura apresentar de uma forma sustentada a evolução sentida no sector termal. Através dos principais benefícios termais - a água termal - e através das suas virtudes procurou-se encontrar uma atracção específica e única no turismo de saúde. A sua apresentação assente na modernidade e originalidade, mantendo o foco na noção de prazer, constitui um factor inovador e de diferenciação no sector do turismo de saúde e bem-estar.

É neste sentido que se irá abordar o termalismo e o novo conceito de turismo de saúde e bem-estar, a importância do sector numa perspectiva económica, social e de saúde, bem como a importância do marketing de serviços para este sector.

2.2. O Termalismo

De acordo com Ramos (2005a) há cerca de seis mil anos que o Homem conhece os benefícios retirados das águas, dos seus banhos e tratamentos vários, embora as suas reais virtudes sejam bem mais recentes e resultantes de uma longa caminhada desenvolvida sobre este conceito – o da água mineral. Mas, foi de facto esse longo caminho que conduziu à descoberta de fontes, das diferentes formas de captação, da sua utilização lúdica e medicinal, que tem constituído, sem sombra de dúvida, uma das mais belas demonstrações da perseverança do Homem, no que diz respeito à exploração dos nossos recursos naturais.

Segundo Medeiros & Cavaco (2008) o termalismo conta em Portugal, tal como em outros países do mundo, com uma história longa e desigual, que remonta pelo menos ao

tempo de romanos, com o seu culto do banho como forma de prevenção/recuperação da saúde física e mental e espaço-tempo de lazer, prazer e vida social. Assim, é possível dizer que o termalismo nasceu por razões terapêuticas e foi isso que lhe deu credibilidade e capacidade para se manter durante milénios (Cunha, 2004/2005).

Cavaco (1979:1) à semelhança de outros investigadores é da mesma opinião e define o termalismo como “uma das formas mais antigas de turismo, num sentido lato. O território português não constitui excepção, até pela sua riqueza em nascentes termominerais, cujas águas são tidas pelos seus habituais utentes, desde há muito tempo, como meios eficazes de cura para muitas doenças e, inclusive, consideradas para algumas pessoas, como «santas»”.

González & Comesaña (2007) definem o termalismo como um conjunto de actividades relacionadas com o uso terapêutico das águas minerais, isto é, as que nascem de forma natural ou artificialmente e cujas características e qualidades são declaradas de utilidade pública e adequadas para tratamentos terapêuticos. Na opinião destes investigadores o objecto central do turismo termal é o balneário. Para Lapa *et al.* (2003), à noção de termalismo que define as práticas terapêuticas realizadas com águas minero-medicinais para alívio de doenças, é preciso conjugar novas noções como a de “termoludismo”, que define as práticas termais com fins principalmente recreativos e de lazer.

Na opinião de Ramos (1996) o termalismo é um sector de actividade muito tradicional, onde as actividades de marketing eram quase inexistentes, e estavam, muitas vezes limitadas, na generalidade das empresas concessionárias, à comunicação de abertura e encerramento das épocas termais e, eventualmente, à promoção de pacotes conjuntos hotelaria/termas na chamada época baixa. É neste sentido que Ramos (2003) refere que falar de termalismo é, porventura, falar do tipo de actividade turística mais remota, mais consolidada mas, porventura, algo maltratada.

O mesmo autor acrescenta que o termalismo inclui o conjunto de todos os meios medicinais, sociais, sanitários, administrativos e de acolhimento, devidamente estruturados, com vista à utilização para fins terapêuticos das águas minerais, do gás termal e de lamas. A palavra termalismo implica, desde logo, a indicação e utilização de

uma água termal com virtudes curativas reconhecidas, através dos seus efeitos químicos, térmicos e mecânicos, pela classe médica (Ramos, 2003).

De acordo com Ramos & Santos (2008) se considerarmos uma oferta constituída quase exclusivamente por tratamentos clássicos, com a duração de catorze a vinte e um dias, facilmente se compreende o problema com que a maioria das estâncias termais portuguesas se tem confrontado, ao nível de rentabilidade das suas infra-estruturas e equipamentos devido, fundamentalmente, à sua reduzida frequência termal, ou seja à sazonalidade. Segundo Santos (1993) estes obstáculos podem ser ultrapassados através de uma constante política de marketing que aposte na criação de outras actividades para além das directamente relacionadas com o recurso aquífero.

Segundo Ramos & Santos (2008) a articulação da cura clássica, com as múltiplas actividades relativas à preservação completa do corpo/espírito/alma, por um lado, a grande dimensão das estâncias termais por outro, e a sua vasta abrangência geográfica, assim como, a prática de proximidade usual, têm feito deste mercado, e sobretudo, desta actividade um *ex-libris* para muitos países, combatendo ainda muito pouco a sazonalidade. No entanto, esta abordagem, apesar de começar a aparecer na realidade portuguesa deste tipo de turismo, está longe dos parâmetros do espírito e da filosofia organizacional do *wellness*. Neste contexto, é preciso repensar a adopção de novas medidas no termalismo português, bem como, analisar as diferentes sensibilidades da oferta termal portuguesa.

Entretanto, tem-se verificado uma permanente e oportuna evolução deste conceito, adaptado sobretudo às novas exigências dos mercados e aos ritmos de vida acelerados. De acordo com Ramos (2005a), o termalismo tem sido abordado, insistentemente nos últimos vinte anos, numa perspectiva transversal, o que significa não o reduzir à vertente puramente medicinal mas, associá-lo a dimensões de vida cada vez mais saudável, mesmo que tal opção prescindia, por vezes, da sua vertente exclusivamente curativa, e se incluam outro tipo de vertentes: a preventiva, a lúdica e a de bem-estar. Na opinião de Cavaco (2008) a saúde como ausência de doença é uma norma da mediocridade, enquanto que a saúde como qualidade de vida é uma norma para o entusiasmo e perfeição, surgindo, assim o conceito moderno de saúde.

Reconhecendo-se ainda a problemática actual do caso termal português, consubstanciada em desajustamentos organizacionais e funcionais, dimensões da obstrução termal e ausência de ligação à comunidade envolvente, considera-se crucial repensar a adopção de novas medidas no termalismo português, bem como analisar as diferentes sensibilidades da oferta termal portuguesa (Ramos & Santos, 2008).

Segundo Ramos & Santos (2008) e Ramos (2005a) e na sequência da figura 2, a necessidade de complementaridade neste sector do turismo evidencia-se a dois níveis: o interno e o externo. Se a nível interno se pode equacionar uma **Complementaridade de Objectivos e de Estratégias**, capaz de sustentar práticas de gestão direccionadas para a multifuncionalidade, *diversidade e pluralidade* de estruturas, ofertas, serviços, públicos e territórios, remete também, e por outro lado, para a coexistência da especialidade, *singularidade e uniformidade* de estruturas, de ofertas, de serviços, de públicos e de territórios. Outra perspectiva a nível interno passa pelo comportamento empreendedor dos gestores das termas. Assim, poder-se-á afirmar que as categorias designadas por complementaridade de objectivos e de estratégias realçam a dimensão económica e social de eficácia.

Ao nível externo, a possibilidade da convivência entre os conceitos de termalismo – o lúdico e o clássico, a complementaridade poderá reflectir-se no fortalecimento do sector turístico, desde que interligado com as comunidades e regiões, no qual estão implantadas as estâncias termais, e se assista a uma revalorização da identidade histórica e organizacional destas estruturas, pela sintonia entre gestores e decisores. As categorias designadas por **Complementaridade de Modelos e de Culturas** reflectem, assim, as dimensões sistémica e política de eficácia.

Figura 2 - Modelo de Reestruturação Termal

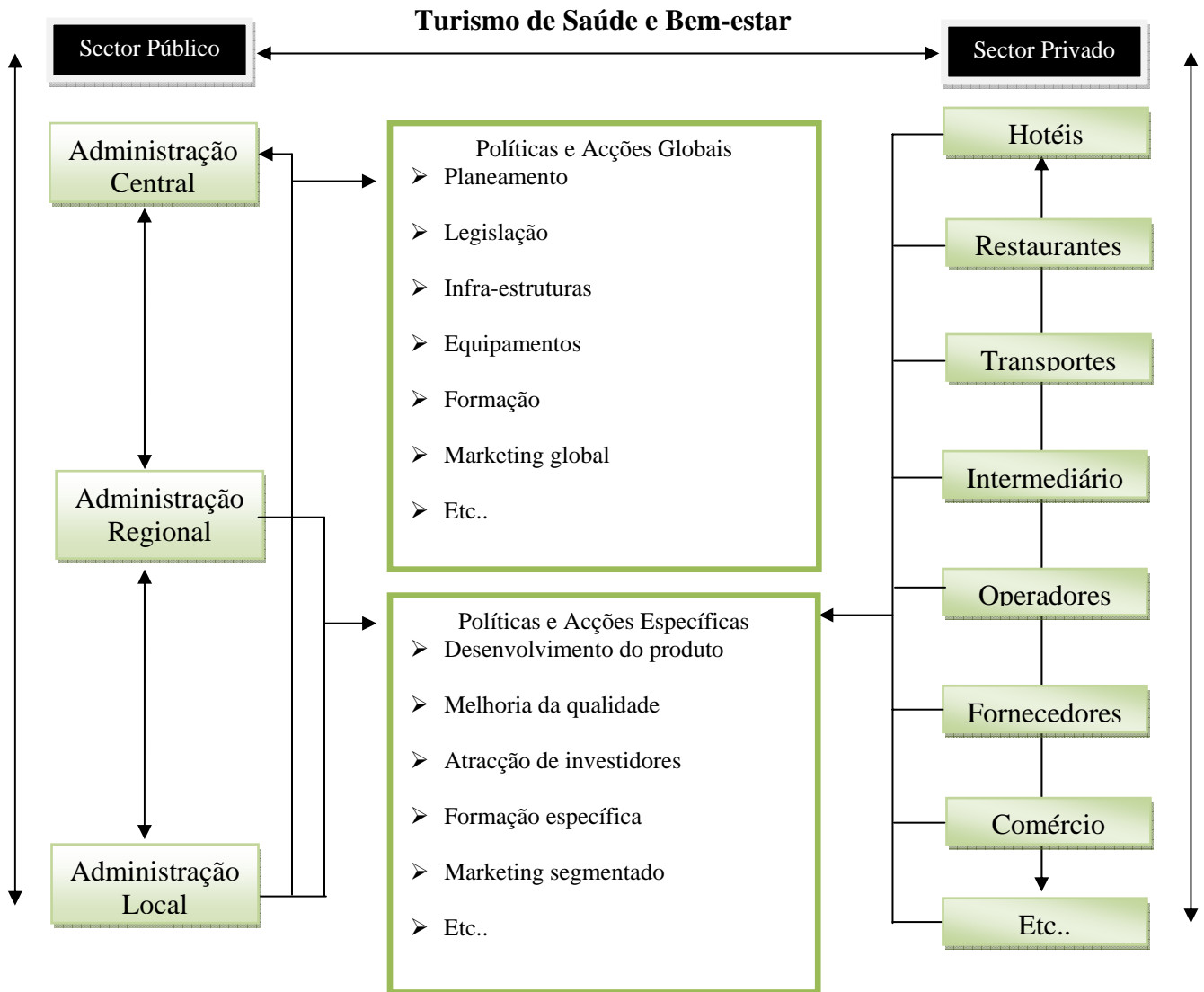


Fonte: Ramos (2005a:367) e Ramos & Santos (2008)

Em síntese e de acordo com Ramos (2005a:367) a reestruturação termal apontada na figura 2, “assume-se como uma dinâmica de fundo, em que a complementaridade evidencia um sentido peculiar e sistémico, deambulando entre a integração e a diferenciação, numa tentativa de intervenção (re)construtiva quer a nível interno quer a nível externo das estâncias termais.”

Segundo o PENT (2006) e conforme representado na figura 3, não se trata só de uma cooperação bilateral entre sector público e sector privado, mas também internamente no sector privado, assim como entre os diversos actores da administração pública, a nível nacional, regional e local. De acordo com Ramos (2005b), no caso português é necessária alguma dimensão, mas sobretudo, espírito de cooperação entre empresas para se conseguir alcançar o sucesso, que passará pela divulgação internacional do produto.

Figura 3 - Cooperação entre o Sector Público e Sector Privado no âmbito do



Fonte: Adaptado de PENT (2006:42)

De acordo com os dados apresentados no PENT (2006), relativos às actividades praticadas pelos turistas, fornecidos pela pesquisa do *European Travel Monitor*, estima-se que cerca de 7 milhões de viagens têm uma componente complementar de Saúde e Bem-Estar. Estes dados são relevantes na medida em que oferece aos destinos a oportunidade para desenvolverem uma oferta de saúde e bem-estar mais atractiva e de captar um número elevado de segmentos de público, provenientes de outros sectores turísticos.

De acordo com Ferreira (1995) as termas são espaços complexos e plurifacetados, onde se cruzam grupos sociais diferenciados e se confrontam expectativas, motivações e

estilos de vida heterogéneos. Esta heterogeneidade está, no caso das termas, particularmente associada ao modo como estas estâncias balneares combinam duas vocações distintas: uma vocação turística e uma terapêutica. É assim que nasce a esperança de que através da introdução de processos de aprendizagem planificados os riscos da saúde possam começar a desaparecer.

Na opinião de Ramos (2005a) apesar da resistência de alguns obstáculos actuais, numa perspectiva global pretende-se implementar um novo ciclo termal, de forma a dar resposta aos interesses da procura emergente, em direccionar a oferta para a prevenção, lazer e bem-estar, bem como revitalizar e reestruturar a identidade termal, uma vez que o seu adiamento poderá implicar definitivamente um desvio do mercado potencial para outras ofertas com menores potencialidades.

Neste sentido pretende-se, segundo Ramos & Santos (2008) que:

- ✓ **no domínio da saúde**, o paciente/curista se desloque às termas com o principal objectivo de realizar programas integrados nos diferentes de tratamentos;
- ✓ **no domínio de *remise en forme***, o paciente/cliente se desloque às termas para usufruir da grande variedade das actividades oferecidas por aqueles espaços, escolhendo os regimes que mais se adequam ao seu estado geral e cuja sintomatologia se manifesta, normalmente, por ligeiros sinais funcionais;
- ✓ **no domínio do turismo**, o cliente/visitante se desloque às termas procurando integrar no turismo de saúde uma série de actividades de lazer, recreativas e de relaxamento, de contacto com o meio e com os hábitos culturais do território envolvente, procurando, assim, obter o equilíbrio físico e psicológico que deseja.

Na opinião de Ramos (2005a) é sobre este lazer termal e, sobretudo, sobre os seus efeitos físicos e psíquicos, que é encarada a criação de condições de atractividade que façam do termalismo uma actividade em crescimento, onde a saúde, a vida e o bem-estar se constituem como máximas postas à disposição dos cidadãos.

Por um lado, os locais de cura com a sua tradição e longevidade oferecem uma competência ao nível da medicina e possuem infra-estruturas turísticas e de saúde que no fundo são as condições ideais para o desenvolvimento do novo e moderno conceito de turismo da saúde. Por outro lado, os locais de cura em Portugal, à semelhança dos

alemães, têm junto dos mercados mais jovens uma imagem negativa aproximando-se de “associações de doentes, idosos” (Körber, 2001).

O termalismo destacou-se, assim, como o conjunto de técnicas e saberes referentes ao uso terapêutico de águas minerais naturais, por ingestão ou em balneoterapia, que a longo prazo tem evoluído para o conceito de turismo termal ou turismo de Saúde e Bem-estar (Cavaco, 2008).

A abrangência e articulação dos conceitos de lazer, turismo e termalismo, bem como as tendências, características e razões históricas que levaram à alteração do conceito e da(s) prática(s) termal(is) ao longo dos séculos, tornou imperioso proceder à sua clarificação conceptual, considerando os novos paradigmas de uma sociedade qualitativa, terminologias emergentes e áreas de abrangência e conexão inerentes àqueles conceitos (Ramos & Santos, 2008).

Contudo, a inovação no domínio das técnicas terapêuticas, a flexibilização dos actos médicos e o seu alargamento a actividades de carácter mais lúdico, a par do aumento contínuo da prevenção e da generalização das preocupações com o corpo e o bem-estar físico e mental, obrigam a alterar radicalmente esta perspectiva (Cunha, 2004/2005).

O conceito *wellness* surge de *well being* através de uma forte componente de saúde mais prazer e *Fitness* que é uma das formas para conseguir obter um elevado grau de bem-estar. Outros meios poderão ser adicionados, tais como uma boa nutrição, beleza, relaxamento, actividade mental, harmonia social e sensibilidade ambiental. Nasceu assim o conceito de bem-estar – *wellness* - da combinação de *well being* e *fitness*, operacionalizando a nova dinâmica que partiu da saúde (Nahrsdt, 1999; Cunha, 2004/2005).

2.3. Turismo de Saúde e Bem-estar

Segundo Firmino (2007:69) “o turismo é uma filosofia partilhada por um número crescente de consumidores de todo o Planeta e traduz-se num movimento de pessoas, com reflexos nos costumes, nos valores, nos estilos de vida e na prosperidade económica de muitas indústrias”.

Leitão (1993) refere que o turismo é o movimento de pessoas para fora das suas áreas habituais de residência habitual por períodos não inferiores a vinte e quatro horas, bem como os impactos que essas mesmas pessoas geram ao nível das áreas-destino. Escada (1999) acrescenta que tendo em conta o movimento de pessoas para fora das suas áreas, o turismo é uma actividade fundamental pela sua capacidade própria de gerar riqueza, criar postos de trabalho, estimular o desenvolvimento regional e pelo seu potencial de valorização dos ambientes natural e cultural, exercendo um efeito multiplicador sobre toda a economia, uma vez que se trata de uma actividade tributária de todos os outros sectores e de que os outros sectores são também tributários.

Segundo a Confederação do Turismo Português - CTP (2005) e Escada (1999) o sector do turismo registou nas últimas décadas, em todo o mundo, um aumento significativo, assumindo uma crescente importância na economia global e constituindo-se um elemento estruturante da sua dinâmica. No início deste século, o turismo representava, no nosso país, cerca de 10% do PIB e revela-se como um sector-chave na transformação da economia nacional, razão porque o Governo está a apostar neste sector.

O turismo é um factor de desenvolvimento económico que se for implementado de forma sustentada, proporciona benefícios de longo prazo às economias locais. Se por um lado Albuquerque & Godinho (2001) referem que o turismo implica uma rede complexa de actividades económicas envolvidas no fornecimento de alojamento, alimentação e bebidas, transporte e entretenimento e serviços para os turistas. Por outro lado, o turismo exerce, também, uma significativa influência na componente socio-cultural das populações.

Costa & Matias (2005) acrescentam ainda que para além do peso económico que tem vindo a ganhar na sociedade portuguesa, o turismo assume-se, por direito próprio, como uma das mais importantes “exportações” portuguesas e, por essa via, um instrumento incontornável de internacionalização da economia nacional. Esta constatação factual que, juntamente com a evolução previsível da economia mundial nas próximas décadas, as tendências sociais e demográficas, irão alavancar as indústrias do lazer em geral, e do turismo em particular.

Na opinião dos mesmos autores, esta inegável realidade deverá colocar, nos anos vindouros, novas questões e desafios, nomeadamente ao nível da forma como o turismo é encarado no quadro integrante das políticas económicas para o crescimento e desenvolvimento das economias nacionais, tendo presente uma envolvente externa agregada e cada vez mais sobreposta às micro-realidades estritamente regionais/nacionais.

Segundo Escada (1999), as dinâmicas proporcionadas pelo turismo contribuem para a melhoria das acessibilidades, da dinamização das actividades económicas e para a criação de melhores condições gerais de vida das populações, designadamente em áreas de economia mais deprimidas. Assim, o turismo de amanhã procurará, mais ainda, o repouso e a regeneração das forças físicas e psíquicas, passando a ser encarado na perspectiva de melhoria da qualidade de vida, do bem-estar físico e psicológico. Parece então encontrado o âmbito do turismo no termalismo e no bem-estar: a saúde, o repouso, o retorno à natureza, a evasão do meio ambiente quer geográfico quer profissional, o enriquecimento cultural e o contacto com novos usos e costumes.

É neste sentido que Antunes (2008) afirma que a evolução do turismo nos últimos anos tem demonstrado uma tendência de expansão nas tipologias dos tempos e dos espaços ocupados. Surgem novos produtos ou reformulação de produtos existentes, como é o caso do turismo de saúde, onde hoje a motivação pela procura destes serviços reside na revitalização do equilíbrio físico e psíquico, provocados pelo *stress* da vida moderna, e na procura de serviços orientados para os cuidados estéticos com o corpo.

Segundo Brandão & Costa (2008) as novas dinâmicas que têm vindo a caracterizar a evolução do sector de turismo irão introduzir profundas alterações na gestão e no planeamento dos destinos turísticos. Questões como a transformação das tendências demográficas e dos padrões de consumo conduzirão à necessidade de inovar ao nível dos produtos turísticos. O aumento da competitividade torna, então, necessária a melhoria dos níveis de conhecimento e da monitorização do sistema turístico.

Deve, portanto, existir informação de apoio à tomada de decisões, que forneça indicações susceptíveis de promover respostas proactivas às alterações que se processam no meio, logo é urgente haver uma interacção entre empreendedores e

académicos, centros de investigação e observatórios para a produção de instrumentos de gestão adequados e para a transferência de conhecimento para os seus principais utilizadores, trazendo claras vantagens às organizações turísticas dos sectores público e privado (Buhalis & Costa, 2006).

Lanz-Kaufmann (1999:37) refere que “bem-estar é um estado de saúde que reflecte a harmonia entre corpo, alma e espírito. Elementos essenciais e determinantes são a responsabilidade, a boa forma física, a alimentação saudável, a descontração, a actividade espiritual e a sensibilidade para o meio ambiente”.

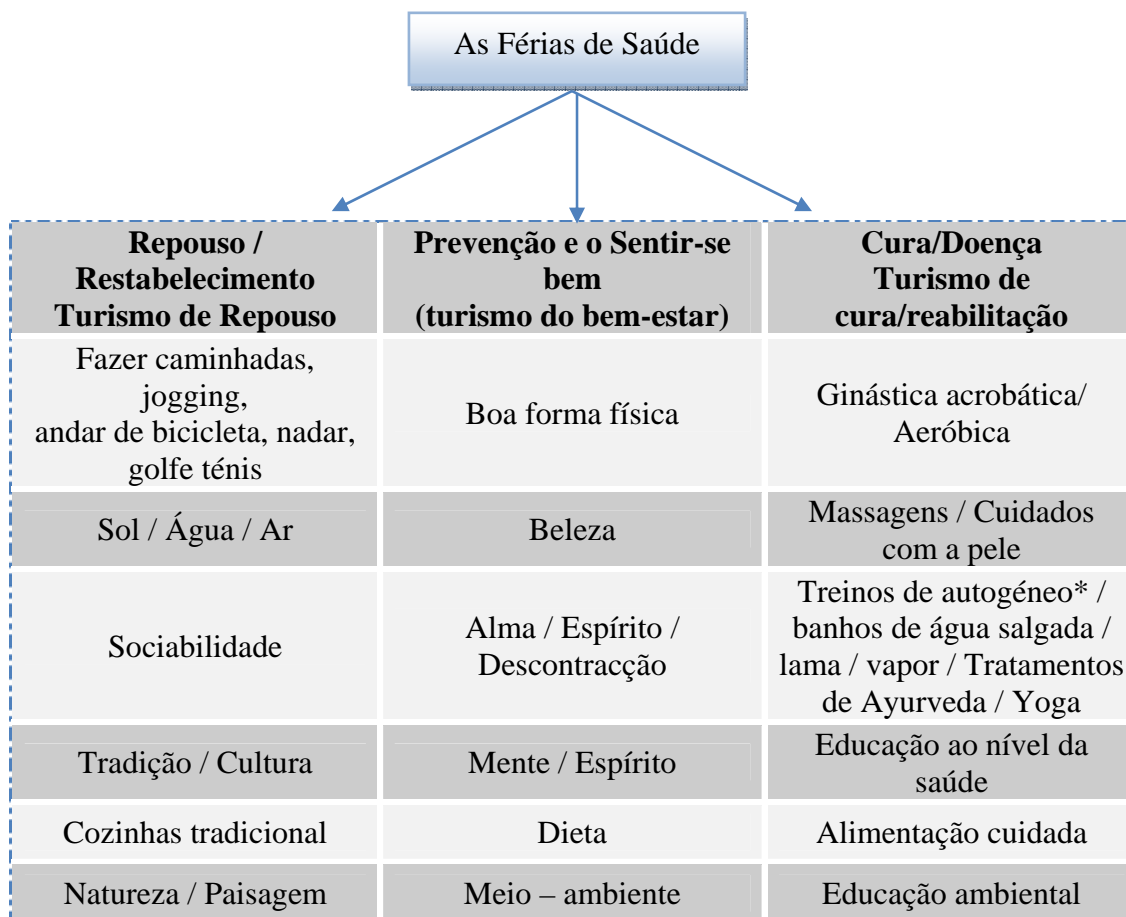
Segundo Antunes (2008) o turismo de saúde e bem-estar apresenta-se como um produto turístico de elevado potencial. O envelhecimento da população, o modo de vida das sociedades urbanas e o crescente interesse pelo “culto do corpo” são factores que evidenciam oportunidades para os destinos que desenvolvem uma oferta turística baseada neste produto. Portugal dispõe de diferentes tipologias de recursos para a prática do turismo de saúde e bem-estar: por um lado, as estâncias termais e, por outro, instalações de spa e *wellness*. Contudo, existem ainda determinadas limitações e fragilidades que impedem estes destinos de se tornarem competitivos e atractivos.

De acordo com Amaro (2005) quando se quer estabelecer uma estratégia ou desenvolver um conceito, torna-se essencial saber donde se parte e onde se quer chegar. Aparentemente não existe diferença entre “Turismo de Bem-Estar” e “Turismo para o Bem-Estar”, mas era este último conceito que faltava identificar e que fez com que se desse um passo importante para o sucesso do sector. A diferença fundamental entre o “para” e o “de”, está numa atitude ambiciosa e proactiva de querer não só proporcionar bons momentos de descanso, diversão, calor humano, acolhimento, relaxamento, mas ir mais longe e poder facultar vivências e surpresas que permitissem aos clientes levarem para casa ferramentas úteis no seu dia a dia. Este conceito teria de ser aplicável a nível individual e colectivo.

Na opinião de Nahrstedt (1999; 2000) a tendência do século XXI, ao nível da saúde e do bem-estar, nas sociedades desenvolvidas é a promoção da mudança do tratamento das doenças, para a sua prevenção. De acordo com a figura 4, a saúde é vista em termos de matéria-prima social, pessoal, económica, política e ambiental para a prevenção. Assim,

o tempo livre e o turismo são os campos alvo nos quais se estabelece novo entendimento de saúde, enquanto bem-estar.

Figura 4 - Modelo para a Qualificação das Férias de Bem-estar

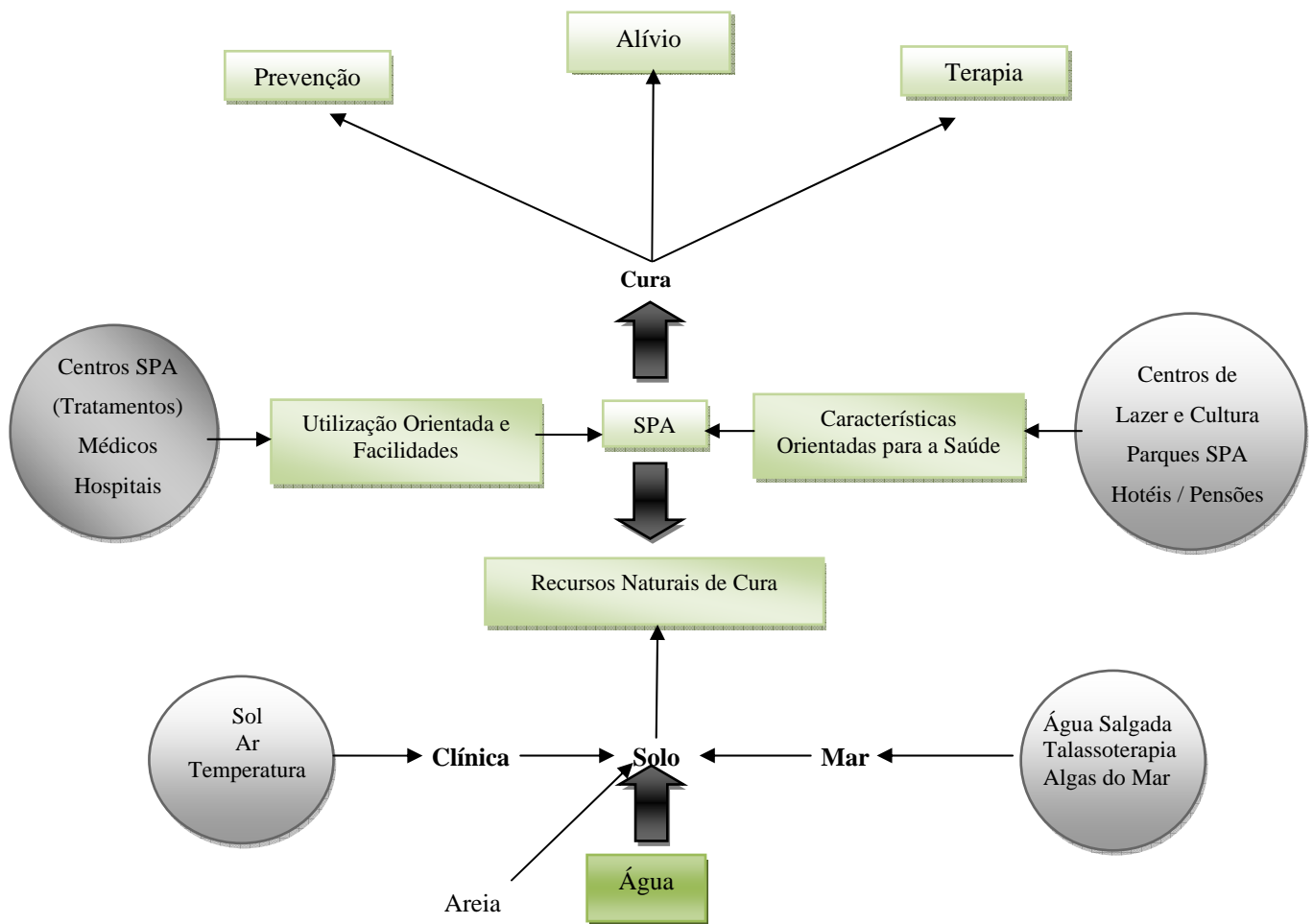


* Que existe por si próprio, de decisão individual

Fonte: Nahrstedt (1999)

Na opinião de Cavaco (2008), as estâncias termais modernas oferecem todo o género de equipamentos e de técnicas para todo o tipo de banhos e massagens, disponibilizam essências, aromas e perfumes, que asseguram distinção e diferenciação, incluem espaços de relaxe, de concentração, meditação e não descutam os espaços de encontro, parques e jardins, terrenos desportivos. Com a evolução e competitividade que se começa a sentir, as estâncias termais tiveram de viver uma reestruturação e alargar o leque de produtos. Aliás na perspectiva de Nahrstedt (2000) é fundamental que as estâncias termais reestruturem o seu modelo de gestão conforme o apresentado na figura 5.

Figura 5 – Elementos e Estrutura de uma Estância Termal



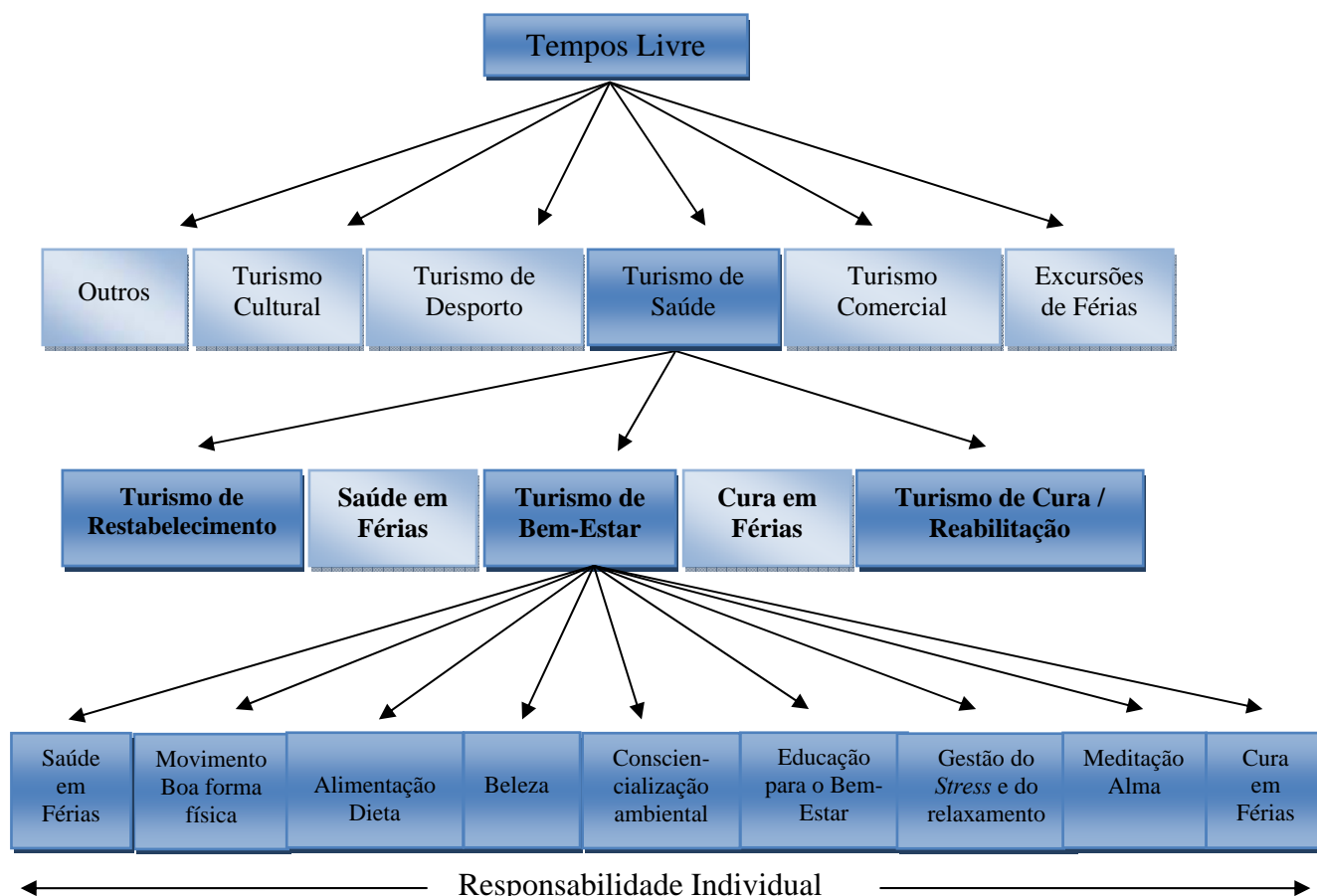
Fonte: Nahrstedt (2000:16)

Neste sentido é necessário incentivar a modernização no turismo da saúde e da cura através da inovação de produtos e da correcção da sua imagem. Isto é alcançável através de produtos reconhecidos e variados que permitam um alargamento da oferta no campo da saúde. O desenvolvimento deste mercado exige uma consequente orientação para os clientes, bem como o conhecimento das suas expectativas.

De acordo com Nahrstedt (1999) existem vários tipos de turismo associados ao lazer (figura 6), e o turismo de saúde não é excepção. A natureza envolvente, o ar puro e o local apazível, longe da residência habitual, da agitação da cidade, do trabalho e da rotina, criam condições peculiares à revitalização da saúde. Segundo Pêga (1993) podemos mesmo dizer que as termas reconduzem o Homem ao seio da mãe natureza, e, nesse acolhimento, o Homem conforta-se consigo próprio e com a sua verdadeira

dimensão. Neste sentido, é no gozo de uma certa paz interior que o sossego lhe propícia, que o Homem, retempera, alivia o *stress* e ganha saúde.

Figura 6 – Diferenciação dos vários Segmentos do Turismo

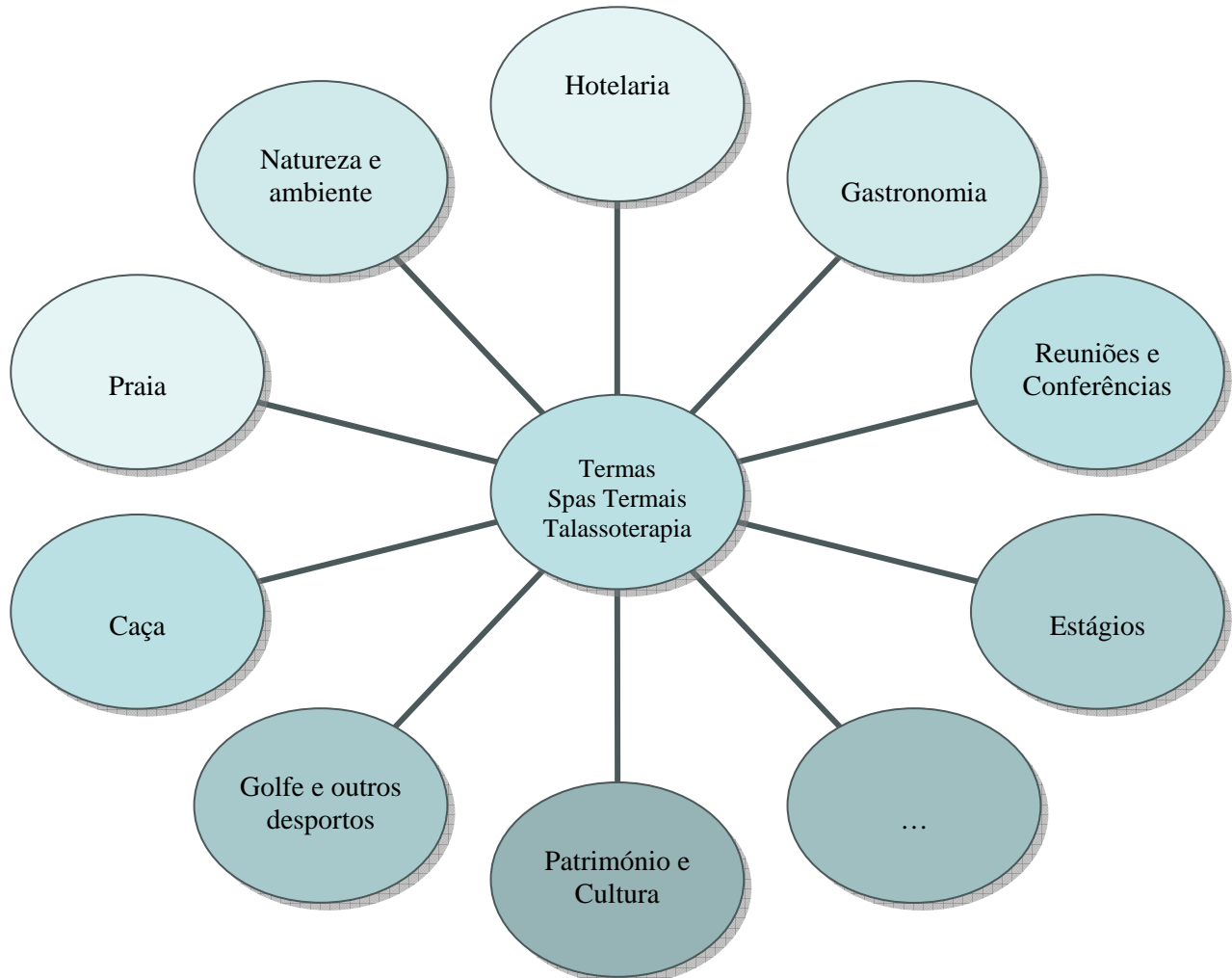


Fonte: Nahrstedt (1999)

Segundo Medeiros & Cavaco (2008) e Cunha (2004/2005) estas novas condições de vida, que ainda estão na infância do seu desenvolvimento, deram origem à proliferação de um vasto leque de actividades e produtos, de forma a existir uma oferta integrada no sector. Apesar de não estarem todos mencionados na figura 7, deve haver a preocupação de apresentar um leque diversificado de actividades, equipamentos e infra-estruturas diferenciadas, de forma a constituírem conjuntamente com a própria actividade da oferta de turismo de saúde e bem-estar, as principais âncoras de sustentação da procura turística. Neste sentido, ao incluir a opção de diversas actividades na oferta do turismo de saúde e bem-estar contribui-se para a satisfação e em alguns casos por exceder mesmo as expectativas dos turistas, que procuram o bem-estar, a prevenção e a recuperação física (Medeiros & Cavaco, 2008).

Segundo Amaro (2005) um número crescente de pessoas procura novas opções, que lhes proporcionem contacto com a natureza, com a aventura, com a actividade física, em resumo procuram o bem-estar.

Figura 7 – Termas, Spas Termais e Talassoterapias



Fonte: Adaptado de Medeiros e Cavaco (2008:236)

Segundo Ferreira (1995) esta revitalização turística das termas portuguesas parece acompanhar tendências que, desde há já alguns anos, se têm vindo a fazer sentir noutros países como França, Itália, Alemanha, Estados Unidos da América. As termas têm vindo a viver um novo surto de desenvolvimento, em resposta à procura, por parte das novas classes médias urbanas, de destinos alternativos aos grandes centros turísticos de massas. Nas estâncias termais, estes grupos procuram espaços de férias intimistas, restritivos e repousantes, ao mesmo tempo que procuram também serviços orientados

para os cuidados com o corpo: um conjunto de serviços que se situam nas fronteiras entre a medicina, a estética, o desporto e o lazer.

Na opinião de alguns investigadores, nomeadamente de Cunha (2004/2005) identificar o termalismo ou as outras actividades com o turismo era considerado como um acto lesivo dos seus interesses. Até há poucos anos, as preocupações dos indivíduos consigo próprios e com o seu corpo nasciam com a doença, mas hoje surgem com a sua prevenção, com as tensões diárias e com a importância dada ao equilíbrio psicológico e mental e aos aspectos hedonísticos.

Segundo Antunes (2008) em Portugal, o turismo de saúde e bem-estar tem existido na forma tradicional do termalismo, essencialmente na vertente terapêutica, estando ainda pouco dinamizado na vertente bem-estar. Contudo, programas de beleza, emagrecimento e relaxamento começam a ser dinamizados em algumas estâncias termais portuguesas. Leitão (1993) acrescenta que muito se tem feito e continua a fazer no sentido de dotar as estâncias termais de infra-estruturas de saúde, hoteleiras, restauração, animação e lazer adequados aos níveis de qualidade já exigidas pelo mercado. Denota-se assim, a evolução do termalismo clássico para o turismo de saúde e bem-estar.

Ao falar na evolução do termalismo para o turismo de saúde e bem-estar é necessário falar em spa e talassoterapia. O conceito de spa que significa *salus per aquam*, saudável através da água, segundo Cavaco (2008), ultrapassa o conceito das termas, na medida em que o seu objectivo se centra mais no *remise en forme*. Neste sentido, cuidados de saúde por processos naturais, significa não só a utilização da água, mas também com terra ou lodo, sendo o ar e o clima igualmente das primeiras intenções ou determinantes dos spas. De acordo com Ramos (2008:10) “os spas são entendidos como centros/unidades que promovem e tentam integrar o bem-estar e a boa forma física, assim como a harmonia e o equilíbrio, através da prevenção, de várias terapias e da reabilitação do corpo, mente e espírito”.

Segundo Nahrstedt (1999) o marketing moderno de um spa significa a orientação dos novos produtos de cura, como são as férias de bem-estar, através de uma gestão de

qualidade, juntamente com as melhores ideias e soluções. Nos dias de hoje, cada vez há mais pessoas preocupadas com o lazer enquanto fonte de interesse e satisfação.

Para Ferreira (1995), existem muitos programas numa estância termal ou spa, que vão desde os que se baseiam apenas na utilização das águas minerais (ingestão oral de água, banhos, duches), até aos que recorrem a outros tipos de processos: electroterapia (tratamentos à base de ondas curtas e micro, ultravioletas, ultra-sons), cinesioterapia (tratamentos à base de processos mecânicos, como massagens, mecanoterapia, tracções vertebrais), dietética e por último, ao bem-estar. No entanto, são as águas minerais que constituem a pedra de toque da eficácia termal.

Por sua vez, talassoterapia, segundo Ramos (2005a) é a utilização combinada, sob vigilância médica, de meios preventivos e curativos, dos inúmeros benefícios do meio aquático, em simbiose: o clima, a água do mar, as lamas marinhas, as algas, as areias, e outras substâncias extraídas do mar. Uma das características da talassoterapia é a sua obrigatoriedade de práticas à beira mar, tendo Portugal uma costa tão grande, é de aproveitar esta potencialidade natural para o turismo. Segundo Ramos (1996) nesta nova forma de turismo que as denominadas *thalasso* apresentam, são vulgarmente adicionados tratamentos que, apesar de dirigidos ao corpo, visam sobretudo a auto-estima e o amor-próprio dos clientes.

Relativamente à evolução, muito se tem feito para que esta permaneça e sejam adoptadas novas visões. A pesquisa efectuada pelo Instituto do Tempo Livre e da Cultura do Trabalho – IFKA, realizado em Fevereiro de 1999 a especialistas do sector termal alemão, sobre turismo da saúde, apresenta dez grandes e importantes recomendações para o desenvolvimento e gestão de qualidade das estâncias termais alemãs que podem ser adoptadas em Portugal:

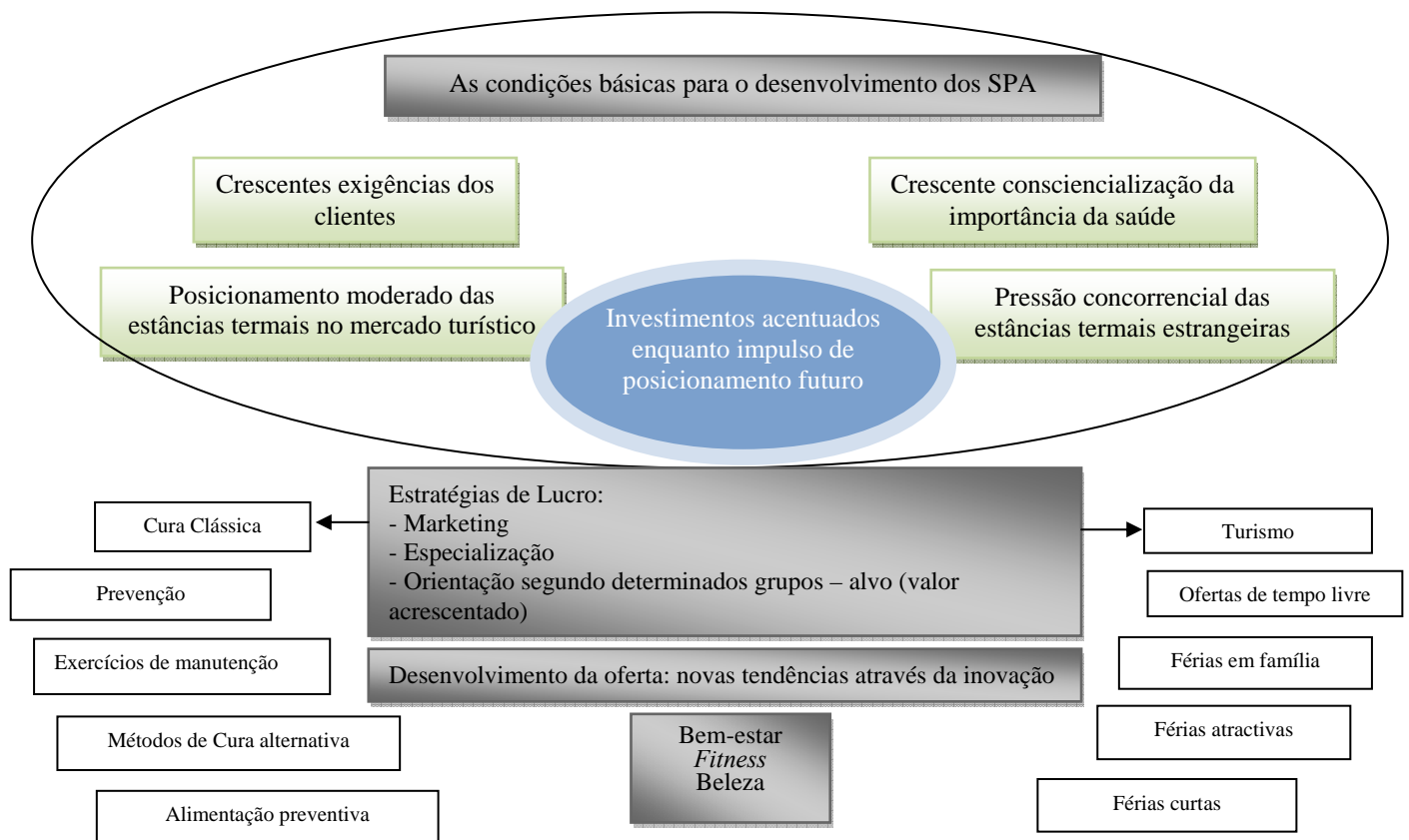
- 1 *Clarificação de conceitos* – É fundamental uma uniformidade na tradução conceptual do que representam – férias de saúde e férias de bem-estar.
- 2 *(Re)posicionamento* – As férias de bem-estar deverão passar a posicionar-se como parte integrante do segmento das férias de saúde, isto é, férias que se destinem, por um lado, ao restabelecimento pela cura e tratamentos vários e, por outro, ao relaxamento, à robustez ou rejuvenescimento;

- 3 *Gestão de qualidade* – Definição de critérios para uma completa e qualificada gestão de qualidade das férias de bem-estar, que deverão apresentar como elementos estruturais, os seguintes tipos de oferta:
 - √ Para o **corpo**: movimento; boa forma física; alimentação; nutrição; beleza;
 - √ Para a **alma**: descontração; gestão de *stress*; meditação;
 - √ **Comunicação**: desenvolvimento de sociabilidades; participação em eventos;
 - √ **Consciencialização ambiental**: capacidade de estabelecimento de relações da saúde com o meio ambiente; participação em actividades ecologistas.
- 4 *Globalização* – As diferentes ofertas de programas ao nível da saúde, de âmbito internacional, deverão ser incluídas e devidamente conciliadas com as práticas ou tratamentos tradicionais (Ex. *Yoga, Ayurveda*);
- 5 *Marketing* – As estratégias de marketing para as férias de bem-estar deverão ser desenvolvidas tendo em vista a prévia e concertada definição de diferentes grupos-alvo, quer a nível cultural, económico e social;
- 6 *Benchmarking* – Para o desenvolvimento das ofertas de bem-estar nas estâncias termais, deverão referenciar-se os casos de boas práticas, como: Baden-Württemberg e a grande maioria das estâncias termais da Suíça;
- 7 *Grupos-alvo* – Deverão definir-se claramente quais os grupo alvo das férias de bem-estar, a nível nacional, regional e internacional, bem como o posicionamento social desses mesmos grupos, suas necessidades e motivações;
- 8 *Concorrência cooperativa* – Os níveis ou padrões de qualidade, para as férias de bem-estar, deverão ser conjunta e simultaneamente otimizados, pelos empresários, sendo, no entanto, extremamente importante uma cooperação para o bem-estar, entre a comissão alemã e uma outra comissão europeia;
- 9 *Profissionalização* – O nível de profissionalismo das ofertas de bem-estar, nas estâncias termais, deverão assegurar uma formação e especialização constantes nos seus técnicos, permitir e incentivar permanentemente a pesquisa científica e, face às novas ofertas, incrementar o aparecimento de novas e diversificadas ofertas de emprego;
- 10 *Política de saúde* – As férias de bem-estar deverão ser entendidas, então, como uma forma inovadora do desenvolvimento e exigências ao nível da saúde, nomeadamente, fazendo incidir a sua organização segundo princípios de auto-financiamento. Porém, através de esclarecimentos vários, e de uma adequada educação para a saúde, efectuada nas escolas e através dos meios de comunicação

social, deverão os cidadãos ser informados dos benefícios sociais disponíveis e integrados numa política de saúde, turismo e tempo livre, para que todos, independentemente do seu estatuto sócio-económico, possam ter direito a usufruir de tais programas, com uma frequência oficialmente estabelecida (ETI/FTM, 2001; Nahrstedt, 1999; 2000).

Segundo Ramos (2008), a figura 8 é referente ao desenvolvimento das estâncias termais europeias e evidencia as duas grandes vertentes, onde os turistas de saúde se poderão inserir na sua deslocação às termas ou spas termais, e onde a complementaridade de programas e de motivações se vislumbram cada vez mais compatíveis e necessárias.

Figura 8 - Processos de Desenvolvimento das Estâncias Termais Europeias: Novas Estratégias, Novos Produtos e Novos Mercados



Fonte: Europäisches Tourismus Institut (ETI) e de Forschungskreis Tourismus Management (FTM) (2001)

Se se pensar que, em Portugal, os conceitos das múltiplas actividades relacionadas com tratamentos baseados em recursos naturais bem localizados, como o termalismo, a talassoterapia e o clima, não se constituíam, nem estavam concebidos, até há muito

pouco tempo, como destinos turísticos, então, parece estarmos perante um fenómeno de ressurgimento conceptual e locativo de actividades turísticas promissoras. É nesta perspectiva que é verificada a evolução do termalismo clássico para o turismo de saúde e bem-estar (Ramos, 2005a).

Assiste-se, assim, ao aparecimento de um vasto leque de actividades e de produtos que visam fundamentalmente a satisfação de necessidades físicas e psíquicas, sobretudo as relacionadas com a grande preocupação por uma vida mais saudável e rejuvenescida, propiciadora de um bem-estar e de uma vitalidade tão necessárias aos presentes desgastes quotidianos (Ramos, 2005a).

A evolução deste sector sente-se quando surgem novas práticas turísticas que apresentam mudanças no sentido de uma crescente diferenciação e qualificação, que tendem a tornar-se mais activas, culturais, variadas, pessoais, individuais, livres, sofisticadas e exclusivas. Na evolução, valorizam-se as actividades de lazer que envolvem os cinco sentidos, a descoberta, a participação, a aprendizagem de algo diferente e o enriquecimento pessoal, em detrimento de experiências passivas (Cavaco, 2008).

2.4. A Importância do Sector Termal numa Perspectiva Social, Económica e de Saúde

De acordo com Milheiro (2004), e mais especificamente com Cabugueira (2005:97), “o turismo é uma actividade económica extremamente importante, podendo desempenhar um papel decisivo em termos de desenvolvimento de determinadas regiões, onde, por vezes, não existem outras alternativas para alcançar esse objectivo”. O produto turístico raramente é comprado individualmente e o facto de ser necessário combinar uma série de produtos turísticos específicos (rotas, transportes, alojamento, restauração) torna este processo ainda mais complicado e constitui um desafio para os produtores.

Brandão & Costa (2008) defendem que, num contexto de elevada competitividade, será a capacidade de oferecer experiências de lazer únicas e diferenciadas que permitirá criar oportunidades económicas para que as empresas e os destinos turísticos evidenciem

vantagens competitivas crescentes, garantindo, assim, a prosperidade económica do sector.

Na opinião de Escada (1999) a actividade termal integrada num determinado espaço geográfico, não pode ser vista isoladamente, mas antes agindo em interacção com a situação económica geral do espaço que integra. Assim, as estâncias termais constituem pólos de desenvolvimento local e regional que geram efeitos directos, indirectos e induzidos no tecido social, conduzindo à melhoria das condições de vida das populações locais e, conseqüentemente, ao desenvolvimento a uma escala nacional, por atenuar as áreas de pobreza dispersas pelo país.

No entanto, Miranda (1993) e Pêga (1993) salientam que o termalismo tem vindo a assumir um importante papel no desenvolvimento local e regional, contribuindo para o atenuar das assimetrias regionais. No turismo de saúde, em especial o termalismo é particularmente importante dada a dispersão geográfica das estâncias termais pelas áreas do interior do país com efeitos no desenvolvimento directo dessas regiões.

Para concluir a perspectiva económica e de acordo com Körber (2001), a compreensão do conceito de bem-estar está em muito dependente do nível de conhecimentos, nível de educação e dos rendimentos das famílias (situação económica). Em Portugal as perspectivas de crescimento não são as melhores, visto que se prevê uma crise económica significativa, que tem inerente o aumento da taxa de desemprego.

Assim, no panorama económico, perspectivam-se dois cenários. Por um lado, o turismo de saúde e bem-estar poderá continuar a contribuir para o desenvolvimento do país com os seus diferentes e inovadores produtos turísticos. Como refere Escada (1999) a importância económica do termalismo é cada vez mais significativa, não só pela sua repercussão no mercado de trabalho (ainda maioritariamente sazonal), mas também, por constituir uma forma potencial de atracção turística. Por outro lado, a crise económica que se sente em Portugal, poderá vir a limitar o desenvolvimento do sector.

O turismo de saúde não deve ser confundido com o turismo médico. O turismo de saúde aposta na saúde e no bem-estar, e valoriza os tratamentos que recorrem ao uso de águas, das termas, dos spas de talassoterapia ou dos spas comuns, sem componente hospitalar

nem intervenção cirúrgica; o turismo médico associa viagens mais ou menos prolongadas no tempo e mais ou menos distantes, sob o pretexto de tratamentos de doenças envolvendo a vertente hospitalar, mesmo quando elementar, como em muitas intervenções estéticas. Neste último tipo de turismo valorizam-se destinos reconhecidos pelas suas especialidades médicas e imagem de profissionalismo, como é o caso de Cuba (Cavaco, 2008).

Ainda na perspectiva da saúde, e de acordo com Nahrstedt (1999), a saúde no sector de turismo de saúde e bem-estar pode ser vista como:

1. Saúde como produto: A concepção de saúde como produto resulta da percepção de saúde da biomedicina. A saúde tem como objectivo o bom funcionamento do ser humano. O corpo é visto como o aparelho cujo regular funcionamento é destruído ou obstruído através da doença. A saúde é reduzida quando a capacidade de resistência e de força diminui. Na medicina curativa moderna, com teor técnico científico, o paciente enquanto sujeito é reduzido à sua doença. Os médicos lidam com o indivíduo doente enquanto caso e não enquanto pessoa. A saúde e a doença continuarão a ser vistas como independentes uma da outra.
2. A saúde como potencial: A saúde enquanto produto encerra variados fenómenos psicológicos mensuráveis. A concepção de saúde como potencial está intimamente relacionada com o modelo dos factores de risco. O indivíduo tem a possibilidade de, com a ajuda do potencial da sua saúde, se adaptar convenientemente ao meio ambiente. Para tal, está simultaneamente implícita a responsabilidade individual por essa mobilidade e integração. Este esclarecimento baseia-se na definição actual de saúde da OMT, a qual alarga o conceito de saúde aos efeitos do ambiente social circundante.
3. Saúde como processo: A saúde enquanto processo corresponde a componentes psicossociais da saúde. A percepção de saúde orientada, em termos médicos, é insuficientemente aproveitada para abarcar todas as necessidades, solicitações, regras sociais. Na separação de todos estes aspectos desenvolve-se um modelo de valores e de formas de comportamento que podem, efectivamente, ter um papel relevante ao nível da saúde. Numa perspectiva interaccionista a saúde é, no âmbito do corpo, do espírito e do social, parte da história de vida do ser humano. A saúde

não é mais um estado sólido, construindo-se antes através de um processo dinâmico entre as exigências e os meios ao dispor do indivíduo. Hoje em dia a palavra saúde é percebida de formas variadas.

De acordo com Körber (2001), neste mercado existe uma crescente consciência da saúde que tem vindo a surgir como uma consequência do desenvolvimento do sector. O interesse e a procura por ofertas, no turismo de saúde, que se aproximem do campo da medicina, do acompanhamento e do descanso e lazer têm crescido cada vez mais. Neste sentido, é possível afirmar que o turismo associado à saúde constitui um crescente e interessante segmento de mercado.

A área do turismo vai de encontro aos interesses do turista da saúde, cada vez mais com novas ofertas e novos pacotes turísticos no campo da beleza e do bem-estar. Como consequência desta tendência têm surgido centros de vitalidade em hotéis, estâncias de bem-estar multifuncionais, *fitness*, centros de spa, centros de beleza e termas, o que revela um aumento significativo do sector (Körber, 2001).

A saúde ganha assim uma crescente atenção, não apenas na perspectiva de tratamento e prevenção da doença, mas como elemento da qualidade de vida e contribuição activa para o bem-estar (Cavaco, 2008).

Na perspectiva social, de acordo com Miranda (1993), os programas de animação termal devem contemplar tudo o que no âmbito social, desportivo ou cultural é usualmente considerado para a finalidade em causa, tendo em conta as condições específicas de cada estância termal, valorizando-se contudo, os aspectos relacionados com as potencialidades locais, usos e costumes, história e os valores culturais da região.

Para Kirschner (1997), as estâncias termais e spas só terão sucesso actuando em conjunto, isto é integrando quer clientes de cura social, quer utentes de cura privada, turistas orientados para a saúde, turistas desportivos, turistas de congressos, etc., constituindo, assim, a denominada massa crítica tão necessária para pôr em funcionamento os vários segmentos da oferta termal, garantindo o seu sucesso económico.

De acordo com Körber (2001) e face às estruturas de oferta, dos spas e estâncias termais em expansão, é necessário cada um deles trabalhar o seu próprio conceito de desenvolvimento. Assim, as potencialidades regionais devem ser combinadas com os novos elementos de oferta, para que se constituam produtos atractivos, mas com características particulares, de forma a poderem afirmar-se num mercado competitivo e contribuir para o desenvolvimento económico do país.

2.5. O Marketing de Serviços no Sector Termal

De acordo com Medeiros & Cavaco (2008) por definição, o turismo é uma actividade de serviços composta por componentes tangíveis (transporte, alojamento, alimentação, práticas desportivas) e por componentes intangíveis (relaxamento, descontração, cultura, tradições, aventura, descoberta, mudança de ambiente). Os aspectos tangíveis da oferta turística são de facto essenciais, mas segundo estes investigadores, ao atingirem um certo nível de aceitabilidade tornam-se secundários no conjunto do produto turístico.

Segundo Antunes (2008) no caso específico do turismo de saúde, o marketing de serviços é um pré-requisito essencial para o sucesso do sector, com especial enfoque na prestação de serviço desenvolvida pelos recursos humanos, que com base no atendimento e na qualidade de serviços procura corresponder à satisfação das expectativas do cliente. Marins (2005) é da mesma opinião e acrescenta, que o que diferencia uma empresa está cada vez menos nos bens e cada vez mais nos serviços, como a prestação de serviço, o atendimento, o convívio interno e externo à empresa.

A diferenciação passa crescentemente pela capacidade de oferecer um conjunto de outros elementos, eminentemente intangíveis, capaz de responder melhor às sensações e emoções valorizadas pelo segmento do mercado. Neste sentido, as empresas do sector devem preocupar-se com os factores intangíveis, como a simpatia do atendimento, a qualidade do serviço, o profissionalismo, a beleza da paisagem envolvente, a possibilidade de contacto com a natureza, da descoberta de lugares diferentes, o sossego e tranquilidade, o património, a cultura, as tradições e hábitos das populações locais, entre muitos outros. Para melhor evidenciar os factores intangíveis, na tabela 3 apresenta-se a sua sistematização com base em (Medeiros & Cavaco, 2008).

Tabela 3 – Factores Intangíveis Relevantes para as Actividades Turísticas

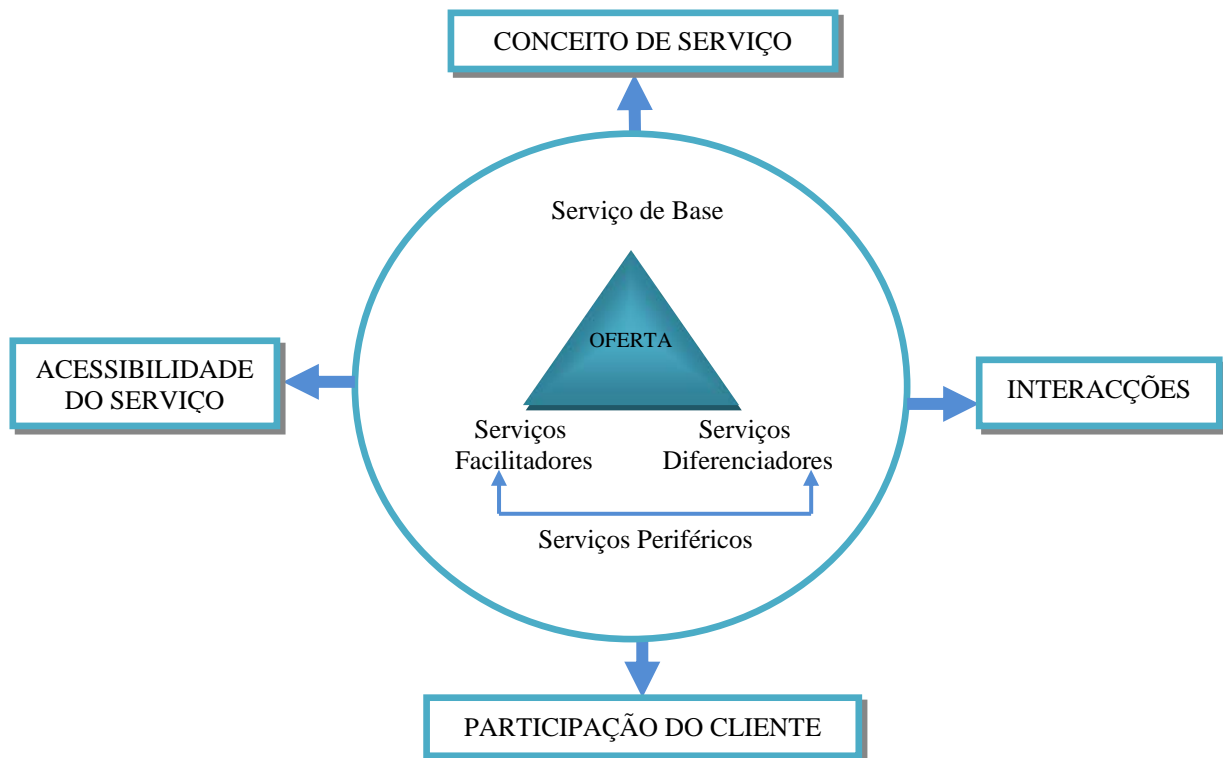
Intangíveis relacionados com a envolvente e ambiência	Intangíveis relacionados com a cultura e tradição da região e do seu povo
Envolvente paisagística	Cuidado e arranjo do património monumental
Património Natural	Hábitos e estilos de vida das populações
Contacto com a Natureza	Festas Populares, festivais folclore
Sossego	Crenças populares, rituais
Tranquilidade	Músicas populares, histórias, tradições orais
Património construído envolvente (densidade, traça arquitectónica, harmonia com a envolvente paisagística,...)	Saberes fazer próprios
Cuidado e arranjo do património construído envolvente	Hospitalidade das gentes locais
Asseio e arranjo das zonas públicas e pedonais	Simpatia e afabilidade da população
...	...
Intangíveis relacionados com a actividade da empresa/organização	
Marca	Capacidade de gestão
Imagem	Capacidade organizacional
Reputação	Liderança
Capacidade de captar e reter clientes (que podem ser medidos através da taxa de fidelização de clientes e da quota de mercado)	Estratégia
Simpatia no atendimento	Adaptabilidade
Profissionalismo	Capacidade de inovação e diferenciação
Competência dos recursos humanos	Capacidade de antecipação de tendências de mercado
Atendimento personalizado	Participação em redes de cooperação e parcerias
...	...

Fonte: Medeiros & Cavaco (2008:181)

Com base nas características da maioria dos serviços, e de acordo com Lindon *et al.* (2004) baseados em Grönross & Akesand, existem 3 elementos básicos que constituem o modelo de gestão da oferta de serviços: a acessibilidade do serviço, a interacção com a organização de serviços e a participação do cliente (figura 9).

Neste sentido, o **serviço de base** corresponde à primeira vocação da empresa. Os **serviços periféricos** podem ser analisados em **serviços facilitadores** e **serviços diferenciadores**. Os serviços facilitadores permitem a prestação dos serviços de base, podendo ser inteiramente indispensáveis. Os serviços diferenciadores são como o próprio nome indica, serviços complementares que são um valor acrescentado para o cliente. Nesta perspectiva Lindon *et al.* (2004) acrescentam ainda que os serviços de base e os serviços periféricos não são rígidos, enquanto que os serviços diferenciadores são muito rapidamente copiados pela concorrência. Assim, as empresas devem procurar inovar para se diferenciarem.

Figura 9 – Oferta de Serviços segundo Grönross e Akesand¹



Fonte: Adaptado de Lindon *et al.* (2004:560)

Segundo Bernardi (2008) mais do que qualquer outro recurso da empresa, as pessoas são um património essencial, pois tudo iniciam, desenvolvem e concluem, são, portanto, responsáveis directos pelo desempenho da empresa.

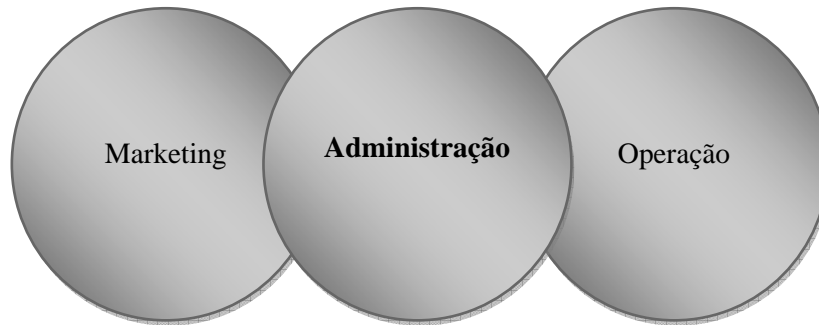
A organização é, assim, fundamental para o sucesso de qualquer negócio. Uma notável equipa de recursos humanos e uma boa gestão são ferramentas essenciais para o sucesso de uma empresa. De acordo com Bernardi (2008) a organização de uma empresa e a sua estruturação é fundamental para que se atinjam os objectivos propostos e também para se estabelecerem boas condições de trabalho, tendo como base uma boa estratégia de marketing interno. Assim, numa empresa, as pessoas, de uma forma organizada, estruturada, liderada, coordenada, sincronizada e integrada, desenvolvem actividades vitais para o seu funcionamento.

Neste sentido, e de acordo com a figura 10, para uma boa organização da empresa é necessário ter em conta três áreas fulcrais: o marketing como forma de captação de

¹ Grönross e Akesand (1989) *Redeveloping and launching a unique service offering: Service excellence marketing's impact on performance*, American Marketing Association, Chicago

estratégias e para manter e fidelizar os clientes; a operacionalidade direccionada para a execução e prestação de serviços; e por último a administração responsável pela gestão e administração, onde se incluem as outras áreas.

Figura 10 - Áreas da Empresa



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com Ramos (1996) o atendimento personalizado e a higiene são factores chave para o sucesso na prestação de serviços de saúde. Se por um lado existe uma acção tangível, destinada a pessoas que consiste na utilização de meios físicos (água, banheiras, jactos), com o objectivo de conseguir melhorar o estado físico. Por outro lado, a intangibilidade deste serviço advém da indissociação do bem-estar físico com o bem-estar psicológico dos clientes. Esta característica intangível é ainda mais importante nos centros termais, já que o alívio do *stress* é uma das razões de utilização desses serviços.

Segundo Eiglier (2001), um volume importante de clientes só é conseguido através de um bom funcionamento da unidade, o que quer dizer do ponto de vista do cliente que deve haver qualidade suficiente nas prestações para que ele fique satisfeito. Isto implica recursos humanos apropriados em número, qualidade, motivação e orientação para o cliente, e também um suporte físico que esteja, em todas as componentes, em bom estado de funcionamento.

A qualidade das prestações é o factor em que se pensa imediatamente quando se fala da satisfação dos clientes, o qual só pode estar satisfeito se as prestações forem de qualidade. Eiglier (2001) acrescenta ainda que qualidade e satisfação são conceitos demasiado próximos e os riscos de confusão e de redundância na sua definição e utilização é forte. O território de cada um está, porém, bem delimitado, a qualidade é

uma característica do produto ou serviço e a satisfação faz parte do estado do cliente. Além disso, a qualidade só tem efeito sobre o cliente e este só pode alcançar satisfação através de dois mecanismos: a percepção dessa qualidade e a comparação com as suas próprias expectativas.

O marketing de serviços é para Ramos (1996) fundamental neste sector, visto que todos os recursos humanos envolvidos numa estância termal que tenham, directa ou indirectamente, contacto com os clientes são contratados para satisfazer os desejos, as necessidades e as exigências dos clientes.

Segundo Marins (2005:125) “sem conhecimento não há integração. Sem integração não haverá qualidade. Sem qualidade não haverá sucesso”, assim, o grande desafio das empresas actuais é dar valor não só aos seus produtos, mas também a uma prestação de serviços diferenciada. Esta é a estratégia que se percebida pelo cliente, ele pagará um preço diferenciado pelo produto ou serviço, logo é esta a estratégia que deverá ser adoptada pelas empresas do sector de turismo de saúde e bem-estar.

2.6. Conclusão

O turismo, o termalismo e o turismo de saúde e bem-estar foram os principais conceitos abordados neste capítulo.

O bem-estar nas estâncias termais deverá traduzir alegria, estilo e qualidade de vida, bem como uma vivência positiva de todo o ser humano, pelo que deverá ser defendido e aclamado como imagem de marca para este novo sector.

De acordo com Escada (1999) para que o turismo em geral, e o termalismo em particular, continuem a ser determinantes no desenvolvimento económico e social do país, podendo mesmo melhorar e sustentar essas suas prestações, torna-se absolutamente necessário que, tanto o Estado como os agentes públicos e privados que nelas operam, entendam a fragilidade das suas realidades actuais e pensem em termos de perspectivas de futuro.

O turismo é um sector associado ao marketing de serviços. Neste sentido, prestar um serviço no prazo definido, com qualidade, de acordo com as expectativas do cliente e com um custo acessível é o objectivo de qualquer empresa. No entanto, somente uma empresa organizada, preparada e direccionada para esses objectivos conseguirá ser bem sucedida.

Actualmente, é preciso que a maioria da oferta de estâncias termais de Portugal consiga alcançar um grau de modernização elevado e homogéneo, juntamente com a reestruturação de toda a envolvente (hotelaria e espaços de lazer), visto que existem turistas potenciais que se preocupam com a saúde e com a sua prevenção, levando-os à procura de lazer e de bem-estar que só este novo segmento turístico poderá oferecer.

Ao nível das inovações da oferta encontram-se os sectores do bem-estar, da boa forma física e da beleza. Praticamente todos os spas pretendem aplicar uma estratégia de melhoramento dos sectores e de se posicionar enquanto spas, com uma posição turística da saúde. São muito poucos os que se distanciam das suas ofertas clássicas e que através da diversificação se posicionam, exclusivamente, como termas de bem-estar (Körber, 2001).

Hoje em dia, todos falam em necessidade de inovação e poucos têm uma ideia clara do que se trata. Pode dizer-se que os portugueses são um povo de grande criatividade mas que inovam pouco. Ora se criatividade é a capacidade de ter novas ideias, a inovação é a capacidade de pôr em prática ideias novas. Isso permite criar a diferença em relação ao que fazíamos antes ou do que fazem os outros (Amaro, 2005). Nesta perspectiva irá ser abordado no capítulo seguinte a necessidade da articulação entre o turismo, o marketing, o empreendedorismo e as empresas do sector de turismo de saúde e bem-estar.

3. MARKETING E EMPREENDEDORISMO

3.1. Introdução

Com a evolução do sector, aumenta o grau de exigência da sociedade, acresce a valorização da sensualidade e do prazer e até mesmo da espiritualidade, surgindo, assim, um novo hedonismo, associado à satisfação dos desejos imediatos, sem pensar nas conseqüências futuras, a procura obsessiva da felicidade, que se reconhece depender do nível de auto-confiança e do bem-estar (Cavaco, 2008). Sendo uma das funções do marketing satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, é encontrado o elo de ligação do turismo de saúde e bem-estar com o marketing, que vem assumir um papel fundamental na estratégia de desenvolvimento do sector.

Actualmente, no mundo empresarial é necessário pensar bem, ser rápido, proactivo, ágil, arriscar e conseguir dar resposta às procuras do mercado. Neste sentido e de acordo com Marins (2005:107) é preciso “imprimir velocidade à criação e à implementação de novos produtos e serviços que possam surpreender as expectativas do mercado”. É nesta perspectiva que este capítulo se irá desenvolver.

3.2. Marketing

No turismo importa a capacidade de inovar, de antecipar as tendências da procura, de surpreender e de satisfazer as expectativas, necessidades e desejos dos clientes, a qual só poderá ser realizada com o recurso ao marketing.

Existem diversas definições de marketing. Por exemplo, segundo Lindon *et al.* (2004:28) “o marketing é o conjunto de métodos e meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos.” Para Kotler & Keller (2005:4) “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”, no entanto, apesar da existência de inúmeras definições, o objectivo do marketing é segundo os mesmos autores, tornar supérfluo o esforço de vendas, bem como conhecer e entender o cliente de forma a que o produto ou serviço seja adequado e se venda sozinho.

De acordo com *American Marketing Association* – AMA (2007) "o marketing é uma actividade, conjunto de instituições e processos que se destinam a criar, comunicar, fornecer e permutar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e a sociedade em geral".

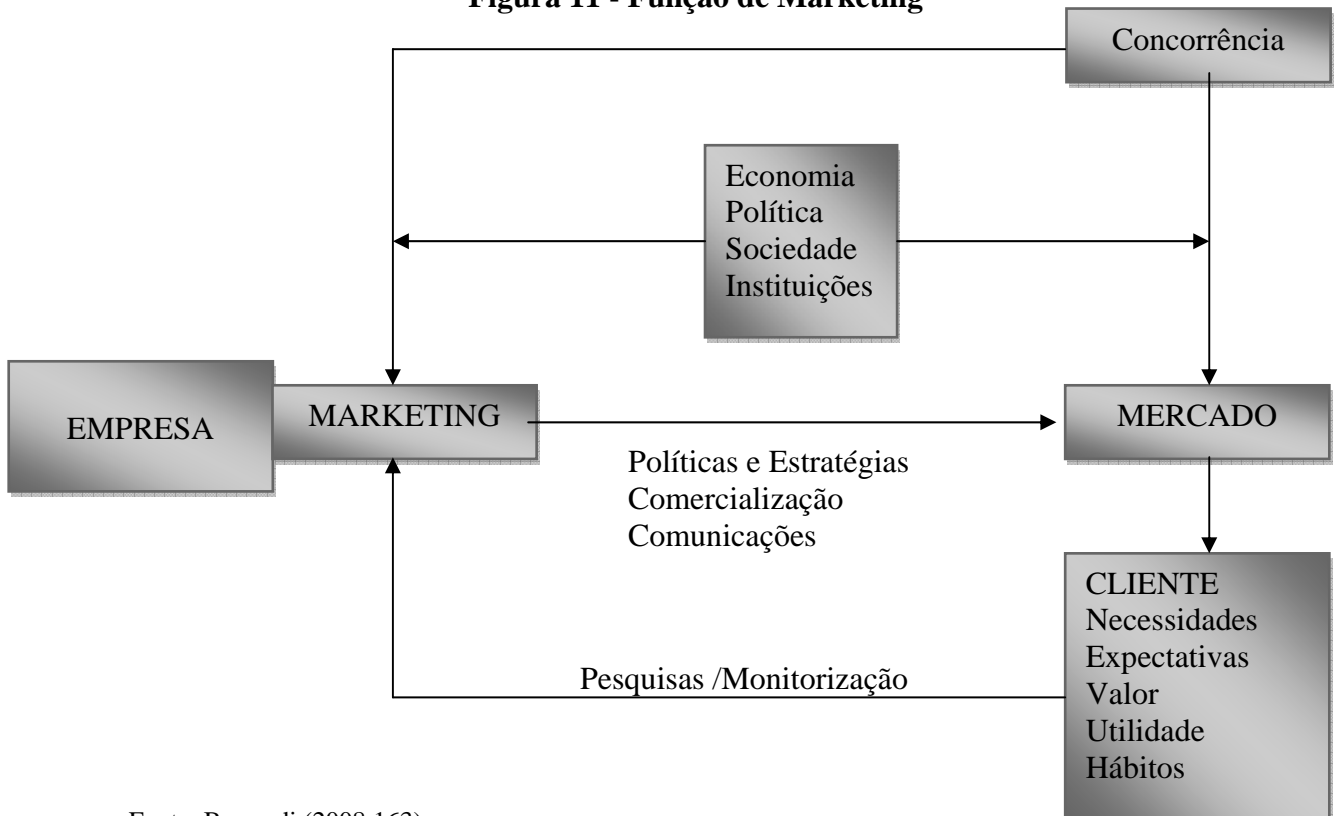
Assim, e de acordo com Lindon *et al.* (2004:30) “o marketing é uma atitude pessoal e uma cultura de empresa, uma estratégia, um conjunto de técnicas e de meios, uma prática feita de antecipação e de reactividade”.

Segundo Carvalho (2005) o crescimento das empresas está dependente da sua capacidade criativa e de mobilização de recursos para o encontro de soluções que potenciem a sua estratégia de redução de custos, de diferenciação ou de diferenciação a custos controlados.

Na opinião de Brito (1998) é vulgar afirmar-se que o marketing procura dar resposta a três aspectos cruciais da vida das empresas. Em primeiro lugar, identificar necessidades e oportunidades de mercado que possam ser transformadas em bons negócios. Depois, ajudar no desenvolvimento desses mesmos negócios não apenas ao nível da concepção dos produtos/serviços, mas também do preço, da distribuição e de eventuais serviços associados. E, por último, contribuir para uma correcta e eficaz acção de promoção e comunicação.

Segundo Ramos (2002) o conceito de marketing implica uma selecção de clientes potenciais e a gestão do *marketing mix*, abarcando três ideias fundamentais: o principal papel do gestor de marketing consiste na criação de satisfação ao cliente; toda a organização deve ser coordenada como um sistema integrado, no qual todos os funcionários e departamentos estão conscientes do seu papel na organização e no relacionamento com os clientes, desta forma, trabalham em equipa para manter essa relação; e por último, os objectivos de longo prazo da organização entre os quais o lucro, a estabilidade de emprego, o serviço à sociedade e a imagem pública favorável que devem ser satisfeitos. O marketing visa, assim, conhecer os clientes e as suas necessidades, através da apresentação de soluções inovadoras para esses problemas, comunicando-as a um mercado alvo cuidadosamente definido.

Figura 11 - Função de Marketing



Fonte: Bernardi (2008:163)

Segundo Bernardi (2008) e de acordo com a figura 11, na evolução de uma empresa os objectivos e as estratégias de marketing devem ser convergentes e adequados ao estágio de desenvolvimento, o que implica cuidados redobrados nos pontos vitais necessários a uma estratégia bem elaborada. O sucesso de uma empresa, numa perspectiva de marketing, está directamente relacionado com as próprias funções de marketing, nomeadamente a percepção do mercado quanto à imagem da empresa e com os desejos e expectativas dos clientes.

No sector termal para além do desenvolvimento de estratégias, o marketing envolve também o desenvolvimento de produtos e serviços específicos e diferenciados dos concorrentes, adequados aos segmentos de mercado pertinentes. Oferecer produtos integrados de acordo com as estruturas existentes na estância termal, respeitando as características diferenciadoras de cada segmento alvo, não é tarefa fácil. Assim, deve-se tentar ver o que é feito fora do país e recorrer a estratégias de marketing e *benchmarking* para tentar alcançar os objectivos pretendidos na empresa.

No turismo ligado às termas, o designado turismo de saúde é um produto turístico diferente do tradicional sol/praias. Nesta perspectiva é possível pensar na qualidade e quantidade da oferta turística, bem como no mercado, recorrendo a estratégias de marketing e de empreendedorismo, com vista a conhecer as novas preferências e preocupações da procura (Leitão, 1993).

3.3. Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo abrange, hoje em dia, um alargado número de teorias e abordagens que têm sido estudadas de muitas formas e com propósitos muito diferentes. Neste sentido, o empreendedorismo é considerado um campo de investigação interdisciplinar e/ou multidisciplinar e está em crescente desenvolvimento. Assim, é possível afirmar que o empreendedorismo ultrapassou o âmbito empresarial e introduziu-se em todas as actividades humanas (Dolabela, 2003; Rodrigues, 2004; Ferreira, 2007). No entanto, segundo Ferreira (2003), a diferenciação surge quer dentro da mesma abordagem, quer dentro de diferentes abordagens em diversas épocas do pensamento económico.

Segundo Martens & Freitas (2008), na generalidade o empreendedorismo pode ser aplicado a uma variedade de contextos, retratando um campo bastante abrangente. Shane & Venkataraman (2000) apontam que esta temática também envolve o estudo de fontes de oportunidades, o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades e o conjunto de indivíduos que descobrem, evoluem e as exploram. Para Morris *et al.* (2001) o empreendedorismo pode ser aplicado à criação de novas empresas, crescimento orientado de pequenas empresas, grandes empresas já consolidadas, organizações não lucrativas e organizações governamentais.

Na opinião de Marins (2005) as empresas nunca precisaram tanto de verdadeiros empreendedores como nos dias de hoje, a competitividade aumenta e quando se pretende manter ou atingir um bom posicionamento de mercado é necessário empreender.

Segundo Raposo & Silva (2000) o empreendedorismo é estudado, fundamentalmente, para explicar e facilitar o papel da nova empresa no desenvolvimento do progresso

económico. Uma outra razão apontada para justificar a investigação nesta área reside na ideia de que, para além de explicar como funcionam os mercados, também é necessário perceber porque funcionam e que, para isso, é fundamental entender o papel dum agente central nesse processo: o empreendedor.

Entre as várias abordagens ao empreendedorismo salienta-se a psicológica que segundo Rodrigues (2004), assenta no pressuposto que o empreendedor tem um perfil psicológico diferente do resto da população e de que os empreendedores *bem sucedidos* têm um perfil psicológico diferente dos *menos bem sucedidos*.

Assim, a personalidade de um gestor diz muito da sua empresa. Para ser um empreendedor de sucesso é preciso ter algumas características específicas: proactividade, dinamismo e determinação são algumas das mais importantes (Bernardi, 2008). No entanto, é também essencial ter disposição para correr riscos, já que arriscar é enfrentar desafios conscientemente e disso pode depender parte do seu sucesso. Ser capaz de conviver e sobreviver à instabilidade. Os riscos fazem parte de qualquer actividade, no entanto é necessário aprender a administrá-los.

Segundo Ferreira (2003) e Shapiro (1983) uma actividade empreendedora é aquela actividade cujo objectivo seja mudar o sistema e o indivíduo, que por conseguinte é considerado empresário. Neste sentido, o empreendedorismo é o resultado tangível ou intangível do esforço criativo do empresário.

Segundo Schumpeter (1934) os empresários são os indivíduos que têm como função dirigir a realização de novas combinações de recursos, e a função empreendedora consiste em identificar e realizar novas possibilidades na área económica. Era o estado de equilíbrio que Schumpeter tomou como ponto de partida para a sua teoria de empreendedorismo. O seu argumento era que a “força destrutiva criativa” do empresário podia ser considerada para explicar o funcionamento da economia, a explicação estática era, pois, inadequada. Considerando que o lucro do empresário seria zero, em equilíbrio, a função do empresário seria inovar para obter os lucros a partir da dinâmica da economia. Já Marins (2005:59) assume uma postura mais filosófica e define empresário empreendedor como “aquele que transforma sonhos em acções e acções em resultados”.

Para Lemos (1998), a motivação é a força que move pessoas e organizações, pelo que qualquer empresário necessita de motivação. Geralmente é definida por Lemos (1998) como o impulso para atingir uma meta e conseguir um benefício, ou seja, é um processo, uma atitude mental que incita ou produz acção física para a obtenção de algum resultado prático.

Desta forma, os que possuem estas características e as colocam em prática estão a fazer uso da sua capacidade empreendedora. O empreendedorismo, segundo Stevenson & Jarillo (1990) é um processo pelo qual os indivíduos, sozinhos ou actuando em organizações, perseguem as oportunidades sem considerar os recursos existentes. O processo de empreendedorismo é analisado pelos autores levando em consideração três elementos: a detecção da oportunidade; a disposição de persegui-la; a crença de que ela pode ser explorada com sucesso (lucro). Além disto, é também necessário combinar nas empresas uma noção de destino, uma profunda compreensão das tendências tecnológicas e um sonho vívido de como melhorar a vida das pessoas. Assim, pode dizer-se que o conjunto destas qualidades ajudam a mover e a progredir as organizações.

“O empreendedorismo, disciplina onde surgiu o conceito de orientação empreendedora, tem vindo a assumir-se nas últimas décadas como uma área em crescimento de importância na comunidade de investigadores na área das ciências empresariais” (Rodrigues, 2004:63). Neste sentido, e para uma melhor compreensão da teoria será abordado especificamente o conceito de orientação empreendedora.

3.4. A Orientação Empreendedora

Segundo Rodrigues (2004), a orientação empreendedora é um conceito que tem vindo a ser desenvolvido e estudado na área de investigação do empreendedorismo, estando relacionada com o desempenho.

A orientação empreendedora, na opinião de Martens & Freitas (2008) tem sido um importante tópico de estudo dentro da temática do empreendedorismo. Entendida como sendo o empreendedorismo a nível organizacional, diversos autores têm sugerido que ela pode influenciar positivamente o desempenho de uma organização.

Para Lumpkin & Dess (1996) a orientação empreendedora refere-se a processos, táticas e actividades de tomada de decisão e isso conduz a novas entradas, a qual pode ser conseguida mediante a incorporação num mercado novo ou actual com uma novidade ou produto actual, ou ainda, mediante o lançamento de um novo negócio. No entanto, Brown (1996) defende que a orientação empreendedora se relaciona com a vontade de uma empresa se empenhar no comportamento empreendedor. Refere ainda que a investigação sobre a orientação empreendedora transmite uma visão mais orientada do comportamento de empreendedorismo do que a investigação baseada nos traços de personalidade.

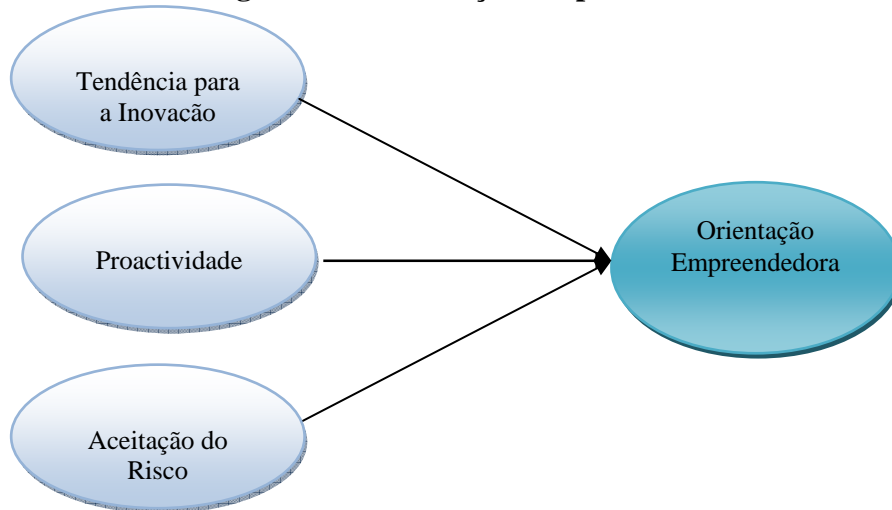
Por sua vez Ferreira (2007), entende que o termo “orientação estratégica empreendedora” é a orientação estratégica dos empresários/gestores que reflecte a voluntariedade de uma empresa em se empenhar no comportamento empreendedor. Todas as teorias são importantes e nenhuma elimina outra, ou seja, são compatíveis.

No que respeita à orientação empreendedora, e entendendo o empreendedorismo como um processo organizacional, Stevenson & Jarillo (1990) consideram que este processo é composto por três aspectos-chave: a detecção de oportunidades, a vontade de as aproveitar e a confiança na possibilidade de sucesso. A orientação empreendedora é assim um conceito que surge integrado nesta abordagem ao estudo do empreendedorismo.

Miller (1983) e Lumpkin & Dess (1996) referem que a orientação estratégica empreendedora é uma dimensão que combina um conjunto de indicadores de estilos e práticas de tomada de decisão. Lumpkin & Dess (1996) afirmam que tais variáveis devem ser tratadas como variáveis independentes da orientação estratégica empreendedora. A busca de oportunidade, por parte das empresas, varia dependendo das suas condições organizacionais e do meio envolvente (Ferreira, 2003).

De acordo com Miller (1983), as empresas empreendedoras caracterizam-se pela vontade de inovar de forma regular e arrojada, assumindo riscos consideráveis nas suas estratégias de produto e mercado. Neste sentido, segundo Miller (1983) e Rodrigues (2004) e conforme a figura 12, a tendência para a inovação, a proactividade e a aceitação do risco são as três dimensões que constituem a orientação empreendedora.

Figura 12 - Orientação Empreendedora



Fonte: Rodrigues (2004)

Relativamente à inovação, actualmente pode afirmar-se que a ausência de inovação em qualquer empresa é sinal de extinção eminente. Segundo Carvalho (2005) qualquer empresa para se manter competitiva tem que, obrigatoriamente estar sempre a inovar, quer ao nível operacional, quer estratégico e, até mesmo, em termos de motivação. É necessário perceber e compreender qual o ciclo dos produtos e/ou serviços em que se encontra. Actualmente, nas empresas, a sigla ICMD (Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio) relativamente a produtos e/ou serviços, tem que estar constantemente a ser avaliada para que as empresas não sejam surpreendidas pela ausência de mercado para os produtos e/ou serviços que as mesmas comercializam. Assim, a inovação passa pela reciclagem de novos produtos, serviços novas ideias, possibilitando o acesso ao mundo globalizado.

De acordo com Marques (2004) a inovação é um elemento-chave para a melhoria dos resultados económico-financeiros das empresas e das economias nacionais. Assim, as empresas que são capazes de usar a inovação para melhorar os seus processos ou diferenciar os seus produtos e serviços apresentam um melhor desempenho económico-financeiro do que as suas concorrentes, medido pela quota de mercado, pela rentabilidade, pelo crescimento ou pela capitalização de mercado.

Um dos exemplos de inovação no sector de turismo de saúde e bem-estar, nomeadamente no produto bem-estar, adoptado pelas termas de Alcafache e de Monchique, foi a vinoterapia. Com o objectivo de ajudar a combater o *stress*, a fadiga

física e intelectual, a celulite, a obesidade, o rejuvenescimento da pele através dos agentes antioxidantes, hidratantes, nutrientes, esfoliantes e estimulantes da circulação, foi criado um produto que para além de todos estes benefícios, também ajuda a contrariar a idade, factor importante, na sociedade actual (Cavaco, 2008).

Segundo Alves (2007) actualmente, as empresas têm de fazer um esforço constante de adaptação à mudança, devendo, sobretudo, ser proactivas. Sendo o risco uma inevitabilidade em qualquer actividade económica é, no entanto, possível e desejável, efectuar a sua gestão. Os riscos associados à mudança, deverão ser equacionados e geridos. O reconhecimento desta necessidade tem vindo a dar origem à divulgação de informação sobre os riscos, seja de forma voluntária, seja de forma obrigatória.

A função que as organizações utilizam para gerir o risco é o sistema de controlo interno, cujo desenho é da responsabilidade do conselho de administração. Este sistema tem um papel chave na gestão dos riscos, que são significativos para atingir os objectivos empresariais e, sendo adequado, contribui para salvaguardar o investimento do accionista e os activos da empresa (Alves, 2007).

3.5. Relação entre o Marketing e o Empreendedorismo

Na opinião de Lodish *et al.* (2002), o marketing mais do que a tecnologia, costuma ser a razão do sucesso ou do fracasso de uma nova empresa.

Segundo Hills *et al.* (2008) o marketing e o empreendedorismo são tradicionalmente vistos como duas disciplinas académicas diferentes. No entanto, Rodrigues (2004) refere que o marketing e o empreendedorismo surgem como complementares, sinérgicos e influentes na contribuição para o desempenho das PME. Este autor afirma ainda que a ligação entre o marketing e o empreendedorismo está associada ao desempenho da empresa, na medida em que o primeiro está relacionado com a orientação para o mercado e o segundo para a orientação empreendedora. A inovação assume-se como uma ferramenta importante e diferenciadora em ambos os conceitos, revelando-se um importante elo de ligação.

De acordo com Lodish *et al.* (2002), o marketing é a ferramenta que o empreendedor precisa para ajudar um produto ou serviço a ser considerado melhor do que o da

concorrência nos seus segmentos-alvo. Assim, as estratégias de marketing são fundamentais, na medida em que contribuem para o desenvolvimento dos produtos e serviços que os clientes procuram, auxiliam a direccionar as ofertas da empresas para os segmentos de mercado mais correctos, na contratação dos recursos humanos mais adequados, no relacionamento com os clientes, ou seja, o marketing é a principal ferramenta para uma empresa ser empreendedora.

Para Hills & LaForge (1992), o comportamento de marketing e o comportamento empreendedor são semelhantes em natureza, ou seja, ambos expandem os limites, envolvem uma ampla interacção com o ambiente, requerem a assumpção de risco e de incerteza e ligam inevitavelmente as complexidades do comportamento humano com um esforço comercial e outros esforços.

Slater & Narver (1995) têm uma opinião semelhante na medida em que defendem que a conjugação do marketing ou da orientação para o mercado com valores empreendedores são fulcrais para o processamento de informação na empresa, encorajando, assim, a acções arrojadas. Neste sentido, a orientação para o mercado por si só pode não encorajar a assunção de riscos, pelo que deve ser complementada com o empreendedorismo.

O sucesso de uma empresa não provém apenas do empreendedorismo. Não basta criar novos produtos, serviços, existe uma necessidade explícita de melhorar o sector, que só será conseguida com a antecedência de uma estratégia de marketing.

3.6. Conclusão

Devido à importância do marketing empreendedor no sector de turismo de saúde e bem-estar, torna-se necessário proceder ao seu estudo. O sector do turismo tem que se tornar cada vez mais inovador e competitivo. Para isso precisa de se modernizar e incrementar a eficiência das infra-estruturas turísticas, através das novas tecnologias, bem como do empreendedorismo. Considerando que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas a médio e longo prazo, inovar e empreender torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas, das regiões e dos países no futuro.

PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

4.1. Introdução

Segundo Guerra (2008:11) “é preciso considerar que, na denominada ‘investigação qualitativa’, se enquadram práticas de pesquisa muito diferenciadas, fazendo apelo a diversos paradigmas de interpretação sociológica com fundamentos nem sempre expressos e de onde decorrem formas de recolha, registo e tratamento do material, também elas muito diversas”.

De acordo com Denzin (1977), a metodologia representa o caminho seguido pelo investigador para compreender o seu objecto de estudo. A metodologia quantitativa e/ou qualitativa abarca vários tipos ou géneros de investigação que levam à exploração de diferentes aspectos da realidade.

Neste capítulo, serão abordados vários conceitos utilizados na metodologia de investigação deste estudo. Inicialmente será apresentada uma justificação para a metodologia seleccionada e após a apresentação do desenho de investigação, irá proceder-se à descrição dos estudos de caso, da entrevista, da elaboração do guião de entrevista, selecção dos estudos de caso e por último será apresentada uma proposta do modelo conceptual que será analisado no capítulo da análise dos resultados.

4.2. Justificação da Metodologia Utilizada

De acordo com os objectivos específicos recorreu-se à análise qualitativa para tentar responder às questões de investigação. Os procedimentos adoptados na recolha e análise dos dados, através das entrevistas, deverão ser detalhados de forma a detectar se são adequados e suficientes para responder às questões estabelecidas na investigação.

Na investigação qualitativa o investigador entra no campo com o que lhe interessa investigar. Tal não significa que encerre o desenho metodológico limitando-se a identificar somente as informações directamente relacionadas com o problema explícito *a priori* na investigação. O estudo implica também a apresentação das ideias do

investigador, processo em que o marco teórico e a realidade se integram e se contradizem de formas diversas no decurso da produção teórica (Rey, 1998).

Segundo Yin (1989), apesar da longa história de críticas, de erros de identidade e de conceitos com relação à pesquisa qualitativa, o estudo de casos é um exemplo de pesquisa qualitativa bem sucedida, que tem proporcionado ricas e criteriosas análises, além de valiosa contribuição para o desenvolvimento da teoria.

Na opinião de Yin (1989), na investigação qualitativa segue-se a tradição metodológica que recomenda a realização prévia de um estudo de caso e, com base nos conhecimentos adquiridos através deste, a identificação e a análise, nos restantes, da existência de certos padrões de comportamento que dêem conta dos elementos de homogeneidade e de heterogeneidade que caracterizam o objecto de estudo.

Assim, a qualidade de um estudo de caso implica que o investigador exponha em detalhe a metodologia, e esclareça bem a investigação para que um avaliador, ou simplesmente um leitor desse estudo, possa apreciar e julgar se a investigação é adequada e faz sentido. Isto inclui a apresentação e discussão dos pressupostos orientadores do paradigma qualitativo e do tipo específico de metodologia utilizado. É importante identificar se o autor justifica as suas escolhas e se são coerentes e apropriadas ao objectivo do estudo (Godoy, 2005).

Segundo Mason (2002), a solidez envolve o alinhamento entre a lógica do método qualitativo, o tipo de questão que se pretende responder e o tipo de explicação teórica a que se quer chegar. Numa perspectiva mais restrita é necessário averiguar como é que determinadas estratégias e fontes de dados foram usadas de forma a obter informações relevantes. A validade da interpretação dos dados, obtida a partir de procedimentos analíticos, também deve ser testada, demonstrando como os dados foram separados por temas e categorias ou examinados de forma holística, sempre traçando o caminho e justificando os passos que levaram ao processo interpretativo.

A presente investigação será desenvolvida em duas grandes fases. A primeira, já apresentada é constituída por uma revisão bibliográfica com o objectivo de fazer um levantamento teórico do tema, que permita obter uma base de sustentação da segunda

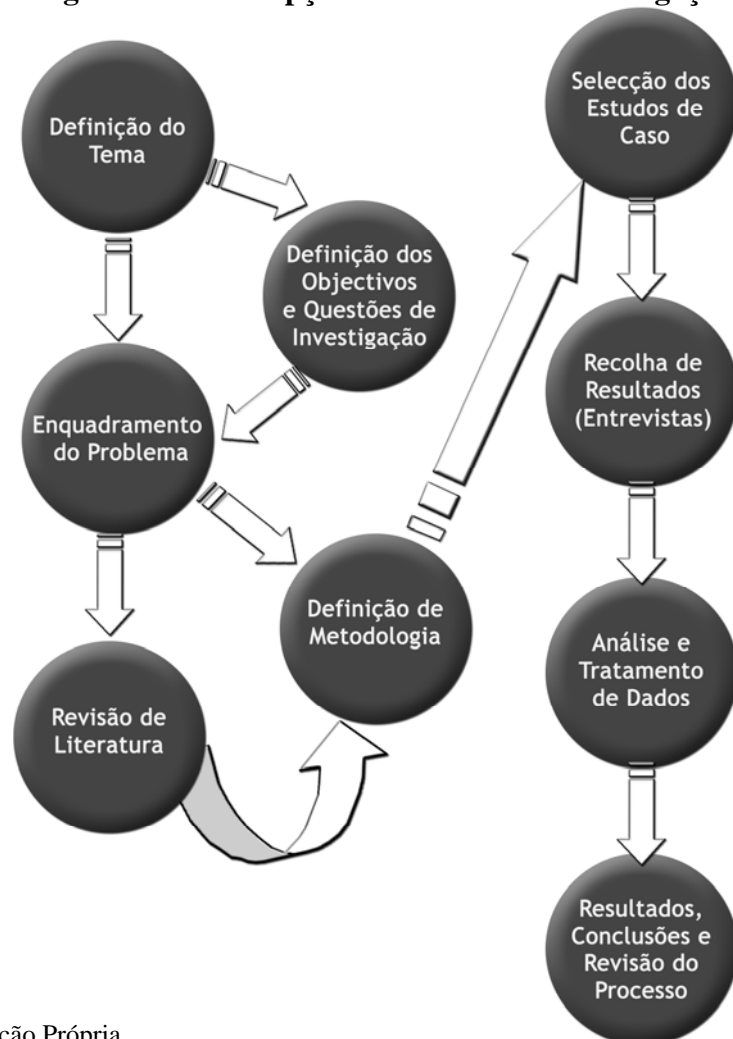
parte, a empírica. A análise empírica será, então realizada com base em dados qualitativos recolhidos através de estudos de caso, com o recurso a entrevistas em profundidade.

4.3. Desenho de Investigação

Segundo Malhotra (2002), o desenho de investigação é uma espécie de mapa que servirá de apoio para a condução do projecto de investigação. Neste sentido, tem como base a definição do problema de investigação, o campo de trabalho conceptual, as questões e objectivos de investigação e toda a informação necessária.

A concepção do desenho de investigação deste estudo foi desenvolvida com base na aprendizagem e na revisão de literatura efectuada ver (figura 13).

Figura 13 – Concepção do Desenho de Investigação



Fonte: Elaboração Própria

4.4. Estudo de Caso

Nesta pesquisa, utilizando a estratégia de estudo de caso, as questões *como* e *porquê* são as que capturam as respostas chave da investigação e procuram encaminhar o investigador para as evidências relevantes (Yin, 1989). As perguntas procuram dar respostas a um conjunto de eventos contemporâneos que representam a realidade na sua forma actual e presente, onde o investigador tem pouco ou nenhum controle, e os fenómenos e o contexto não são claramente definidos.

A importância da utilização do método de estudos de casos é defendida por Yin (1989), por permitir o uso de forma balanceada dos pensamentos dedutivo e indutivo. Além disso, tem o potencial de introduzir novos conceitos e paradigmas, os quais são essenciais para o avanço da teoria. Portanto, esse método não é apenas útil, mas, às vezes, uma indispensável ferramenta no processo de desenvolvimento da teoria. Yin (1989) acrescenta ainda que, quando o foco da pesquisa está direccionado para um problema contemporâneo e não para um problema de natureza histórica, a aplicação do estudo de casos é considerada a mais apropriada.

Segundo Yin (1989), a utilização do método do estudo de caso tem por finalidade explorar, descrever, ilustrar e explicar diferentes fenómenos. Apesar de frequentemente ser utilizado em conjunto com outras técnicas de pesquisa, para complementar e conectar os objectos de estudo, não pode ser considerado como um subcomponente de outro método. É, portanto, um método que tem méritos próprios e pode ser utilizado de forma individual.

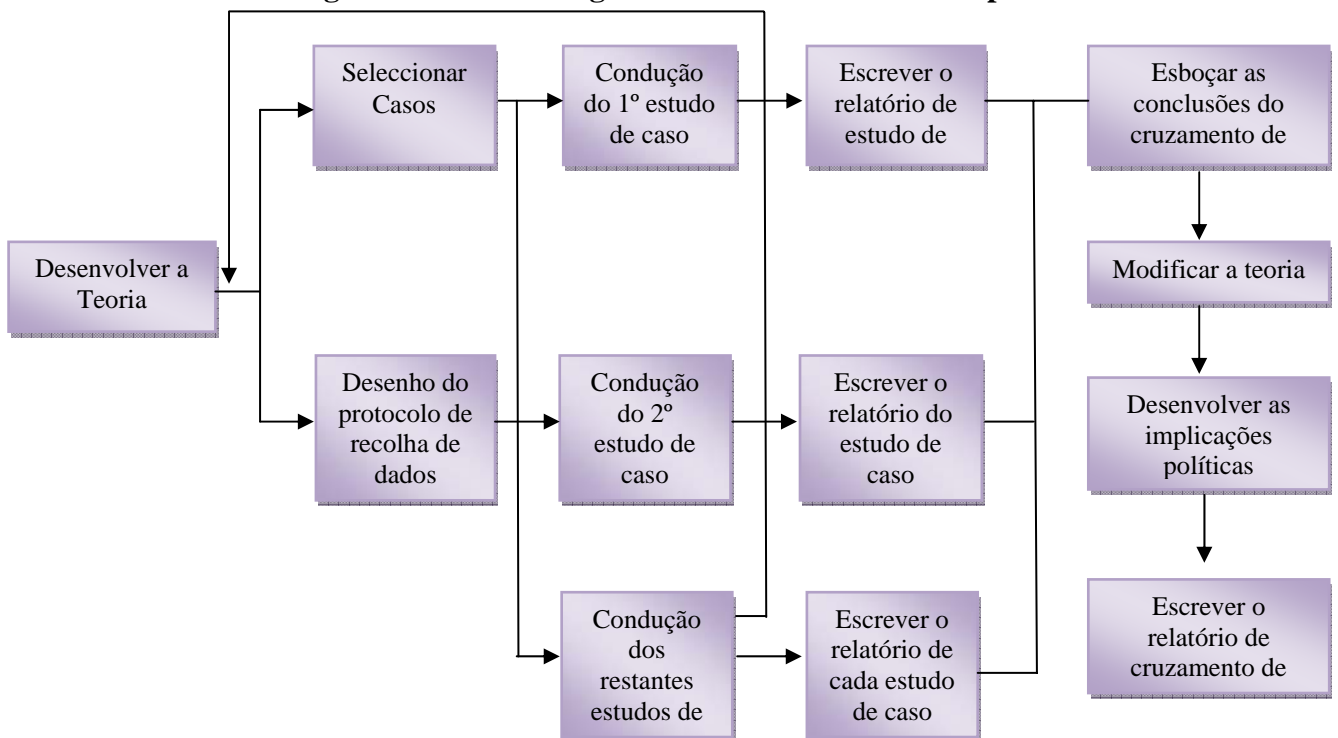
Stake (1995) aponta duas estratégias para a análise de estudo de casos:

- 1) Através da interpretação directa da circunstância individual: o investigador através da observação tira algumas considerações e faz uma análise e síntese directa do fenómeno, sem se verificar qualquer agregação de dados;
- 2) Através da agregação de circunstâncias: o investigador pode, em determinadas circunstâncias, sentir a necessidade de agregar os dados recolhidos para uma melhor compreensão do fenómeno em estudo.

Relativamente às estratégias definidas por Stake (1995), neste estudo foi utilizada uma estratégia mista, na medida em que ocorreram não só análises individuais e respectivas interpretações, como também se procedeu a uma agregação dos dados recolhidos.

Esta metodologia vai de encontro à metodologia de análise de estudo de casos múltiplos de Yin (1989) que inclui, não só uma análise individual de cada caso, mas também a análise cruzada dos casos. Um estudo de caso envolvendo múltiplos casos, também denominado de casos comparados ou estudo de casos colectivos, propicia uma maior percepção que um estudo de caso único e é mais adequado em estudos descritivos, conforme se pode constatar na figura 14. Assim, o estudo de casos múltiplos possui, assim, vantagens e desvantagens distintas em comparação aos projectos de caso único. São considerados, por isso, mais convincentes e mais robustos.

Figura 14 – Metodologia de Estudo de Casos Múltiplos



Fonte: Adaptado de Yin (1989:56)

A utilização de tabelas é uma das soluções apontadas por vários autores (Yin, 1989; Carmo, 1990; Stake, 1995) para o tratamento de dados, a fim de sintetizar, estruturar e apresentar a informação recolhida de forma mais inteligível e imediata. Neste sentido, aquando da elaboração do guião de entrevistas houve a preocupação de conceber e organizar as questões para posteriormente ser mais fácil a sua organização em tabelas.

Depois de realizadas as entrevistas e na posse dos resultados obtidos, optou-se pela sua organização em tabelas com a análise cruzada dos casos, para uma melhor interpretação dos dados e mais fácil leitura dos resultados.

De acordo com Yin (1989), o estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um. É dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos factores de cada situação, não importando os números envolvidos. Nesta investigação pretendia-se estudar 10 empresas portuguesas do sector de turismo de saúde e bem-estar. No entanto, por falta de disponibilidade de uma das empresas só se conseguiram obter resultados de 9.

4.4.1 Entrevista em Profundidade

Como já foi referido anteriormente, para a realização desta investigação recorreu-se à metodologia qualitativa, com recurso a entrevistas.

Carmo (1990:92) define entrevista como “uma forma de recolha de dados que consiste numa conversa face a face, entrevistador-entrevistado, para obter informações de factos ou opiniões sobre determinado assunto em estudo”.

Segundo Sarmiento (2008) as entrevistas podem ser classificadas em:

- ✓ **Entrevistas formais ou estruturadas** – quando o entrevistado responde a um conjunto de perguntas, que fazem parte de um guião.
- ✓ **Entrevistas semi-formais ou semi-estruturadas** – quando o entrevistado responde às perguntas do guião, mas também pode falar sobre outros assuntos relacionados.
- ✓ **Entrevistas informais ou não estruturadas** – quando o entrevistado fala livremente sobre o tema e sobre vários assuntos relacionados, não havendo um guião de entrevista.

Como refere Stake (1995) o objectivo das entrevistas não é obter respostas de “sim” ou “não” mas antes a descrição de um episódio, uma ligação entre factos e uma explicação. Assim sendo, uma das principais vantagens da utilização de entrevistas é o facto de serem questões abertas, não existindo qualquer condicionamento às respostas. O estudo pode assumir assim um carácter mais exploratório. De facto, uma vantagem da

utilização da entrevista é que o entrevistado pode mais facilmente relatar experiências únicas e situações vividas e presenciadas que só a exposição oral o permite.

O decurso das entrevistas, foi guiado por um conjunto de princípios, nomeadamente, neutralidade nas perguntas não deixando transparecer a opinião pessoal; aprofundamento, sempre que necessário, da resposta do entrevistado, solicitando mais informação, e orientação do raciocínio do entrevistado na direcção do tema em análise. As entrevistas realizaram-se no local de trabalho dos entrevistados num ambiente tranquilo: salas de reunião e gabinetes, à excepção da entrevista da responsável pelas Termas de Monchique, que por uma questão de conveniência, foi realizada no mesmo gabinete de outro entrevistado, em Lisboa. Também a entrevista ao administrador das Termas de São Pedro do Sul teve lugar num dos gabinetes da Região de Turismo do Centro, em Coimbra. Estes locais correspondiam sempre às exigências mínimas, que segundo Ruquoy (1997) devem ter um certo isolamento para que o entrevistado não fosse ouvido nem interrompido por outros indivíduos

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Este método permitiu a sua análise repetidas vezes, a fim de esclarecer dúvidas quanto às palavras do entrevistado. Como os dados foram mantidos num ficheiro áudio, torna-se possível uma repetição do estudo ou uma revisão do material registado.

4.4.2 Descrição da Construção do Guião de Entrevista

O guião de entrevista não é um questionário, mas antes um sumário dos principais temas a abordar durante a entrevista, à qual se recorre respeitando, o mais possível, a ordem de exposição do pensamento do entrevistado (Ruquoy, 1997).

Segundo Guerra (2008), a gravação depende do tipo de investigação que se está a realizar, mas sugere-se que, sempre que possível, as entrevistas sejam gravadas ao mesmo tempo que se vão tomando notas. Neste sentido, houve a preocupação da elaboração do guião de entrevista que para além de servir de auxílio durante a entrevista, foi uma ferramenta utilizada para tomar algumas notas, de forma a facilitar a fase seguinte de transcrição das entrevistas.

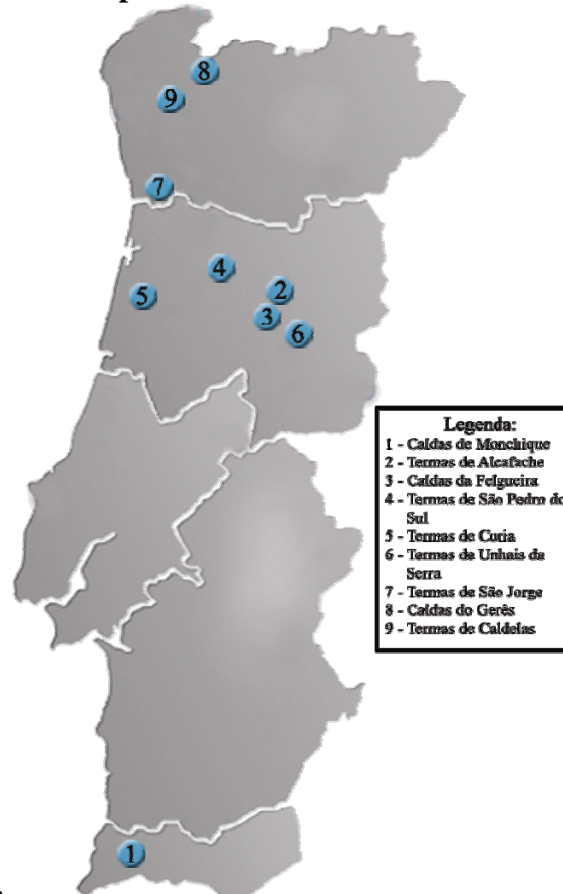
4.4.3 Selecção dos Casos de Estudo

Stake (1995:20) defende que “uma investigação com estudo de casos não pode ser feita por amostragem na medida em que não se estuda um determinado caso com o objectivo de se perceber um outro caso”, ou seja, o primeiro objectivo será compreender esse primeiro caso específico.

Os estudos de caso foram seleccionados de Norte a Sul do país através de uma amostragem não probabilística, nomeadamente a amostragem por conveniência, procurando que houvesse empresas de diferentes pontos do país com resultados significativos, de forma a ser estudada a orientação empreendedora e a orientação para o mercado. Para além disso procurou-se encontrar empresas tendo em conta a variável montante de investimento, a orientação para a reestruturação física e tecnológica do património construído e natural, bem como as características da água mineral natural. Trata-se de uma amostra determinada de acordo com as necessidades do estudo.

Na Figura 15, podem ser observadas as empresas analisadas no estudo de casos, que como se pode constatar estão divididos de Norte a Sul do País.

Figura 15 – Empresas Analisadas no Estudo de Casos



4.5. Conclusão

Toda e qualquer investigação tem de ter como base um bom enquadramento metodológico, bem como uma forte componente de recolha de informação, sempre sustentada pela componente teórica.

Neste capítulo foi definida a metodologia utilizada, desde a selecção do estudo de casos, à elaboração do guião de entrevista e por fim à realização da própria entrevista.

5. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

5.1. Introdução

O estudo de casos foram realizados com o objectivo de obter informação credível acerca das empresas em causa, e tentar enquadrar os resultados na revisão de literatura efectuada.

Neste capítulo apresentam-se alguns elementos caracterizadores das entidades estudadas, incluindo aspectos relativos à empresa concessionária das termas, ao ano de fundação, desenvolvimento e evolução, análise SWOT, produtos, bem como a sua tendência para o marketing e empreendedorismo.

De seguida será apresentada uma perspectiva geral das empresas, bem como o cruzamento dos dados e respectivas análises. Por último, será analisada a proposta de modelo conceptual, obtida através da relação entre a revisão de literatura e os dados da análise dos resultados.

5.2. Caracterização das Empresas Envolvidas

Para um melhor enquadramento das empresas foram elaboradas tabelas para facilitar a leitura e para uma melhor percepção da análise global. Através da tabela 4 é possível observar uma descrição geral das empresas em estudo.

As Caldas de Monchique são, desde 1932, concessionadas pela Sociedade das Termas de Monchique, lda e desde a sua remodelação, oferecem um conjunto diversificado de programas de bem-estar, tratamentos termais e programas Golfe&Spa.

As Termas de Alcafache são exploradas, desde 1956, por uma empresa com longa tradição familiar, denominada por Termas Sulfurosas de Alcafache, S.A. As instalações foram aumentadas, o balneário e a zona de spa requalificados, reformulado todo o interior, desde a recepção às cabines, que ganharam um ar moderno, de conforto e bom ambiente, conferido por múltiplos pormenores: iluminação indirecta, música ambiente, mobiliário de *design* elegante e funcional.

A Companhia das Águas Medicinais da Felgueira, S.A. é a concessionária que explora as Caldas da Felgueira, e assume o papel da concessão mais antiga deste estudo, visto que a data de fundação é 1882. Com grandes alterações desde então é um balneário totalmente renovado, caracterizado pela modernidade das instalações, avanço técnico e excelência de serviços.

As Termas de São Pedro do Sul são exploradas por uma empresa municipal, a Termalitur – Termas de São Pedro do Sul, E.M. e assume principal destaque, por ser a maior estância termal portuguesa com dois balneários autónomos permanentemente abertos ao longo de todo o ano, Balneário Rainha D. Amélia e mais recentemente, com uma arquitectura mais contemporânea o Balneário D. Afonso Henriques.

As Termas da Curia têm como empresa concessionária a Sociedade de Águas da Curia, S.A. e oferecem um vasto leque de produtos, quer terapêuticos, quer de bem-estar. Destaca-se pelo seu património edificado e por estar inserida num parque com cerca de 14 hectares, coberto de árvores, valorizando a natureza.

As Termas de Unhais da Serra localizadas no coração da Serra da Estrela estavam obsoletas e quase esquecidas. Com o objectivo de realizar um projecto de investimento na área hoteleira e termo-lúdica na zona da Serra da Estrela, foi criada, em 1999, a Sociedade Termal Unhais da Serra, S.A.. Através de uma candidatura ao PITER, surgiu no mercado português um novo conceito termal de 100% *wellness*. Aberto ao público desde o dia 24 de Novembro de 2008 é o primeiro *mountain spa* do país integrado num *resort hotel*.

As Termas de São Jorge eram exploradas pela Câmara Municipal, e após várias obras de ampliação e remodelação, foi criada, em 1998, a Sociedade de Turismo de Santa Maria da Feira, S.A., que é uma empresa mista, visto que a Câmara Municipal detém 50% do capital social. Segundo a administradora são umas termas com alguma tradição, mas com uma remodelação recente integraram novos conceitos e um vasto leque de produtos terapêuticos e de bem-estar.

Adquiridas em 1924 pela Empresa das Águas do Gerês S.A., as Caldas do Gerês colocaram-se na vanguarda do sector recorrendo ao investimento contínuo na

modernização de todos os serviços. Com as obras de ampliação e renovação, o balneário triplicou a superfície anterior, foram criados novos espaços mais funcionais e confortáveis, adquiridos novos equipamentos e, respondendo à crescente procura do turismo de saúde e bem-estar, foi criado o spa termal.

Desde 1918, as Termas de Caldelas são exploradas pela Empresa das Águas Minero Medicinais de Caldelas, S.A.. Com uma longa história, este complexo termal, além do secular balneário termal, inclui o Grande Hotel Bela Vista e um centro de medicina física e de reabilitação. O renovado e moderno espaço do balneário criou as condições que permitiram a Caldelas afirmar um conceito termal que harmoniza as valências de spa e terapêuticas.

Em relação ao número de funcionários, conforme poderá ser constatado na tabela 4, existem algumas diferenças, devido à sazonalidade que se faz sentir no sector. No entanto, algumas termas, com o objectivo de combater essa sazonalidade, desenvolveram novos produtos e novas estratégias para se manterem abertas todo o ano. Neste sentido, é possível cruzar a informação da época termal com o número de funcionários que existem em diferentes épocas. Outro factor importante e que foi detectável na maioria das empresas é que em época alta existem algumas dificuldades em contratar colaboradores, recrutando muitos deles como *freelancers*.

Segue-se uma descrição mais pormenorizada de cada entidade em estudo para uma melhor identificação e percepção das empresas, juntamente com a análise das entrevistas.

Tabela 4 – Descrição do Estudo de Casos

Empresa	Ano de fundação	Tipo de empresa	Remodelação do balneário	Época termal	Nº de empregados	
					Época alta	Época baixa
Sociedade das Termas de Monchique, Lda	1932	Sociedade Privada	2001	Todo o ano	53	
Termas Sulfurosas de Alcafache, S.A.	1956	Sociedade Privada	2000	Março a Dezembro	40	15
Companhia das Águas Medicinais da Felgueira, S.A.	1882	Sociedade Privada	1997	16 de Fevereiro a 8 de Dezembro	50	15
Termalitur- Termas de São Pedro do Sul E.M.	2004	Mista	Balneário Rainha D. Amélia em 2001	Todo o Ano	270 a 280	100
Sociedade de Águas da Curia, S.A.	1900	Sociedade Privada	2005	Todo o ano	90	60
Sociedade Termal Unhais da Serra, S.A.	1999	Sociedade Privada	Não houve até ao momento	Todo o Ano	50	
Sociedade de Turismo de Santa Maria da Feira, S.A.	1998	Mista	2003	12 de Fevereiro a 15 de Dezembro	51	
Empresa das Águas do Gerês, S.A.	1908	Sociedade Privada	2002	Spa todo o ano 1 de Maio a 31 de Outubro	60	20
Empresa das Águas Minero Medicinais de Caldelas S.A.	1918	Sociedade Privada	2005	21 de Fevereiro a 8 de Dezembro	75	

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 5 – Indicações Terapêuticas por Estâncias Termais

ESTÂNCIAS TERMAIS	INDICAÇÕES TERAPÊUTICAS								REGIÕES
	Doenças da Pele	Doenças do Aparelho Circulatório	Doenças do Aparelho Respiratório	Doenças do Aparelho Digestivo	Doenças Metabólico-Endócrinos	Doenças Musculo-Esqueléticas	Doenças Nefro-Urinárias	Doenças Reumáticas	
Caldas de Monchique			√			√		√	ALGARVE
Termas de Alcafache			√		√	√		√	
Caldas da Felgueira			√			√		√	CENTRO
Termas de São Pedro do Sul			√		√	√		√	
Termas da Curia		√			√	√	√	√	
Termas de Unhais da Serra		√	√	√		√		√	
Termas de São Jorge	√		√			√		√	
Caldas do Gerês		√		√	√		√	√	NORTE
Termas de Caldelas	√		√	√				√	

Fonte: Elaboração Própria

5.2.1 Estudo do Caso das Caldas de Monchique

5.2.1.1 Apresentação

Situada no coração da Serra de Monchique, num Algarve alternativo, apenas a 20 km da praia, esta exclusiva *villa* termal é constituída por hotéis em edifícios históricos recuperados. A piscina exterior de água termal, balneário spa termal, salas de reunião, restaurantes, lojas e *wine bar*, são algumas das ofertas que caracterizam esta pequena *villa*.

A *villa* Termal das Caldas de Monchique, possui uma água para as indicações terapêuticas mencionadas na tabela 5, oferece durante todo o ano um conjunto diversificado de programas de bem-estar, tratamentos termais e programas Golfe&Spa. A natureza e o ar puro da Serra tornam as Caldas de Monchique um local para descontraír de diversas maneiras, incluindo programas ao ar livre, desde caminhadas, passeios pedestres ou de bicicleta (BTT). Os mais novos também não foram esquecidos e no *Kids Club* têm jogos, pinturas, vídeos e serviço de *baby-sitter*, quando solicitado.

5.2.1.2 Análise SWOT

Na sequência da análise dos resultados desta investigação, foi também realizada uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) para permitir apresentar de forma sistematizada os pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças recolhidos através da entrevista (tabela 6).

Tabela 6 – Análise SWOT das Caldas de Monchique

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Único Spa Termal do Algarve; ✓ Qualidade do produto: relação preço/ oferta; água termal e suas características; boa apresentação do spa termal; ✓ Variedade de programas oferecidos; ✓ Leque de serviços: restauração, hotelaria, reuniões, etc.; ✓ Abertos todo o ano; ✓ Conceito de “<i>Villa Termal</i>”- inclui hotéis e balneário; ✓ Programas familiares, promoções, pacotes especiais; ✓ Desenvolvimento de actividades paralelas (golfe/encontros VIP, torneio de canasta, <i>bridge</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de notoriedade/ divulgação das Termas de Monchique; ✓ Imagem negativa devido à degradação dos anos anteriores à aquisição da Fundação Oriente; ✓ Conceito de “Termas” associado a público envelhecido e doente e não a “bem-estar” – público mais jovem; ✓ Falta de recursos humanos qualificado; ✓ Pouca rapidez do serviço prestado (por exemplo restauração).
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sazonalidade; ✓ Concorrência ao nível dos spas na costa algarvia: <ul style="list-style-type: none"> ○ Parque da Floresta SPA; Prainha centro Thalgo; Thalassa Vilalara; Sta Eulália Resort; Sannus per aqua; ✓ Acessibilidade: <ul style="list-style-type: none"> ○ Distante do Aeroporto de Faro +/- 100 km; ○ Plena Serra de Monchique, devido ao isolamento. ✓ Poucas alternativas de lazer; ✓ Falta de infra-estrutura para crianças. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A saúde está na moda: <ul style="list-style-type: none"> ○ Interesse do público jovem por spas; ○ Conceito de bem-estar em crescimento; ○ Procura de férias de descanso; ✓ Preocupação crescente com a beleza; ✓ Desenvolvimento de oferta direccionada para o cliente final; ✓ Publico <i>corporate</i>: realização de reuniões, eventos, programas de empresa; ✓ Envolvente – A “Sintra” do Algarve “Entre o azul do céu e o verde da Serra”; ✓ Proximidade da praia (20 km Praia da Rocha).

Fonte: Elaboração Própria

5.2.2 Estudo do Caso das Termas de Alcafache

5.2.2.1 Apresentação

As Termas de Alcafache fazem parte da Região Dão Lafões e localizam-se numa aldeia pequena, no fundo do vale do Dão, junto ao rio. Está apenas a 8 km de Viseu, sendo por isso servidas por boas acessibilidades.

Apresentam-se como um refúgio para recuperar a boa forma física e a tranquilidade espiritual em comunhão com a natureza, usufruindo dos benefícios de águas hipertermais, que brotam da rocha granítica a 50 graus centígrados, e detêm uma riqueza mineral acumulada desde a era glacial que chegam à superfície há 14.000 anos. Há muito que são conhecidas as suas propriedades no tratamento eficaz nas indicações terapêuticas mencionadas na tabela 5. Mas foi após a remodelação do balneário que as Termas de Alcafache se diferenciaram através de uma atitude proactiva, com base na inovação e na qualidade no produto bem-estar.

As Termas de Alcafache têm somado aos benefícios das águas o conforto das instalações, a aplicação de técnicas inovadoras e a utilização de produtos cujos efeitos são de descoberta recente. Para além de pioneiras na introdução do spa de vinoterapia, em 2006, foram as únicas a oferecer um programa global de tratamentos para o corpo e rosto com base na uva. No entanto, foi em 2007 que apresentaram a maior novidade, segundo o seu administrador...

“...foi a primeira estância termal no mundo a experimentar a Massagem de Vinotermia que consiste na leve pressão e deslizamento pelo corpo de pequenos sacos, designados ‘pindas’, cheios com um produto à base de extractos das grainhas e das peles da uva e aquecidos ao vapor a fim de libertarem os polifenóis, um componente com poderes anti-oxidantes...”

5.2.2.2 Análise SWOT

Para um melhor enquadramento será apresentada na tabela 7 a análise SWOT feita com base nos dados recolhidos da entrevista.

Tabela 7 – Análise SWOT das Termas de Alcafache

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualidade da água; ✓ Empresa familiar bem consolidada; ✓ Desenvolvimento de novos projectos; ✓ Tratamentos personalizados; ✓ Fidelização de clientes; ✓ Vasto leque de tratamentos; ✓ Preços acessíveis; ✓ Complemento de terapêutico e bem-estar; ✓ Balneário renovado; ✓ Flexibilidade de horário. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade financeira; ✓ Falta de actividades externas, ocupação de tempos livres.
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Localização e sua envolvente, não existe mais nenhuma oferta, apenas as termas; ✓ Falta de serviço de hotelaria; ✓ Poder de compra dos portugueses; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O ambiente algo natural; ✓ Apoios financeiros; ✓ Aumento do PDM de Viseu.

Fonte: Elaboração Própria

5.2.3 Estudo do Caso das Caldas da Felgueira

5.2.3.1 Apresentação

As Caldas da Felgueira estão integradas na Região Dão Lafões e encontram-se a 200 m de altitude, num vale na margem direita do rio Mondego, a 7 km de Canas de Senhorim, concelho de Nelas. Com qualidades terapêuticas conhecidas desde o século XVIII, as águas termais das Caldas da Felgueira são hoje utilizadas, quer no campo terapêutico, quer no bem-estar. Revelando-se, segundo o administrador, “...de grande efeito em tratamentos estéticos para o rejuvenescimento da pele do rosto...”, foi lançado, recentemente no mercado uma linha de produtos à base de água termal (creme e tónico de beleza) que já é comercializado aos clientes nos edifícios da empresa. O administrador perspectiva vender o produto para o exterior a partir de Fevereiro.

Com uma longa tradição, as Caldas da Felgueira, na opinião do administrador, assumem-se neste mercado como umas termas credíveis, com oferta, mas principalmente com uma excelente qualidade de serviço e atendimento ao público.

“...Tentamos comunicar muito com os clientes e oferecer serviços acima das expectativas, ou seja oferecer um serviço de qualidade...”

As Caldas da Felgueira pretendem com os múltiplos e variados programas e rituais de saúde e bem-estar complementados com o termalismo tradicional, cativar os adeptos dos estilos de vida saudáveis que procuram o seu bem-estar físico e emocional, sendo esta a filosofia da empresa.

5.2.3.2 Análise SWOT

De seguida será apresentada na tabela 8 a análise SWOT, feita com base nos dados obtidos da entrevista efectuada à administração da empresa.

Tabela 8 – Análise SWOT das Caldas da Felgueira

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tradição, imagem (a notoriedade da empresa); ✓ Remodelação do balneário; ✓ Integração de hotel e termas; ✓ Comercialização de produtos de água termal; ✓ Diversidade de tratamentos; ✓ Qualidade de serviço; ✓ Cumprimento e exigência de horários. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O espaço em si é muito confinado, é quase impossível crescer.
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ As férias das crianças são cada vez menos, por exemplo, havia a pausa do carnaval, em Novembro havia sempre uma pausa para realização de reuniões intercalares e as famílias vinham fazer termas, etc.; ✓ Toda a envolvente, a própria vila não evolui. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento das doenças alérgico/ respiratórias; ✓ Novo quadro comunitário; ✓ Aumento da preocupação com a imagem e com o bem-estar; ✓ Apetência para o bem-estar.

Fonte: Elaboração Própria

5.2.4 Estudo do Caso das Termas de São Pedro do Sul

5.2.4.1 Apresentação

As Termas de São Pedro do Sul localizam-se no coração da Região Dão Lafões, estendendo-se a sua povoação ao longo das margens do rio Vouga. Situam-se na freguesia de Várzea, entre as vilas de S. Pedro do Sul e Vouzela distando de ambas a 2 e 3 km, e ficando a cerca de 25 km da cidade de Viseu.

Frequentadas outrora por ilustres figuras da corte portuguesa, onde se destaca D. Afonso Henriques e a Rainha D. Amélia, são hoje as únicas termas em Portugal com dois balneários termais aos quais foram atribuídos os nomes dos respectivos ilustres.

As Termas de S. Pedro do Sul proporcionam aos seus aquistas um inúmero leque de programas quer no bem-estar, quer no termalismo clássico, consoante as indicações terapêuticas assinaladas na tabela 5. As termas, encontram-se actualmente, a desenvolver uma linha de produtos de dermo-cosmética com água termal que está para ser comercializada brevemente.

Existe, também, um programa específico de animação termal que procura ir ao encontro dos interesses e motivações de um público heterogéneo, que inclui desde as actividades desportivas, culturais, às diversas actividades lúdicas. O núcleo museológico existente no balneário Rainha D. Amélia, por exemplo, permite um regresso ao passado histórico das termas. Dispõe também de uma sala multiusos que é um espaço tranquilo que convida à leitura.

5.2.4.2 Análise SWOT

Na perspectiva de apresentar uma síntese dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, será apresentada na tabela 9 a análise SWOT da empresa.

Tabela 9 – Análise SWOT das Termas de São Pedro do Sul

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ É a única estância termal que tem dois balneários; ✓ Balneários abertos durante todo o ano; ✓ A empresa tem a vantagem de ser uma empresa municipal porque tem o apoio da Câmara Municipal; ✓ Qualidade das águas; ✓ Espaço natural evolvente aos balneários; ✓ Quadro clínico; ✓ Líder destacado neste mercado; ✓ Oferta; ✓ Qualidade dos equipamentos; ✓ Desenvolvimento de produtos à base de água termal; ✓ Investigação; ✓ Serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Volume de investimento; ✓ Não ser uma empresa que tenha uma gestão nitidamente privada; ✓ Funcionários que estão requisitados à própria Câmara, era a mesma estrutura antes da criação da empresa, portanto isso às vezes causa alguns inconvenientes; ✓ Formação, ainda é um ponto fraco, mas poder-se-á, a médio prazo, transformar-se num ponto forte; ✓ Não existem no mercado funcionários suficientemente numerosos para um recrutamento de qualidade plena.
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ A crise económica; ✓ Abertura de novos balneários; ✓ Os fármacos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tradição histórica, das mais importantes do país; ✓ Animação das empresas que fazem apoio complementar, por exemplo circuitos turísticos, eventos diversos realizados na envolvente; ✓ Lojas comerciais com oferta diversificada; ✓ Escola Profissional de Carvalhais – formação de jovens na área de termalismo; ✓ Existência de vida turística; ✓ Oferta hoteleira.

Fonte: Elaboração Própria

5.2.5 Estudo do Caso das Termas da Curia

5.2.5.1 Apresentação

As Termas da Curia, situadas num extenso parque de árvores centenárias, com um lago artificial de 1 km e diversas zonas ajardinadas, são das mais antigas estâncias termais portuguesas. Localizadas no centro de Portugal, em pleno coração da Bairrada, a poucos quilómetros de Coimbra, Aveiro e Figueira da Foz, as Termas da Curia satisfazem, durante todo o ano, as exigências dos termalistas, sejam direccionadas para a cura

termal, conforme as indicações terapêuticas mencionadas na tabela 5, ou para o prazer de uma experiência hidrológica relaxante e revitalizadora.

Nas Termas da Curia, o spa termal encontra-se aberto durante todo o ano, propícia aos clientes não apenas tratamentos ligados a problemas de saúde, mas também alternativas aos que desejam tirar partido das características únicas das águas termais em programas de spa, *anti-stress*, de emagrecimento, ou simplesmente para repousar.

As Termas da Curia Spa Resort, fazem parte do complexo turístico que engloba o Parque da Curia, o Hotel das Termas, Termas, Spa&Golf e o campo de golfe, tendo os seus clientes acesso aos seus serviços e facilidades em condições preferenciais.

5.2.5.2 Análise SWOT

A análise SWOT tem como objectivo identificar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da empresa que serão apresentados, em forma de síntese, na tabela 10.

Tabela 10 – Análise SWOT das Termas de Curia

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Características da água; ✓ O espaço em si, o meio envolvente; ✓ Parque com 14 hectares; ✓ Hotel e termas; ✓ Criação de um parque infantil, como estrutura de apoio para as crianças; ✓ A qualidade da prestação de serviços ✓ A higiene; ✓ O atendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de financiamento; ✓ Limitação da água, não aplicável a tratamentos de crianças, termalismo infantil; ✓ Um único edifício para todo o tipo de cliente; ✓ Falta de pessoal qualificado na época alta; ✓ Dificuldade em contratar recursos-humanos para trabalharem apenas no verão.
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ A localização, devido à proximidade, os clientes não se fixam no hotel, fazem os tratamentos, programas e voltam para casa; ✓ Crise económica; ✓ Poder de compra; ✓ A concorrência; ✓ Falta de apoio do Estado em termos de formação profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A localização, pelo acesso fácil; ✓ Apoio a investimentos; ✓ Apetência para o sector de turismo de saúde e bem-estar.

Fonte: Elaboração Própria

5.2.6 Estudo do Caso das Termas de Unhais da Serra

5.2.6.1 Apresentação

A Sociedade Termal Unhais da Serra, S.A. é a concessionária das Termas de Unhais da Serra, com uma forte valência no sector por deter três unidades hoteleiras no destino (duas na Covilhã e uma na cidade da Guarda), bem como parcerias com entidades na área da saúde e bem-estar.

Neste sentido, este projecto aberto ao público a 24 de Novembro de 2008, abarca um leque de conceitos inovadores com as seguintes características:

- √ Hotel, denominado “H2OTEL”, com 90 quartos, sendo 17 suites, vocacionado para grandes eventos (congressos) e serviços de *Medical Spa*;
- √ Centro termo-lúdico denominado *Aquadome*, congregando no mesmo espaço (ligado fisicamente ao hotel) um centro de fisioterapia, uma área de terapias e estética e um centro lúdico - o primeiro do país. O todo constitui-se como uma oferta de *Mountain Spa*, único no mercado nacional.

O impacto do projecto na região e a possibilidade de venda por parte dos operadores locais dos serviços disponibilizados, através de pacotes com alojamento, segundo o administrador, permitem caracterizá-lo como estruturante...

“...As novas experiências não passam pela contemplação do projecto, passam também pelas ofertas suplementares e complementares dentro do complexo que não existem no mercado actualmente, ou seja, este projecto é de tal maneira integrador em termos de *indoor*, que leva a que os clientes sobretudo numa fase, que é esta fase de Inverno, praticamente não saiam...”

Para além da qualidade das águas, a qualidade do turismo natureza é também fundamental para este sector. Assim, este novo e inovador projecto assume-se como o sítio ideal para se passarem dias agradáveis, aproveitando a tranquilidade absoluta longe da poluição em todas as suas formas. Neste sentido, é para os amantes da natureza ponto de partida privilegiado para percursos pedestres entre as paisagens da vertente Sul da Serra da Estrela e do vale de Unhais da Serra.

5.2.6.2 Análise SWOT

Através dos dados recolhidos da entrevista, realizou-se uma síntese da análise SWOT, conforme a tabela 11 para tentar perceber a estratégia da empresa.

Tabela 11 – Análise SWOT das Termas de Unhais da Serra

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Know-how</i> na área da saúde; ✓ Experiência em hotelaria; ✓ Recursos humanos qualificados; ✓ Líder em número de camas na oferta regional; ✓ Conceito <i>100% wellness</i>; ✓ Área de fisioterapia muito forte; ✓ Centro lúdico e inovador; ✓ Espaço de lazer para crianças com consolas; ✓ Construção completamente nova; ✓ A arquitectura e o <i>design</i>; ✓ Equipamentos topo de gama; ✓ Oferta gastronómica de alta qualidade; ✓ Soluções de climatização inovadoras (utilização da geotermia termal para aquecimento); ✓ Certificação Eco Hotel com a ISO 14001; ✓ Um departamento de Comunicação e Relações Públicas; ✓ Sistema de CRM; ✓ Qualidade de serviços; ✓ Preços nesta fase inicial acessíveis (posicionados no topo de preços da região); ✓ Empresa familiar muito enraizada no mercado; ✓ Integração de vários serviços no mesmo espaço. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Custos de exploração elevados; ✓ Necessidades de mais formação para os recursos humanos.
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de integração do espaço envolvente; ✓ Falta de iniciativa local; ✓ A possibilidade de uma construção idêntica na zona; ✓ A crise económica. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Localização e proximidade da Serra da Estrela; ✓ Integração com o Parque Natural da Serra da Estrela e associação ao turismo de natureza; ✓ Integração do conceito de vila termal; ✓ Construção de moradias turísticas na zona contígua ao complexo; ✓ Possível acesso directo a Coimbra, colocando Unhais da Serra numa situação favorável geograficamente; ✓ Projectos na área da sinalética exterior.

Fonte: Elaboração Própria

5.2.7 Estudo do Caso de Termas de São Jorge

5.2.7.1 Apresentação

As Termas de São Jorge localizam-se em Santa Maria da Feira, a 25 km do Porto, num ambiente de beleza natural e patrimonial. As Termas de São Jorge adoptaram uma filosofia de prevenção e promoção de saúde, pelo que foi feito um audacioso projecto de remodelação e ampliação, que renovou um edifício com história e dotou o espaço de novas instalações, equipamentos e serviços. Na opinião da administração da empresa...

“...O que nos diferencia das outras termas é realmente ter uma água de excelente qualidade, ter um balneário que está totalmente renovado e que foi pensado numa perspectiva não só da atracção de novos mercados, novos produtos e de novos segmentos, mas também sempre com a garantia de qualidade de segurança e quando nós falamos de segurança estamos a falar de uma segurança ambiental, de uma segurança higieno-sanitária que é essencial em qualquer espaço...”

Para a administração o processo de informatização do balneário, para além de uma estratégia inovadora e tecnológica, foi uma peça fulcral para o desenvolvimento da empresa e para a melhoria de toda a gestão.

“...nós temos todo o processo de gestão integrada do balneário desde a prescrição, venda, marcação de tratamentos, mas também o controlo *online* dos tratamentos. Isso permite-nos analisar qual é o nosso desfasamento entre a hora prevista do tratamento e a hora de realização e permite-nos fazer ajustamentos a vários níveis.... Portanto a nossa promessa é atender as pessoas no horário que lhe propusemos quando se dirigiram a nós para o fazer...”

As Termas de São Jorge conforme a tabela 5 são vocacionadas para tratamentos de problemas músculo-esqueléticos, vias respiratórias e da pele, tendo um vasto leque de programas termais, tanto na área do termalismo clássico como no sector de bem-estar termal. De acordo com a administração, uma das grandes vantagens deste projecto termal é o facto de concentrar num único sítio, sempre sob vigilância médica, uma vasta oferta de tratamentos terapêuticos e de bem-estar, sempre com águas termais.

Outra das mais-valias que oferecem estas termas é, segundo a administração,
 “...a proximidade aos grandes centros urbanos vizinhos, permitindo aos residentes o acesso fácil a tratamentos termais e a programas de saúde e bem-estar, em regime ambulatorio – no final ou no início do dia – sem que tenham de deixar as suas residências por longos períodos de tempo...”

Apesar de não serem ainda suficientes, a diversidade de actividades lúdicas sugeridas pela oferta cultural e turística de Santa Maria da Feira e pelo extenso programa de animação oferecem, aos aquistas uma ocupação saudável e enriquecida dos seus tempos livres.

5.2.7.2 Análise SWOT

Para um melhor enquadramento será apresentada na tabela 12 a análise SWOT feita com base nos dados recolhidos da entrevista.

Tabela 12 – Análise SWOT das Termas de São Jorge

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelente qualidade da água; ✓ Balneário totalmente renovado; ✓ Garantia de qualidade de produtos; ✓ Equipamentos modernos; ✓ Informatização do Balneário; ✓ Controlo da água; ✓ Segurança higieno-sanitária; ✓ Médicos qualificados; ✓ Pessoal técnico qualificado; ✓ Programas personalizados, consoante os clientes; ✓ Sala de ORL para crianças; ✓ Flexibilidade de horários; ✓ <i>Website</i> disponível em quatro línguas diferentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No decorrer da análise não foram detectados nenhuns pontos fracos.
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de afirmação como destino termal; ✓ Condições climatéricas nos meses de frio; ✓ Sazonalidade; ✓ Clonagem do produto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Localização geográfica; ✓ Balneários de proximidade; ✓ Acessibilidades; ✓ Doenças respiratórias.

Fonte: Elaboração Própria

5.2.8 Estudo do Caso de Caldas do Gerês

5.2.8.1 Apresentação

As Termas do Gerês localizam-se no Minho, emolduradas pela paisagem do Parque Natural do Peneda Gerês, constituem um espaço privilegiado de promoção de saúde no mais amplo e moderno sentido do conceito.

A oferta de diversos tratamentos e programas termais e de bem-estar é complementada com a natureza envolvente, sendo o local ideal para o repouso activo e férias saudáveis. As águas historicamente afamadas pelas suas propriedades terapêuticas, o enquadramento de uma natureza preservada e o ambiente puro, conjugados com modernas técnicas termais e a comodidade e qualidade das instalações recentemente remodeladas, permitem hoje às Termas do Gerês marcar uma presença de destaque no panorama termal.

5.2.8.2 Análise SWOT

Na tabela 13 será apresentada a análise SWOT da empresa, feita com base nos dados recolhidos da entrevista.

Tabela 13 – Análise SWOT das Caldas do Gerês

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crescente desenvolvimento ao nível de spa; ✓ Afluência de clientes muito positiva durante a época alta; ✓ Água termal única no país, só havendo mais uma na Europa especializada em fígado, vesícula e hipertensão; ✓ Duas opções de escolha: termalismo clássico e spa; ✓ Recursos humanos qualificados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No decorrer da investigação não foram encontrados pontos fracos.
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ A estagnação da Serra do Gerês; ✓ Isolamento; ✓ Falta de envolvente; ✓ A vila não evolui, não consegue acompanhar a nossa evolução; ✓ Sazonalidade, devido ao local onde estamos situados; ✓ Condições climatéricas nos meses de frio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Internacionalização e desenvolvimento da terapêutica; ✓ Localização Geográfica (estarmos situados na zona do Gerês).

Fonte: Elaboração Própria

5.2.9 Estudo do Caso das Termas de Caldelas

5.2.9.1 Apresentação

As termas de Caldelas, envolvidas por uma paisagem verde localizam-se em pleno coração do Minho, no concelho de Amares entre Braga e o Gerês. Segundo a administração...

“...O que nós vendemos muito é a pessoa sentir-se sem horário e na oferta hoteleira havia uma restrição que não fazia sentido, limitar o horário do pequeno-almoço... Venha para Caldelas descansar e colocar limites do horário de pequeno almoço, não faz sentido...mas também temos de assegurar o cliente que toma o pequeno almoço cedo...então nós temos o pequeno almoço *buffet* até às 10h30 e depois até qualquer hora há o pequeno almoço continental no bar. As coisas têm de estar organizadas, estruturadas, portanto nós temos esta estratégia para garantir flexibilidade aos clientes...”

O complexo termal é constituído pelas bicas de água, balneário e um centro de medicina física e reabilitação, tendo como principais vocações, para além do bem-estar e combate ao *stress*, o tratamento de perturbações do aparelho digestivo, pele e reumatismo. O centro de medicina física e de reabilitação, aberto todo o ano é organicamente independente da área termal, sendo a direcção técnica exercida por um médico fisiatra, que para além de apoiar a área termal na aplicação dos agentes físicos como tratamentos complementares, desenvolve uma actividade autónoma de medicina física, com acordo com o SNS, ADSE e SAMS.

Esta empresa defende que por um lado:

“...Os desafios como o termalismo é a reinvenção ou o desenvolvimento do terapêutico, isto é, tem que se desenvolver o sector porque há resultados, tem que se apostar na hidrologia médica, para continuar a desenvolver o terapêutico... Temos muita água e boa, mas se não investe não cresce...”

Por outro:

“...As coisas estão a mudar porque há uma apetência maior para as questões mais sensoriais, não muda tanto assim, porque não há estudos científicos, o termalismo não está cientificamente provado, enquanto que

na medicina tradicional há fármacos, no termalismo há tratamentos, mas dá resultados que é o que o cliente precisa...”

Neste sentido, nos dias de hoje é importante aceitar o grande desafio que é segundo a administração:

“...afirmar-nos como destino turístico, e aqui o turismo de saúde tanto pode dar para o terapêutico, como para o bem-estar, portanto, o conceito de turismo de saúde e bem-estar e o destino turístico podem funcionar como factor de retorno...”

5.2.9.2 Análise SWOT

Para uma melhor percepção da empresa será apresentada na tabela 14 a análise SWOT feita com base nos dados recolhidos da entrevista.

Tabela 14 – Análise SWOT das Termas de Caldelas

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ O produto termas; ✓ A água; ✓ Os resultados obtidos dos tratamentos; ✓ A fidelização dos clientes; ✓ A experiência adquirida; ✓ O <i>know-how</i>; ✓ Competência dos recursos humanos; ✓ A excelente qualidade da prestação de serviços; ✓ Reestruturação do balneário; ✓ A flexibilidade de horário. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A falta de afirmação do balneário, enquanto, destino turístico.
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ A apetência que o mercado tem para o sector e que pode passar de moda; ✓ A poluição das águas; ✓ É preciso desenvolver, alojamento, hotelaria, é preciso desenvolver toda a envolvente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A apetência que o mercado tem para o sector; ✓ Localização geográfica.

Fonte: Elaboração Própria

5.3. Perspectiva Geral das Entidades

Com o objectivo de ter uma percepção melhor dos resultados obtidos e tendo em conta o guião de entrevista no anexo B, os resultados foram cruzados. Neste sentido serão apresentados por pontos alguns elementos cruciais das entrevistas realizadas.

Conforme pode ser constatado na tabela 15 e na perspectiva de **Mercado/Concorrência**, na área geográfica de actuação das empresas é de salientar que todas as termas em estudo à excepção das Termas de São Jorge que apenas actuam em mercado nacional, já se estão a internacionalizar, principalmente para Espanha que tem uma grande apetência para este tipo de produto turístico.

Quanto ao maior concorrente identificado, parece ser as termas de São Pedro do Sul, quer por terem preços acessíveis, quer por terem dois balneários, quer ainda pelas características da água que é comum a alguns dos casos aqui estudados. Quando se fala em diferenciação, refere-se Unhais da Serra, que sendo um projecto inovador possui inúmeros aspectos que o diferenciam dos restantes, apesar de existir um conceito comum que é a qualidade de serviço. Segundo o administrador das termas de Caldelas, é um factor muito importante, na medida em que “...está provado que os clientes perdoam qualquer falha de estrutura, mas não perdoam uma falha de serviço...”.

Quanto às características que gostariam de implementar na própria empresa destaca-se a preferência pelo desenvolvimento de uma linha de produtos de cosmética com água termal. Muitos administradores gostariam de usar os seus próprios produtos nos balneários. O conceito começa a surgir em Portugal, na medida em que as termas de São Pedro do Sul, através de uma parceria com a Universidade do Porto, estão a desenvolver uma linha de produtos de cosmética que será lançado no mercado brevemente. As Caldas da Felgueira também já investigaram o conceito e lançaram recentemente no mercado uma linha de produtos com água termal. Actualmente é apenas vendido dentro do hotel e do balneário, mas perspectivam muito em breve, comercializar e promover este novo produto para o público em geral.

Tabela 15 – Análise Cruzada do Mercado/Concorrência

ESTÂNCIAS TERMAIS	MERCADO /CONCORRÊNCIA			
	Área geográfica de actuação	Concorrentes	O que a empresa oferece que a diferencia dos concorrentes	Características dos concorrentes que gostaria de implementar
Caldas de Monchique	Algarve e a <u>nível Internacional Espanha.</u>	No Bem-Estar toda a zona do Algarve e Termas de Monfortinho; No Termal: <u>São Pedro do Sul.</u>	Uma boa comunicação; o conceito de Vila Termal; a proximidade da praia.	Uma <u>linha dermo-cosmética.</u>
Termas de Alcafache	Todo o país e <u>Espanha.</u>	Todas as termas da <u>Região Dão Lafões</u> , pela proximidade.	Tratamentos personalizados; fidelização de clientes; preços acessíveis; pioneiros na vinoterapia	Um hotel de qualidade; uma melhor valorização da envolvente.
Caldas da Felgueira	Território Nacional: Porto; Lisboa; Aveiro e Coimbra Território Internacional: <u>Espanha</u>	Todas com as mesmas características de água e indicações terapêuticas: Alcafache; <u>São Pedro do Sul</u> ; Caldas da Saúde são as mais directas.	<u>Qualidade de serviço e de atendimento ao público</u> ; apoio clínico, algumas terapias muito específicas; rigor no cumprimento de horários; comercialização da primeira linha de produtos de água termal.	Neste momento não existe nenhuma.
Termas de São Pedro do Sul	Território Nacional: Área metropolitana de Lisboa; Algarve; a zona de Braga; há uma distribuição relativa pelo resto do território; A <u>nível internacional</u> , ainda não muito significativo: <u>Espanha</u> ; França e Holanda.	Em território nacional, segundo a administração “...beneficiamos da maior quota de mercado...” mas os concorrentes directos são: Caldas de Felgueiras; Chaves; Monfortinho e algumas termas de Espanha.	Dois balneários; condições físicas e equipamentos; qualidade das águas; A componente geotermia; Desenvolvimento de uma linha de produtos de dermo-cosmética.	“...Não são bem características dos concorrentes, mas um pouco o estudo do mercado e que também pode ser uma opção para a empresa; criar um espaço no balneário com uma componente de estética, negócio social de beleza e bem-estar onde se incluem produtos dermo-cosmética, tratamento de pele, cabeleireiro e fisioterapia”.
Termas da Curia	Todo o país, especificamente, os residentes do concelho da Mealhada, Anadia; Cantanhede e Águeda; Lisboa e algumas zonas do Norte; A nível internacional <u>Espanha.</u>	<u>São Pedro do Sul</u>	<u>Qualidade de serviço</u> ; relacionamento com o cliente; higiene; hidropinia.	Alargamento de produtos a nível de estética, inclusivamente criação de uma <u>linha de produtos de cosmética</u> com a água termal; aposta na promoção e em estratégias de comunicação.

ESTÂNCIAS TERMAIS	MERCADO /CONCORRÊNCIA			
	Área geográfica de actuação	Concorrentes	O que a empresa oferece que a diferencia dos concorrentes	Características dos concorrentes que gostaria de implementar
Termas de Unhais da Serra	Mercado nacional; <u>Mercado internacional:</u> Espanha; Alemanha e Holanda.	A concorrência ainda não é detectável neste projecto, mas talvez Aquapur e algumas <i>Thalasso</i> .	Integração da oferta no mesmo espaço; inovação; equipamentos inovadores, únicos no país; climatização; compromisso ambiental ao ser eco hotel pela ISO 14001; recursos humanos; gastronomia diferenciada e inovadora; conceito 100% <i>wellness</i> ; serviço <i>indoor</i> e <i>outdoor</i> ; integração com o parque natural da Serra da Estrela; <i>Design</i> e arquitectura; centro lúdico inovador.	Este projecto caracteriza-se por ter sido avaliado e reavaliado tantas vezes que não se conseguem identificar características que se queiram implementar neste momento.
Termas de São Jorge	Área metropolitana do Porto, Santa Maria da Feira.	Do ponto de vista do termalismo, todos os que têm a mesma tipologia de água, nomeadamente: <u>São Pedro do Sul</u> e Chaves.	A proximidade de influência; "...o facto de termos sido os primeiros a remodelar o balneário..."; Programas personalizados.	Cronométrica termal; passagem de um estabelecimento termal para estância termal; plano de revitalização da envolvente.
Caldas do Gerês	Área Metropolitana do Porto, Norte e área metropolitana de Lisboa e ainda muito escassamente no mercado internacional: <u>Espanha</u> .	Não existe nenhum concorrente directo porque "...temos um tipo de tratamento muito especializado e único em Portugal...".	Integração de balneário termal e spa; turismo; a localização no Gerês, enquanto forte destino turístico.	Combater a sazonalidade.
Termas de Caldelas	Portugal de Norte a Sul do país e <u>Espanha a nível internacional</u> .	Duas perspectivas: os fármacos e o bem-estar. No bem-estar todos os spas, todos os hotéis com spa, toda a oferta que não a do conceito termal. No terapêutico dificilmente as termas fazem concorrência;	<u>Qualidade de serviço</u> , um balneário totalmente remodelado; métodos de controlo e de higiene constantes; flexibilidade de horário; uma empresa com muita tradição.	Alguma parte dos serviços standardizados que alguns spas oferecem; a estratégia de comunicação.

Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar os resultados obtidos no ponto denominado **Cientes** e na sequência da tabela 16, conclui-se que se está numa fase de mudança e de adaptação aos novos segmentos de mercado. Actualmente existe um tipo de público muito diverso, desde a criança até ao idoso. A criança porque, cada vez mais, padece de problemas de foro respiratório. Todos os restantes podem ser por vários motivos, seja por uma questão terapêutica, seja porque procuram prevenir e combater o *stress* do dia-a-dia.

No que respeita à estratégia utilizada para fidelizar os clientes, conclui-se que a maioria das empresas utiliza os descontos, o atendimento aos clientes e a comunicação. No entanto, é a prestação de serviços que assume o papel fundamental na fidelização dos clientes. Nesta análise importa destacar o caso de Unhais da Serra que possui um sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) muito bem implementado que lhe facilita o acesso a toda a informação do cliente. Segundo o administrador da empresa "...permite-nos conhecer o cliente por dentro e por fora...".

Quanto à questão relacionada com as situações de crise, neste sector não é uma situação comum, no entanto existem por vezes algumas reclamações, situações muito pontuais, que são tratadas o mais brevemente possível, sempre com o recurso à comunicação, seja, por telefone, por e-mail ou pessoalmente.

A análise da satisfação dos clientes é outro factor importante para este tipo de produto, pelo que todas as empresas o fazem, seja de uma forma regular ou não. Consoante a empresa, têm sempre um questionário de satisfação entregue a todos os clientes. Quanto às caixas de Opiniões, Reclamações e Sugestões (ORS) são por vezes colocadas em sítios estratégicos, para evitar que os clientes se inibam de escrever. Relativamente à utilização da rede de contactos para se informarem da satisfação dos clientes, não é uma situação muito comum, mas por vezes acontece. Na zona Norte, por exemplo, alguns administradores têm reuniões pontuais, não tanto na perspectiva de constatar a satisfação dos clientes, mas antes com o objectivo de trocarem impressões e debater o que se passa no sector, desenvolvendo um espírito de cooperação sectorial.

Tabela 16 – Análise Cruzada dos Clientes

ESTÂNCIAS TERMAIS	CLIENTES				
	Clientes por segmento de mercado	Estratégia para fidelizar clientes	Como reagem a uma situação de crise	Análise de satisfação de clientes	Utiliza a rede de contactos para se informar da satisfação de clientes
Caldas de Monchique	Termalismo: +50 anos Bem-Estar: 25-60 anos	Termalismo – vantagens para os clientes antigos e para as estadias de longa duração Bem-Estar – Promoções mensais divulgadas no <i>website</i> e na <i>newsletter online</i> .	“...Falamos directamente com o cliente, tentar saber o que aconteceu é fundamental...”.	“Sim, através de um questionário de satisfação, onde constam também as sugestões e reclamações, por norma responde-se sempre ao cliente de uma forma personalizada a agradecer a estadia. A análise é feita pela própria empresa”.	Sim, “...através da conversa com os clientes, por vezes, exprimem melhor a sua opinião que através do questionário de satisfação...”.
Termas de Alcafache	Reumatologia e doenças musculoesqueléticas: +40 anos; Vias respiratórias: desde crianças a idosos; Bem-Estar: 25-45 anos	<u>Descontos; promoções, acordos e parcerias</u> com várias empresas.	Existe o livro de reclamações e a folha de sugestões e procura-se integrar parte das sugestões feitas; “...quando acontecem situações menos positivas procura-se falar com o cliente directamente e existe a política de tentar detectar clientes conflituosos e falar com eles...”.	Já se tem feito, no entanto, por norma aproveitam-se alguns estudos feitos por estagiários na empresa.	Sim, por norma incentivo os colegas a fazer termas.
Caldas da Felgueira	<u>Todo o público, desde crianças a adultos e idosos.</u>	“...Tenta-se comunicar muito com o cliente e oferecer serviços acima das expectativas, um serviço de qualidade...”.	“... <u>Nunca aconteceu</u> , mas quando algo corre menos bem, tem-se o cuidado de estar presente e de se encarar a situação de frente...”.	Os clientes são auditados anualmente para tentar analisar a avaliação da satisfação.	Não, é pouco objectivo, ...“estou muito perto dos clientes, conheço-os quase a todos...”.
Termas de São Pedro do Sul	Todo o público desde crianças a adultos e idosos.	Aposta na qualidade de serviço.	“...A empresa é pioneira ao ter o balneário com certificação, no entanto surgem sempre situações menos positivas, em geral os termalistas têm acesso ao livro de reclamações e essa	Sim, através de questionários em determinadas alturas, por exemplo quinzenalmente, e depois é feito todo o tratamento. Qualquer situação poderá ser sempre	Sim, existe um gabinete de apoio ao utente que está permanentemente aberto em que uma ou duas pessoas em

ESTÂNCIAS TERMAIS	CLIENTES				
	Clientes por segmento de mercado	Estratégia para fidelizar clientes	Como reagem a uma situação de crise	Análise de satisfação de clientes	Utiliza a rede de contactos para se informar da satisfação de clientes
			informação é tratada, analisada pelo conselho de administração e depois são remetidas à Direcção Regional de Saúde o que obriga a ter um cuidado mais personalizado...”.	melhorada.	determinadas alturas do ano, fazem de relações públicas em contacto com os clientes e procuram auscultar as opiniões.
Termas da Curia	40 – 60 anos; + 65 (tem havido um crescimento de casais jovens com filhos a fazer programas de bem-estar).	Não existe uma estratégia, mas privilegia-se muito na empresa a simpatia e a qualidade de serviços, de atendimento - “...é por isso que os clientes voltam...”.	“... <u>Nunca</u> aconteceu, mas a estratégia passaria por enfrentar, tentar saber o que aconteceu e justificar. Falar com o cliente o mais depressa possível e resolver a questão...”.	Sim, através de inquéritos feitos e analisados pela empresa.	A rede de contactos é o <i>feedback</i> entre clientes e recursos humanos, falam no hotel das termas, e nas termas do hotel, portanto, a informação acaba por se cruzar.
Termas de Unhais da Serra	Cliente Família; Cliente <i>corporate</i> ; Sector etário destes dois tipos de clientes 35 – 55 anos; Cliente associado à saúde desde crianças até aos idosos.	Projecto de <u>CRM</u> que implica conhecer melhor o cliente “...Existe também um clube de fãs, que vai permitir ter alguns privilégios e os cartões de fidelização mais para o mercado <i>corporate</i> ...”.	<u>Não são lineares</u> , mas existe o gabinete de CRP que trata toda a informação diariamente em todos os hotéis da empresa, relativamente ao que é considerado as ORS. Há um tratamento que é feito, que vai desde o contacto com o cliente que é feito por SMS, e-mail ou o contacto directo. Se por alguma razão não tiver ficado satisfeito com alguma situação, conforme o problema, a resposta vai desde um simples agradecimento, até um agradecimento mais difusivo que pode ir até à oferta de uma estadia na próxima visita.	Sim é feita pelo gabinete de Comunicação e Relações Públicas. Existem questionários de satisfação em todas as unidades hoteleiras: um dentro dos quartos; uma avaliação que é incluída nos pacotes, que envolvem os sub-contratados, para saber como é prestado o serviço; há também um questionário geral sobre o destino, e é feito todo o tratamento estatístico internamente.	Sim, apesar de não ser sistemático.

ESTÂNCIAS TERMAIS	CLIENTES				
	Clientes por segmento de mercado	Estratégia para fidelizar clientes	Como reagem a uma situação de crise	Análise de satisfação de clientes	Utiliza a rede de contactos para se informar da satisfação de clientes
Termas de São Jorge	Tratamento de vias respiratórias: desde o infantil (público muito forte) até ao adulto; Musculo-esquelética: adultos e idosos.	Existe um conjunto de acções que passa por, ao longo do ano, ir lembrando o cliente que as termas existem e que os clientes são especiais.	O factor mais importante é a questão da informação, tenta dar-se o máximo de informação, regulamentos, e normas na fase da inscrição, para evitar que surjam situações aborrecidas.	“...É feito um inquérito de satisfação, recolhidas todas as sugestões, e depois é feita a análise estatística...”.	Não.
Caldas do Gerês	Terapêutico: 40–60 anos Bem-estar: 26–40 anos	Sim, utiliza-se os <u>descontos</u> de fidelização e uma boa prestação de serviços e de atendimento.	Tenta-se resolver a situação o mais brevemente possível para tentar ultrapassar a crise.	Sim, são feitos questionários e a própria empresa faz o tratamento da informação; “...outra estratégia é, aleatoriamente, ligar para os clientes para saber se estão a pensar vir às termas e se já vieram se gostaram e costumamos também fazer <i>maillings</i> anuais a lembrar que estamos aqui...”.	Não, ligam directamente ao cliente.
Termas de Caldelas	Terapêutica: +55 anos; Bem-estar: + 35 anos.	A estratégia de comunicação.	<u>Nunca houve</u> grandes problemas, mas um dos investimentos iniciais foi em matéria-prima, como por exemplo, canalizações em inox, para as tubagens não ganharem ferrugem. Quando acontecem resolvem-se no momento. “...Há dois aspectos fundamentais: quando falhamos é preciso saber resolver com o cliente, se há uma falha é assumir o que correu mal; A segunda é aprender com as falhas...”.	Existem os tradicionais inquéritos de satisfação que são feitos e analisados pela empresa.	“...Utilizo é um valor relativo, porque aceito todas as opiniões dos meus contactos, mas o que me preocupa e o que pretendo saber é se a maioria dos clientes estão satisfeitos.”

Fonte: Elaboração Própria

Quando se fala em **Precos**, pensa-se num dos critérios de diferenciação, ou de opção para frequentar estas ou aquelas termas. no entanto, neste tipo de produto é integrada a perspectiva de necessidade e de qualidade, ou seja, ou porque tem de tratar algo e tem de fazer o tratamento com aquele tipo de água ou pela qualidade, seja de serviço, seja de todo o conjunto da oferta (a envolvente, diversidade de produtos, etc.). Existem, assim, inúmeras formas de encarar o preço, conforme pode ser visto na tabela 17.

Quanto à determinação do preço, é possível afirmar que apesar de haver empresas que defendem que o preço é determinado com base nos custos, na concorrência e no que o mercado está disposto a pagar, o conceito comum é que é feito com base na concorrência. As Termas de São Pedro do Sul são as únicas que referem ser com base no histórico da empresa.

Apesar de existirem já algumas mudanças, o sector termal é ainda muito afectado pela sazonalidade, pelo que existem diferentes preços consoante a época termal. No entanto, as Termas de Unhais da Serra destacam-se por aplicarem uma estratégia diferente. Existe apenas a época média e alta, sendo que a alta é ao fim-de-semana e a média durante a semana. O administrador da empresa explica que não existe época baixa, porque “...Quando acabamos a época tradicional de termalismo começa a época de Inverno da Serra da Estrela, portanto nunca saímos da época alta, só durante a semana...”

A questão da política de descontos vai ao encontro das respostas obtidas na questão das estratégias de fidelização: existem contrapartidas de diversos tipos, depende da estratégia defendida pela administração. Neste caso, merecem destaque as Termas de Caldelas que de acordo com a administração, não utilizam claramente o desconto, “...porque a política da empresa é não fazer descontos... o desconto fácil faz-me confusão, é porque o preço não é justo...”. Existem descontos em situações muito específicas e acrescenta ainda que “...para haver desconto tem de haver retorno...”

Tabela 17 – Análise Cruzada do Preço

ESTÂNCIAS TERMAIS	PREÇO		
	Determinação do Preço de venda	Preço por épocas	Política de descontos
Caldas de Monchique	Com base na concorrência, nos custos e no que os clientes estão dispostos a pagar. Relativamente ao terapêutico, muitos clientes fazem tratamentos porque precisam e como os tratamentos têm participação médica é obvio que não se ganha muito dinheiro.	Em termos de tratamentos médicos e de tratamentos de spa termal avulso o preço é fixado por épocas. Em termos de programas de bem-estar não.	Sim, em termos de tratamentos médicos de forma a fidelizar os clientes; existem descontos mediante as estadias serem maiores ou menores e existem também protocolos com algumas empresas, seguros e associações.
Termas de Alcafache	<u>Com base na concorrência.</u>	Sim.	Sim, quando vem um grupo; em situações de clientes que trazem novos clientes, pelo passa-palavra; existem também protocolos.
Caldas da Felgueira	<u>Com base na concorrência.</u>	Sim, época baixa, média e alta.	Existem acordos contratualizados com diversas instituições; existem incentivos a quem vem mais do que uma vez por ano.
Termas de São Pedro do Sul	Com base no histórico da empresa.	Sim.	Existem descontos com algumas parcerias: utentes das IPSS; algumas Juntas de Freguesia mediante apresentação do cartão de eleitor.
Termas da Curia	No terapêutico tem sido com base no que o cliente está disposto a pagar, mas irá ser a partir de 2009 com base nos custos; no bem-estar é mais <u>com base na concorrência.</u>	O preço é feito para o ano inteiro, no termalismo clássico não é variável; em termos de bem-estar varia consoante as épocas.	Existem descontos para as pessoas que vêm mais que uma vez por ano; existem também protocolos com algumas instituições.
Termas de Unhais da Serra	Nesta fase inicial foi <u>com base na concorrência</u> e com base no que o cliente está disposto a pagar. No final de 2009 os preços vão subir significativamente.	<u>O preço é fixado por fim-de-semana e durante a semana.</u>	Existem tarifas diferenciadas pelos vários segmentos (grupos, agências, operadores).
Termas de São Jorge	Com base nos custos, na <u>concorrência</u> e no que o cliente está disposto a pagar.	Sim, o preço está definido em função das épocas.	Existem protocolos com entidades, seguros de saúde, com algumas associações de doentes. Praticam também um desconto de fidelização, consoante a frequência dos clientes, quanto mais consumirem determinado produto, maior será o desconto.
Caldas do Gerês	Primeiro com base nos custos e depois <u>com base na concorrência.</u>	Sim, no hotel o preço é fixado independentemente das épocas, nas termas não, porque só existe época alta.	Existem protocolos com algumas empresas.

ESTÂNCIAS TERMAIS	PREÇO		
	Determinação do Preço de venda	Preço por épocas	Política de descontos
		No spa apesar da época alta, existem promoções para os pacotes que incluem alojamento.	
Termas de Caldelas	É um misto: com base nos custos, com base na perspectiva de vendas, <u>com base no mercado</u> e com base no que o cliente está disposto a pagar.	Sim, existe época baixa, média e alta.	A política da empresa é <u>não aplicar descontos</u> , “o desconto fácil é porque o preço não é justo”. No entanto, existem alguns descontos, mas tem de haver sempre um motivo, por exemplo, quanto mais consumir na empresa, maior será o desconto.

Fonte: Elaboração Própria

Actualmente, o sector termal chega ao mercado pelos mais diversos canais de **Distribuição**. Como se pode ver na tabela 18 através da relação entre a questão de venda de produtos para o exterior e a área geográfica de actuação, conclui-se que já existem produtos/serviços vendidos quer para o mercado nacional, quer internacional. Neste sentido, conclui-se que se está a dar um passo muito importante no sector, ao internacionalizar este novo produto turístico, principalmente para Espanha.

Os principais canais de distribuição são os operadores turísticos que assumem um papel fundamental neste círculo, principalmente no que respeita à internacionalização. As novas tecnologias – internet, *website*, *e-mail* - são referenciadas pela maior parte das empresas, que lhes atribuem importantes vantagens como por exemplo a acessibilidade. O passa-palavra, também muito indicado pelos entrevistados, é um canal bem mais tradicional, mas ainda muito valorizado e credível, porque as pessoas que já viveram experiências em determinado sítio transmitem de uma forma mais clara e sincera todas as vivências aos seus conhecidos. Numa outra perspectiva e para cativar os potenciais clientes, são cada vez mais privilegiados os fóruns ou comentários nos *websites* que são fundamentais na tomada de decisão. Outro factor importante, e também já referenciados por muitas empresas é o facto de se começar a ver os médicos como um canal de distribuição (podem funcionar como prescritores). Mostra que tem havido uma mudança de comportamentos. Até há bem pouco tempo, os médicos eram encarados como uma “ameaça” ao sector. Por norma não “receitavam” os tratamentos termais, porque não há investigação que sustente os resultados/benefícios dos tratamentos, ao contrário dos fármacos, cuja utilização é suportada pelos testes realizados cientificamente. Esta situação, está hoje, cada vez mais, ultrapassada.

Existem protocolos, com vista a facilitar a distribuição do produto, com diversas entidades, mas as que assumem maior destaque nesta investigação são os operadores e agências de viagem. Uma perspectiva diferente e muito proactiva é a das Termas de São Jorge que desenvolvem parcerias com empresas como a Associação Nacional de Doentes de Artrite Reumatóide (ANDAR), não apenas com o objectivo de conceder descontos, mas de investigação, de forma a haver algum retorno para a empresa “...queremos fazer protocolos com entidades mas onde nós também possamos ter aqui algum trabalho de investigação com determinados tipo de doentes...os nossos tratamentos são personalizados, variam consoante a patologia de cada termalista”.

Tabela 18 – Análise Cruzada da Distribuição

ESTÂNCIAS TERMAIS	DISTRIBUIÇÃO		
	Os produtos são vendidos para o exterior	Canais de distribuição	Parcerias
Caldas de Monchique	Os produtos termais clássicos são vendidos apenas no território nacional; o bem-estar é “exportado” também para o mercado internacional, nomeadamente para <u>Espanha</u> .	<u>Operadores turísticos</u> nacionais e internacionais; Internet; <i>website</i> .	Parcerias com empresas e operadores.
Termas de Alcafache	Território nacional e internacional também, nomeadamente <u>Espanha</u> .	<u>Consultas médicas</u> ; feiras; <i>website</i> .	Não.
Caldas da Felgueira	Portugal e <u>Espanha</u> .	<u>Operadores</u> .	Agências; com algumas associações.
Termas de São Pedro do Sul	A empresa é associada da agência de promoção turística de Portugal, logo vende em território nacional e <u>internacional</u> .	Brochuras em várias línguas; promoção ao nível da comunicação social (televisão; Rádio; jornais); visitas educativas subordinadas ao tema “As termas de saúde e bem-estar”; feiras nacionais e internacionais.	Não.
Termas da Curia	Portugal na perspectiva do termalismo clássico e <u>Espanha</u> ao nível do bem-estar.	<u>Operadores</u> ; agências de viagens.	Sim, mais na perspectiva do termalismo clássico com a Inatel, Multicare; temos também parcerias com alojamento paralelo na Curia (hotéis, pensões...).
Termas de Unhais da Serra	Nacional e internacional, principalmente <u>Espanha</u> .	Operadores com brochuras; <u>passa-palavra</u> .	Existem contratos, protocolos com operadores.
Termas de São Jorge	Portugal.	<u>Médicos</u> , <u>passa-palavra</u> ; investigadores.	Existem algumas parcerias, com a ANDAR, etc.
Caldas do Gerês	Portugal e <u>Espanha</u> , mas ainda muito pouco.	<u>Operadores</u> e agências.	Sim, protocolos com outras empresas e entidades.
Termas de Caldelas	Portugal e <u>Espanha</u> .	Estratégia de Comunicação; <u>operadores</u> ; <u>médicos</u> ; <i>mailling list</i> ; <u>passa-palavra</u> .	Não.

Fonte: Elaboração Própria

Na perspectiva da **Promocção**, e na sequência da tabela 19, existem diversas formas de promover a empresa. Os meios mais tradicionais (feiras, *newsletter*, brochuras, e-mails, *website*, entre outros) são partilhados por todos. Quanto aos jornais, revistas, rádio e televisão, são também referenciados nesta análise. No entanto, é mais numa perspectiva de publicidade não paga (a também designada *publicity*). Na medida em que existe cada vez mais uma tendência e uma grande apetência para o sector de turismo de saúde e bem-estar, o facto por si só, pode ser à partida notícia, seja porque uma determinada celebridade visitou as termas, seja porque lançaram um novo produto inovador. Actualmente, as termas são notícia por serem um produto com fortes perspectivas de futuro.

Ainda relativamente aos meios de comunicação utilizados pelas empresas, destaca-se as Termas de Unhais da Serra que segundo o administrador utilizaram, numa fase inicial do projecto um *outdoor* móvel (“...tivemos táxis em Lisboa, durante 15 dias, com imagens do hotel nas portas laterais de um lado e de outro, depois com um *voucher* de oferta ‘entre e ganhe uma estadia grátis’. Tornamos este projecto proactivo no sentido em que era o *chauffer* que entregava o *voucher* ao cliente, havia um *banner* quando ele se sentava e havia um folheto também sobre o projecto e sobre o nosso grupo e conseguimos atingir cerca de 50 mil potenciais clientes...”).

O meio de comunicação mais ambicionado pelas empresas é a televisão, a ser utilizada como instrumento publicitário. No entanto, falta a capacidade financeira da parte das empresas para suportar os avultados custos deste tipo de campanhas. No entanto, o administrador de Caldelas refere que deve haver uma cooperação entre balneários para fazer uma promoção conjunta de forma a ter custos reduzidos e uma maior visibilidade. Mesmo assim, as empresas têm a preocupação de fazer “por serem notícia”, nos vários meios de comunicação nacionais e regionais.

Tabela 19 – Análise Cruzada da Promoção

ESTÂNCIAS TERMAIS	PROMOÇÃO			
	Meios de Comunicação utilizados	Meios que não dispõe, mas que gostaria de ter	Razões porque não os têm	Fazem alguma coisa para ser notícia
Caldas de Monchique	<i>Newsletter</i> electrónica; <i>e-mails</i> ; <i>website</i> .	Brochuras para divulgação e promoção da empresa; cartão cliente.	O cartão cliente implica um grande investimento para que fique bem formalizado e bem gerido.	Sim, toda a assessoria de imprensa é feita pela empresa.
Termas de Alcafache	“... <i>publicity</i> , devido à oferta, são procurados; feiras, <i>website</i> ; jornais; internet; “fomos a empresa que mais investiu em publicidade”.	“...já utilizamos todos, só não utilizamos o SMS e queremos preparar a nossa página para os <i>Personal Digital Assistants</i> (PDA)”.	“...apesar de já haver muitas pessoas com PDA ainda não há uma relação custo/benefício, é um pouco caro...”.	Sim, apostamos em programas/produtos inovadores, que só por si são notícia e tem impacto.
Caldas da Felgueira	<i>Newsletter</i> ; <i>mailling list</i> ; publicidade na imprensa, <i>website</i> .	Trabalhar mais a classe médica; melhorar o CRM.	Existem outras prioridades ao nível de recursos humanos, custos, etc..	Existe um contrato com uma agência de comunicação para fazer a assessoria de imprensa.
Termas de São Pedro do Sul	Comunicação social (<i>publicity</i> , jornais, revistas, rádios) brochuras; campanhas em <i>outdoor</i> ; organização de congressos e de visitas temáticas às termas.	A <u>televisão</u> em horário nobre e algumas campanhas muito personalizadas, nomeadamente nos grandes centros urbanos.	“O balneário só atingiu este ano a sua conclusão, razão porque só agora estamos a equacionar novas promoções. Trabalha-se um pouco com épocas específicas, porque em época alta estamos cheios, queremos é chamar clientes de Dezembro até Maio”.	“Gostamos de comunicar com a comunicação social, organizamos congressos e procuramos trazer personalidades de nome nacional. Evidenciamos também quando temos visitas de celebridades, divulgamos tudo o que é notícia”.
Termas da Curia	Feiras nacionais e internacionais, <i>website</i> que está a ser renovado.	<u>Televisão</u> e aparecer mais os jornais locais.	Porque é um grande investimento e existem outras prioridades.	“Procuramos estar sempre presentes em suplementos das termas e em outras situações que tenham interesse a nível global”.
Termas de Unhais da Serra	Rádios, jornais, revistas; <u>outdoor móvel</u> através de táxis em Lisboa com imagens laterais do hotel em todas as portas, com oferta de um <i>voucher</i> de oferta; brochuras; <i>publicity</i> ; <i>website</i> ; contacto directo com médicos, internet; passa-palavra.	<u>Televisão</u> de uma forma repetitiva e continuada.	Não foi contemplada no plano de comunicação.	Sim, nesta fase inicial do projecto, já se é notícia.

ESTÂNCIAS TERMAIS	PROMOÇÃO			
	Meios de Comunicação utilizados	Meios que não dispõe, mas que gostaria de ter	Razões porque não os têm	Fazem alguma coisa para ser notícia
Termas de São Jorge	Marketing directo: via e-mail, SMS, correio; jornais, revistas especializadas; <i>merchandise</i> ; <i>website</i> ; <i>newsletter</i> ; “o gotinhas” - linha de produtos direccionados para crianças; brochuras.	<u>Televisão</u> corporativa; produção de conteúdos de qualidade, criatividade na área do design e ter uma equipa dinâmica para poder trabalhar todo o conteúdo.	Por vezes é uma questão de custos, outras vezes é uma questão de <i>timing</i> e de prioridades.	“...Sim, elaboramos notícias que são divulgadas e actualizadas no site...”.
Caldas do Gerês	<i>Mailling list</i> ; <i>website</i> ; feiras; artigos em revistas e jornais.	<i>Newsletter</i> , mas estamos a trabalhar nela e publicidade em televisão com uma publicidade sistemática.	A televisão tem muitos custos.	“Não precisamos de fazer muito, porque o próprio Gerês já é notícia”.
Termas de Caldelas	Passa-palavra; <i>website</i> ; marketing directo via e-mail; televisão, quando os canais vêm até à empresa; colaboração no programa “Dr. Preciso de Ajuda”; jornais e revistas.	A <u>televisão</u> , mas sozinho é impossível, passa muito pela cooperação de alguns balneários <u>fazerem uma “promoção conjunta de forma a alavancar e ter outra visibilidade”</u> .	Custos.	Sim, elaboração de <i>press release</i> e colaboração em determinados programas.

Fonte: Elaboração Própria

O **Crescimento** assume uma grande importância para a empresa, uma vez que o sector está em desenvolvimento. No entanto este crescimento que se tem vindo a sentir, só foi possível graças aos acontecimentos que tiveram lugar em duas datas emblemáticas: (i) em 2000 quando os balneários foram considerados elementos turísticos e começou a haver financiamento da União Europeia; (ii) em 2004 quando saiu a nova legislação - foi de acordo com o Decreto-Lei n.º 142/2004 de 11 de Junho que este sector começou também a fazer bem-estar. De acordo com a administração de Caldelas "...para remodelar o balneário termal é fundamental haver financiamento da União Europeia e mais que isso tem que haver um crescimento efectivo de facturação. O bem-estar possibilita um crescimento de facturação porque é uma área de negócio que não existia e que está a crescer, tem uma apetência grande, garantindo assim a sustentabilidade económica do alojamento existente e é uma grande oportunidade para o país...".

Na generalidade, e conforme pode ser constatado na tabela 20, à excepção das Termas de Unhais da Serra que é um projecto muito recente, mas que perspectiva vir a crescer, todos os casos estudados nesta investigação responderam que o crescimento é positivo, sendo o decréscimo do terapêutico compensado gradualmente pelo crescimento do bem-estar. Há que destacar as Termas de Alcafache que têm crescido significativamente devido ao lançamento de produtos inovadores no mercado.

Quanto à questão de trabalhar novos mercados, algumas empresas perspectivam atingir o mercado alemão, inglês, belga e holandês. Noutra perspectiva, não menos importante, procuram-se trabalhar, também, novos segmentos de mercado, nomeadamente, grávidas, puérperas e homens. Estes constituem alguns dos produtos a implementar no futuro em determinadas termas. Existem alguns projectos em desenvolvimento, mas que se mantêm em sigilo. No entanto, a criação de uma linha de produtos de cosmética; a renovação dos balneários com destaque para a divisão do espaço (uma área para o bem-estar e outra para o terapêutico); a recuperação de alguns edifícios; a investigação e até mesmo a revitalização de toda a envolvente, nomeadamente a criação de moradias turísticas para diversificar e aumentar a oferta, são algumas das metas a atingir no futuro para estas empresas. Para isso é necessário ter em conta factores como os custos, a inovação e a percepção que se tem no mercado e, obviamente, adaptar a cada situação os recursos humanos necessários.

Tabela 20 – Análise Cruzada do Crescimento da Empresa

ESTÂNCIAS TERMAIS	CRESCIMENTO				
	Crescimento da empresa	Trabalhar novos mercados	Produtos/Projectos a implementar no futuro	Factores a ter em conta	Necessidades de novas contratações
Caldas de Monchique	Tem-se crescido muito desde 2005, principalmente no bem-estar, no termalismo nem tanto, mas a <u>soma é positiva</u> .	Sim, a nível internacional e no território nacional “temos novas propostas para mercados mais específicos: mercado sénior”.	Cartão cliente; criar um spa num edifício que era um antigo balneário; criar dois balneários (um especificamente para termalismo e outro só para spa).	O investimento e as tendências do mercado.	Este sector é um pouco sazonal e cada vez mais se trabalha com <i>freelancers</i> .
Termas de Alcafache	“De há 10 anos para cá houve um <u>crescimento significativo</u> , passamos de 200 mil euros para um milhão e 200 mil, mudando também o posicionamento do ranking, quer do termalismo clássico, quer do bem-estar”.	Enquanto as companhias de seguros não apostarem no sector termal é difícil trabalhar novos mercados.	“...Existem projectos de baixo custo para o cliente que vamos implementar e ser pioneiros... é um produto de bem-estar, de lazer, e que vai ser importante como imagem, como relação, como desenvolvimento, atraindo para cá, espero, milhares de pessoas, por isso vai ser um produto dessa ordem...”	A localização; o ambiente; o PDM de Viseu; a ocupação do solo.	Sim.
Caldas da Felgueira	“A empresa ajusta-se ao mercado, está um pouco como os outros balneários, em crescimento no turismo de saúde e bem-estar e a perder cerca de 5% no terapêutico. Mas é <u>positivo</u> ”.	É preciso trabalhar melhor os actuais, no entanto, “no bem-estar estamos a fazer coisas muito específicas para atingir novos mercados (tratamentos anti-celulíticos; reafirmantes, etc.)”.	Criar uma nova área e diferente de spa; estão a ser estudados novos projectos visíveis para o mercado, nomeadamente: adicionar uns tratamentos novos às vias respiratórias, “pretendemos crescer na área de novos produtos, inovar, experimentar coisas diferentes. Quanto mais terapias tivermos, mais personalização poderemos ter.”	A inovação, a adequação dos produtos ao mercado.	Em princípio não.
Termas de São Pedro do Sul	“Temos objectivos anuais a cumprir, relativamente ao crescimento de termalistas nas termas, e à partida pretende-se cumprir”.	“Sim, cada vez mais é preciso internacionalizar, Espanha e <u>Alemanha</u> são os países em que estamos a apostar”.	A dermo-cosmética será colocada no mercado no ano de 2009; “pretendemos investigar e criar novos produtos para além destes já consolidados; depois temos outros projectos em carteira relacionados com a água termal mas que derivam um pouco da iniciativa privada em termos de parcerias, porque	Criar parcerias fortes com capacidade de inovação e tentar internacionalizar o sector.	Sim, a empresa cada vez que lança novos produtos, tem que pensar que os recursos humanos devem ser sempre melhorados e adaptados à estrutura do negócio.

ESTÂNCIAS TERMAIS	CRESCIMENTO				
	Crescimento da empresa	Trabalhar novos mercados	Produtos/Projectos a implementar no futuro	Factores a ter em conta	Necessidades de novas contratações
			a nossa perspectiva é o novo balneário termal o chamado Pólo do Vau que tem outra nascente termal; para além do Hotel e de um centro aquático...”.		
Termas da Curia	“...a partir de 2002 houve um <u>crescimento significativo</u> no bem-estar que veio equilibrar o número total de clientes nas termas, apesar de se ir notando um decréscimo no terapêutico. No entanto, é preciso registar que há cada vez menos pessoas a ficarem alojadas no hotel, logo há menos facturação...”.	Apetência para o cliente <u>Alemão</u> .	Recuperar o edifício, recuperar o balneário antigo; limpeza do lago; criação de novos produtos para os residentes e para os que estão na proximidade geográfica.	Os custos, a viabilidade dos produtos.	Sim, porque a faixa etária das empregadas também já começa a ser elevada.
Termas de Unhais da Serra	O projecto vai ser sustentado pela dinâmica do próprio projecto, “...a vertente da saúde e do <i>corporate</i> vai ter uma realidade muito grande...”	<u>Holanda, Alemanha, Bélgica</u> e Espanha que já está implementado, são mercados que já têm alguma apetência para este tipo de produto.	Projectos na área de investigação gastronómica; um outro projecto na área da sinalética, sinalização de percursos para profissionalizar o turismo natureza e também algumas construções de moradias turísticas, na área contigua do complexo, possibilitando outro tipo de alojamento.	Poder de compra, avaliação das tendências do mercado.	Sim, mas são marginais.
Termas de São Jorge	A vantagem de ter o sistema informatizado permite perceber o crescimento da empresa ao pormenor.	Novos mercados numa perspectiva de procura diferentes, como: alguns programas específicos de componente respiratória; depois temos as grávidas, puérperas, são mercados que não há muita oferta. “...As termas têm que passar por um processo de credibilização das suas vocações terapêuticas e ir ao encontro das	Novos programas inovadores; revitalização da envolvente,	Percepção do mercado e as novas tendências.	Consoante as necessidades que vão surgindo.

ESTÂNCIAS TERMAIS	CRESCIMENTO				
	Crescimento da empresa	Trabalhar novos mercados	Produtos/Projectos a implementar no futuro	Factores a ter em conta	Necessidades de novas contratações
		novas tendências, não só as do mercado turístico. É perceber claramente quais são as novas áreas de doença e as novas áreas de preocupação. Temos que criar produtos que vão ao encontro das realidades”.			
Caldas do Gerês	“Em termos de facturação <u>o crescimento tem sido grande</u> , em termos do termalismo é que tem vindo a reduzir, no entanto, avizinham-se tempos difíceis”.	Tendo em conta alguns projectos futuros entre os quais a renovação da vila termal, pretende-se atingir novos mercados da Europa, o dos países nórdicos.	Reformular o hotel, passar de 3 para 4 estrelas; renovar a vila termal; produtos inovadores tanto no spa como no hotel.	Preço, definição do público-alvo a atingir, “...o que vamos fazer e para quem”.	Sim, “...todos os anos vamos recrutar pessoal qualificado fora...”.
Termas de Caldelas	O crescimento tem-se sentido todos os anos, no entanto, <u>baixou o terapêutico</u> em números e o <u>bem-estar cresceu</u> .	Acima de tudo é preciso crescer e trabalhar o mercado português, depois pretende-se trabalhar melhor o mercado Espanhol que tem apetência para a oferta portuguesa; o mercado <u>inglês</u> , <u>holandês</u> e <u>alemão</u> porque têm uma apetência para o turismo de natureza, no entanto, ainda temos de trabalhar na renovação do hotel e passar de 3 para 4 estrelas.	Remodelar o hotel para 4 estrelas; Desenvolver a estética e a terapêutica, através da investigação em parceria com universidades; Desenvolver uma linha de actividade física “...no âmbito da oferta termal, ginásio, a estética com os emagrecimentos, as peles; ponderamos promover uma linha de produtos com água termal, para utilizar em tudo o que envolve as termas...”.	Investimento <i>versus</i> retorno.	Todos os anos se contratam pessoas novas, com diferentes aptidões, há sempre uma renovação gradual.

Fonte: Elaboração Própria

Por último, apresenta-se a análise cruzada da **Orientação Empreendedora** (tabela 21), que procura evidenciar se as empresas em estudo são empreendedoras ou não. A orientação empreendedora é um constructo unidimensional, constituído por três sub-constructos: tendência para a inovação, orientação proactiva e propensão para assumir riscos. Assim, conclui-se que apesar da existência de alguns receios, e de o marketing ser ainda muito limitado, todas as empresas aqui estudadas, sem excepção, procuram inovar. No entanto, preferem dar pequenos passos e seguros, visto que o financiamento das empresas é escasso.

Ao fazer a análise cruzada das empresas, foram detectadas algumas inseguranças, por parte dos gestores e quando se fala em empreender não se pode ter receios. Esta atitude é tolerada, tendo em conta a opinião do administrador da Termas de Caldelas, ao afirmar que Portugal está atrasado 15 anos no desenvolvimento deste sector, face por exemplo a Espanha. Assim, é urgente utilizar uma estratégia de *benchmarking* e ver o que os outros fazem de melhor e tentar adaptar a Portugal as boas práticas. Esta é a estratégia que muitos dos entrevistados pretendem seguir. Portanto é possível afirmar que na generalidade, as empresas pretendem seguir o caminho do empreendedorismo.

Neste momento as empresas analisadas empreendem através de pequenos passos, mas seguros, seja através de lançamento de novos produtos ou serviços, da informatização do balneário, do lançamento de uma linha de produtos com água termal portuguesa ou através de projectos arrojados com estratégias inovadoras e produtos diferenciados. Existem muitas estratégias a seguir em Portugal. Por um lado apostar na ligação à investigação, através de parcerias com centros de investigação e universidades, para suportar os estudos científicos da qualidade das águas e dos seus tratamentos. Por outro lado, é necessário haver sempre uma forte ligação entre os dois conceitos, o terapêutico e o bem-estar, porque apesar de o bem-estar ter uma forte apetência no mercado, de acordo com a administração das Termas de São Jorge “...é o terapêutico que nos diferencia e é o terapêutico que vai continuar porque não é moda. Se soubermos fazer as coisas em condições e continuarmos a ter uma boa água, o terapêutico vai continuar como continuou até aos nossos dias...”.

Tabela 21 – Análise Cruzada da Orientação Empreendedora

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA							
ESTÂNCIAS TERMAIS	Produtos considerados mais importantes: que a empresa já tem ou pretende vir a implementar	Produtos lançados nos últimos anos	Produto novo – são os primeiros a lançar ou esperam que seja testado no mercado	Tendem a evitar guerras com a concorrência ou preferem ganhar quota de mercado	Projectos seguros com menos rentabilidades ou de alto risco com possibilidades de rentabilidades mais elevadas	Explorar o mercado através de pequenos passos mas seguros ou são necessárias acções arrojadas de grande impacto	Consequências de um projecto falhar
Caldas de Monchique	Obviamente os produtos que a empresa já tem, é preciso valorizá-los.	Vinoterapia: uma forte aposta no bem-estar; lançamento de um programa de alerta para uma vida saudável em parceria com um nutricionista; uma forte aposta nas crianças, através da criação de programas familiares.	“...Depende do investimento que vamos fazer, se virmos que vale a pena, arriscamos”.	“...na vertente termalismo não pretendo criar qualquer tipo de guerra ou ‘roubar’ qualquer tipo de quota de mercado, na vertente de bem-estar os clientes gostam de experimentar e as termas estão agora a renascer... obviamente que não me importo que as pessoas que estão em outros hotéis venham experimentar porque nos nossos podem conciliar tudo”.	Nenhum gestor investe num projecto de alto risco por sempre garantias para se poder investir. “...Se tivéssemos um bom fundo de maneo que nos permitisse fazer esse projecto sem alterar a tesouraria, com certeza que arriscaríamos”.	Pequenos passos, mas seguros foi assim que se conseguiu obter os que se tem hoje, “tínhamos um verdadeiro balneário e a pouco e pouco conseguimos transformá-lo numa spa termal...”.	Depende do investimento que for feito no projecto “...se eu investir tudo, tenho tudo a perder”.
Termas de Alcafache	O que vamos <u>implementar no futuro</u> , visto que é importante para a empresa sob o ponto de vista de chamar atenção a nível nacional	Tratamentos de termalismo clássico, a vinoterapia, vários produtos que vão aparecendo no mercado e que são adoptados às termas.	“Nós <u>tentamos ser os primeiros</u> , e já fomos os primeiros a nível mundial a utilizar as ‘pindas”.	“No sector termal, não somos um genérico, é difícil haver concorrência directa, como um produto normal no mercado que vai invadir o mercado dos outros, aqui é um	Quando se pensa num projecto, “...muitas vezes não pensamos se é de alto risco ou se vai ser rentável, pensamos sim em como o rentabilizar da melhor forma e	“Tem as duas vertentes, quando os projectos são arrojados, pensados com uma determinada característica para um determinado	Falência, é por essa razão que “...pensamos para não pôr em risco o global, o projecto que vamos desenvolver não

ESTÂNCIAS TERMAIS	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA						
	Produtos considerados mais importantes: que a empresa já tem ou pretende vir a implementar	Produtos lançados nos últimos anos	Produto novo – são os primeiros a lançar ou esperam que seja testado no mercado	Tendem a evitar guerras com a concorrência ou preferem ganhar quota de mercado	Projectos seguros com menos rentabilidades ou de alto risco com possibilidades de rentabilidades mais elevadas	Explorar o mercado através de pequenos passos mas seguros ou são necessárias acções arrojadas de grande impacto	Consequências de um projecto falhar
	para uma coisa que não existe.			pouco diferente...” A empresa, assume, portanto, uma atitude pacífica.	como vamos recuperar o investimento. Prefiro <u>projectos de alto risco mas com uma gestão bem organizada</u> ”.	mercado, depende um pouco de toda a estrutura financeira, mas vale muito a <u>pena apostar em projectos arrojados</u> ”.	está ligado à mesma empresa”.
Caldas da Felgueira	“Em 2007 lançamos cerca de uns 20 produtos novos, neste momento ainda há coisas para fazer, mas já não têm a relevância que tiveram no ano passado. Portanto, eu acredito que estes novos produtos são determinantes para o crescimento da empresa”.	Tudo o que é área de bem-estar, separam o terapêutico do bem-estar. “...Acabamos de lançar no mercado português quatro produtos à base da água termal das Caldas da Felgueira. Estes produtos são inéditos no nosso país, já que são os primeiros cremes e tónico de beleza a serem fabricados com água termal portuguesa.”	Se o produto for adequado “eu sou o primeiro, sempre fui, apesar de não ser em algumas coisas, mas procuro sempre fazer coisas novas...”.	“Eu não me preocupo com a concorrência, estou atento à concorrência mas não ando a procurar conquistar quota de mercado, cada um tem o seu mercado, as suas linhas de orientação”.	É preciso dar passos seguros, quanto ao risco do negócio, deve ser ponderado pelos accionistas. “...Inovamos e arriscamos mas com adesão à realidade”.	“...Nem uma coisa nem outra, nem elas são exclusivas, quando se pensa em aplicar alguns milhões de euros num balneário é um grande passo, mas tem de ser medido, tem de ser analisado o mercado. Temos de ser realistas, temos de dar grandes passos, mas às vezes fazem-se de pequenas coisas”.	“Conforme o investimento, mas se ao lançar um projecto de grande investimento, não digo ‘faraónicos’, mas quase, as decisões pagam-se”.

ESTÂNCIAS TERMAIS	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA						
	Produtos considerados mais importantes: que a empresa já tem ou pretende vir a implementar	Produtos lançados nos últimos anos	Produto novo – são os primeiros a lançar ou esperam que seja testado no mercado	Tendem a evitar guerras com a concorrência ou preferem ganhar quota de mercado	Projectos seguros com menos rentabilidades ou de alto risco com possibilidades de rentabilidades mais elevadas	Explorar o mercado através de pequenos passos mas seguros ou são necessárias acções arrojadas de grande impacto	Consequências de um projecto falhar
Termas de São Pedro do Sul	“É aquilo que já temos porque esses são seguros à partida, aqueles que gostaríamos de implementar acho que são muito importantes se concretizados, eu acho que o que realmente falta a São Pedro do Sul é essa capacidade de inovar e de aproveitar muito melhor a água termal...”	“Temos a dermo-cosmética que está na fase final; ...lançamos produtos de <i>merchandise</i> , tem muito haver com a marca das termas de São Pedro do Sul; a loja Termal que é a responsável pela comercialização desses produtos. Também lançámos alguns produtos novos no bem-estar e a fisioterapia...”	“...Obviamente que estamos atentos, mas hoje nada se inventa... quando há alguns que podem ser aplicadas de uma forma local podemos adaptar, mas utilizamos a filosofia de que não queremos tudo...”	“Não entramos muito sinceramente nesse tipo de análise nem discussão e nem faz parte da nossa ordem de trabalhos das nossas reuniões. Temos o nosso perfil e temos o nosso mercado se houver alguma coisa que possa ser útil em relação aos outros, poderemos tirar a ideia mas não andamos a retirar...”	Projectos mais seguros “...não podemos arriscar muito, a empresa é municipal, qualquer situação que seja menos segura politicamente gera logo uma grande desconfiança e guerra...”	É preferível acções arrojadas e de grande impacto, “...para ver se mexíamos com o mercado e com o sector porque senão vamos andar aqui muitos anos para crescer pouco ou nada”.	É sempre negativo, “obviamente depende também do grau de importância de dimensão do projecto, mas é sempre complicado porque já sabemos que hoje a informação circula rapidamente e temos de acautelar situações de fracasso ...” agora isso faz parte também da rotina de qualquer empresa.

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA							
ESTÂNCIAS TERMAIS	Produtos considerados mais importantes: que a empresa já tem ou pretende vir a implementar	Produtos lançados nos últimos anos	Produto novo – são os primeiros a lançar ou esperam que seja testado no mercado	Tendem a evitar guerras com a concorrência ou preferem ganhar quota de mercado	Projectos seguros com menos rentabilidades ou de alto risco com possibilidades de rentabilidades mais elevadas	Explorar o mercado através de pequenos passos mas seguros ou são necessárias acções arrojadas de grande impacto	Consequências de um projecto falhar
Termas da Curia	Sem dúvida os que a empresa já tem.	A estética em 2004.	“Em 2004 fomos os primeiros, agora se alguém avançar primeiro, gostamos de saber a opinião, quer do cliente, quer da empresa”.	“Não queremos guerras com a concorrência, mas claro que queremos ganhar-lhes quota de mercado, mas de uma forma saudável”.	Primeiro está a segurança “...tentamos sempre que o produto seja o mais rentável possível”.	Pequenos passos mas seguros	Afecta toda a estrutura da empresa em termos de facturação e de recursos humanos.
Termas de Unhais da Serra	<u>Empreendedoris mo é a inovação sistemática.</u> “...tem de ser o que <u>estamos a pensar fazer no futuro</u> , se mantivermos a oferta como está não nos safamos. Mesmo um projecto que predomine durante algum tempo, mas temos de recorrer à inovação”.	O projecto do H2otel foi aberto ao público no final de 2008 e inclui um leque de serviços e de produtos inovadores, <u>um projecto muito arrojado</u> ; houve também uma intenção de abarcar territorialmente, o destino. A empresa teve a ambição de contornar e tentar afirmar o destino, com uma oferta diferenciada, muito segmentada.	Através da estratégia definida pela empresa como fundamental e do recurso ao <i>benchmarking</i> , leva a que quando as coisas aparecem no mercado, “... <u>nós tentemos implementa-las logo, e sejamos mais rápido que a concorrência</u> , a nossa lógica é um bocado sempre essa”.	“Não entramos em guerra com a concorrência, nem baixamos preços nem nada, para ganhar quota de mercado <u>nós entramos na medida da qualidade</u> ”.	Projectos mais seguros e com menores rentabilidades. “... <u>O H2hotel é um projecto de rentabilidades a longo prazo</u> , ainda mais seguro porque é um projecto de tentação, é claramente um projecto que estará ultrapassado, acaba por se consolidar como um complexo de montanha”.	Acções arrojadas e de grande impacto, “... <u>jogamos politicamente no que é correcto, arriscamos no grande impacto, no que é arrojado</u> ”.	“Fica afectada sobretudo a imagem do grupo, em todas as vertentes, sobretudo porque é um grupo que não está habituado a falhar”.

ESTÂNCIAS TERMAIS	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA						
	Produtos considerados mais importantes: que a empresa já tem ou pretende vir a implementar	Produtos lançados nos últimos anos	Produto novo – são os primeiros a lançar ou esperam que seja testado no mercado	Tendem a evitar guerras com a concorrência ou preferem ganhar quota de mercado	Projectos seguros com menos rentabilidades ou de alto risco com possibilidades de rentabilidades mais elevadas	Explorar o mercado através de pequenos passos mas seguros ou são necessárias acções arrojadas de grande impacto	Consequências de um projecto falhar
Termas de São Jorge	Estão interligados, “...o importante é procurar novos produtos sem descurar os existentes...” “...quando se lança um produto novo tem que ser consistente, inovador e acrescentar valor...”.	Os produtos na área de promoção de saúde.	“...o que acontece normalmente é que as próprias termas desenham os seus produtos...Por vezes pode haver a absorção de uma tendência, mas o produto acaba sempre por ser muito específico, mesmo entre balneários, porque as realidades são comuns...A posição da empresa é não optar por essa estratégia e tentar procurar produtos que não estejam ainda explorados por ninguém, a melhor forma é nós próprios trabalharmos os nossos produtos e não ir absorver os	Nem guerras, nem ganhar quota de mercado, “...a aposta é claramente atrair os clientes que ainda não fazem termas para fazer e que dentro, do sector, venham fazer nas nossas.”	“Gosto da parte mais seguros...apesar de ver no risco um desafio...quem está nos balneários tem uma responsabilidade muito grande que é nunca deixar que neste momento da vida do balneário, se descure toda uma imagem, uma notoriedade que o balneário tem há centena de anos...”.	É necessário dividir “...do ponto de vista individual devemos dar passos seguros, do ponto de vista do sector temos que ser arrojados...para provocar o sector”.	Todas as acções, produtos têm que ter um plano e todos os planos têm um plano de contingência, “...ninguém é louco de meter um produto no mercado sem primeiro ser testado...é sempre possível falhar, mas não faz sentido...”.

ESTÂNCIAS TERMAIS	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA						
	Produtos considerados mais importantes: que a empresa já tem ou pretende vir a implementar	Produtos lançados nos últimos anos	Produto novo – são os primeiros a lançar ou esperam que seja testado no mercado	Tendem a evitar guerras com a concorrência ou preferem ganhar quota de mercado	Projectos seguros com menos rentabilidades ou de alto risco com possibilidades de rentabilidades mais elevadas	Explorar o mercado através de pequenos passos mas seguros ou são necessárias acções arrojadas de grande impacto	Consequências de um projecto falhar
			produtos do mercado, acaba por ser um pouco essa a nossa perspectiva”.				
Caldas do Gerês	“Neste momento são os produtos /serviços que temos, porque foi tudo lançado há bem pouco tempo...”	Tudo o que é produtos de spa.	“...Não temos nenhum exemplo que tenhamos sido nós, a nossa postura é mais de esperar...As nossas são termas e spa, misturamos ao contrário das restantes termas.	“Tentamos ganhar quota de mercado aos outros, sem fazer políticas agressivas, até porque o sector termal, ainda é relativamente pequeno...”.	“Preferimos desenvolver projectos mais seguros com menor rentabilidade. Porque é um alto risco, e porque também não tenho perfil de alto risco, é a perspectiva da administração”.	“Nunca tivemos nenhuma acção arrojada e de grande impacto, portanto não sei qual seria o resultado, até porque estamos limitados a um espaço. Não sei se os outros tendo, se terão bons resultados, mas espera-se que sim é bom para todos”.	Sem dúvida ...”prejuízos, a imagem, o valor da empresa, o património”.
Termas de Caldelas	<u>Os que pretende vir a lançar.</u>	A parte de bem-estar; os programas de emagrecimento; parte das actividades envolventes; contratação de uma empresa exterior, nas actividades da	“...temos que <u>medir sempre o grau de risco</u> ou <u>investimento versus retorno</u> , se estamos a falar de projectos que o risco é maior... temos que	“...no turismo de saúde e bem-estar procuro ganhar quota de mercado, no termal, se a concorrência forem outras termas, não procuro, porque para mim é uma guerra	A atitude “...tem a ver com o volume de investimento <i>versus</i> retorno, ninguém gosta de perder dinheiro. Nós temos muita coisa para fazer, e que o retorno é	<u>As duas opções de estratégia</u> são <u>válidas</u> , depende do projecto, “...se é um hotel tenho que fazer um investimento maior e ali tenho um	Depende do investimento, pode fechar a empresa, ou então arranjar um produto para poder compensar.

ESTÂNCIAS TERMAIS	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA						
	Produtos considerados mais importantes: que a empresa já tem ou pretende vir a implementar	Produtos lançados nos últimos anos	Produto novo – são os primeiros a lançar ou esperam que seja testado no mercado	Tendem a evitar guerras com a concorrência ou preferem ganhar quota de mercado	Projectos seguros com menos rentabilidades ou de alto risco com possibilidades de rentabilidades mais elevadas	Explorar o mercado através de pequenos passos mas seguros ou são necessárias acções arrojadas de grande impacto	Consequências de um projecto falhar
		envolvente.	ver melhor o retorno... nesta área estamos atrasados na Europa e para isso temos que ver o que há lá fora. Eu não vou implementar o meu dinheiro em nada que ainda não tenha sido testado”.	perdida... Vale a pena ir buscar pessoas que já estão a consumir bem-estar mas fora do ciclo termal”.	garantido, podemos ter mais ou menos tempo...”.	segmento de mercado diferente. Há muitas opções válidas”.	

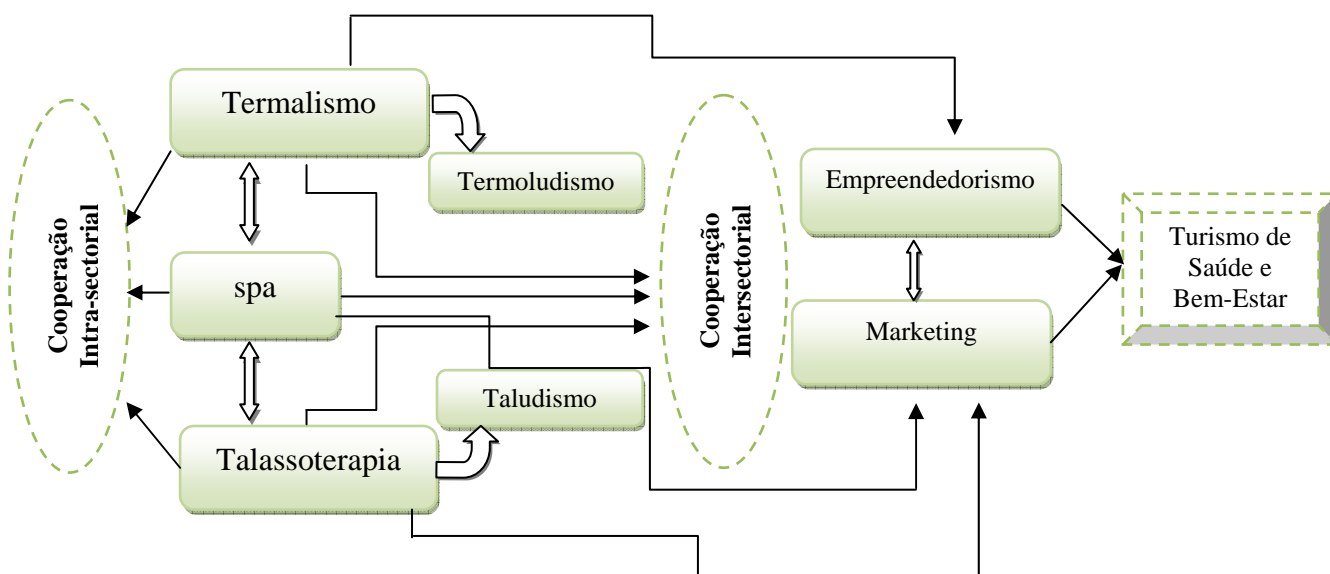
Fonte: Elaboração Própria

5.4. Análise do Modelo Conceptual Proposto

No contexto da presente investigação, e com base na pesquisa efectuada e nos resultados, surge o modelo conceptual, onde é possível identificar as dimensões da estratégia que poderão reflectir as práticas de mudança, os processos, os métodos organizacionais e os estilos de tomada de decisão que as empresas deveriam utilizar, e que poderão influenciar provavelmente o seu crescimento e o seu desempenho no novo paradigma termal.

O modelo proposto na figura 16, surge como resposta às duas questões de investigação colocadas no ponto 1.3, relacionando a orientação empreendedora e o marketing nas empresas portuguesas do sector de turismo de saúde e bem-estar, de forma a tentar projectar de uma forma empreendedora um novo e sustentado produto turístico.

Figura 16 – Proposta de Modelo de Projecção do Turismo de Saúde e Bem-estar



Fonte: Elaboração Própria

Portugal possui uma grande dimensão de costa, logo, segundo Ramos (2005b), através do aproveitamento da água do mar e dos produtos marinhos para terapias e bem-estar, faz todo o sentido inserir o conceito de talassoterapia no sector de turismo de saúde e bem-estar. Com uma forte riqueza e muita diversidade, tudo indica que se está a actuar no caminho da diferenciação.

Assim, faz todo o sentido a associação do termalismo e da talassoterapia ao spa, incluindo o termoludismo e o taludismo e recorrendo ao espírito de cooperação intra-sectorial e intersectorial. A nível intra-sectorial deve haver cooperação entre todas as termas e centros de talassoterapia de forma a rentabilizar o sector, evitando uma concorrência excessivamente agressiva, porque o que importa é manter o turista dentro do conceito termal e da talassoterapia.

Devido ao facto de existirem bastantes termas na zona Norte e Centro do país, poderia haver uma cooperação geográfica e haver um responsável em cada região que organizasse reuniões pontualmente, de forma a promover a cooperação a nível nacional. Quanto à cooperação intersectorial, para se poder acolher todo o tipo de turistas tem de haver uma estrutura muito bem organizada que inclua oferta hoteleira, restauração, actividade de *outdoor*, entre outras, pelo que nesta perspectiva deve haver uma ligação às entidades externas às estâncias termais.

No entanto, a cooperação não é suficiente para projectar este novo sector que tem tanta apetência no mercado, quer nacional, quer internacional. Com o recurso ao empreendedorismo, através de pressupostos de orientação empreendedora e através de uma boa estratégia de marketing, as empresas poderão conseguir sustentar o conceito quer com qualidade, quer com inovação, mas acima de tudo com diferenciação, existindo assim a possibilidade de conquistar os mercados ambicionados – Alemanha, Bélgica, Inglaterra e Holanda para o novo sector de Turismo de Saúde e Bem-estar.

5.5. Conclusão

Sendo Portugal um dos países mais ricos em águas mineromedicinais e havendo a tendência futura para a mudança, renovação/remodelação e actualização das estâncias termais nacionais, torna-se imprescindível uma "ida a banhos", para retemperar forças e encontrar o equilíbrio.

Neste sentido, há que ter em consideração que a medicina termal não pode ser reduzida à componente terapêutica. Há que abrangê-la e inclui-la tanto a nível de prevenção, como a nível da promoção de saúde, reabilitação, qualidade de vida e mesmo recreação/aspectos lúdicos.

O conceito está claramente a mudar. O termalismo estava assente na doença e neste momento está a criar-se um novo produto turístico na óptica da saúde e do bem-estar que é aplicável a toda a gente, às pessoas que têm saúde e a querem manter ou melhorar e às pessoas que não a têm e querem recuperar.

Assim, no sector de turismo de saúde e bem-estar verificaram-se inúmeras transformações nos últimos anos, nomeadamente nas empresas aqui estudadas. Destacam-se assim, a alteração dos perfis dos consumidores, dos novos segmentos populacionais de topo da pirâmide etária, bem como dos padrões e da estrutura de consumo, a valorização dos elementos hedonísticos e a procura de maior qualidade de vida, por parte de vários estratos da população, e ainda a tendência cada vez mais marcante da repartição das férias por períodos curtos ao longo do ano.

Com o objectivo de dar resposta à procura, assiste-se hoje ao aparecimento de um vasto leque de actividades e de produtos que visam fundamentalmente a satisfação de necessidades físicas e psíquicas, sobretudo as relacionadas com a grande preocupação por uma vida mais saudável e rejuvenescida, propiciadora de um bem-estar e de uma vitalidade tão necessárias ao nosso quotidiano.

PARTE III – CONSIDERAÇÕES FINAIS

6. CONCLUSÕES GERAIS DA INVESTIGAÇÃO

Esta investigação pretendeu responder às questões de investigação acerca da relação existente entre o empreendedorismo e o marketing nas empresas do sector de turismo de saúde e bem-estar e de entender qual o nível de empreendedorismo das empresas estudadas.

Através desta investigação pretendeu-se relacionar os resultados com os objectivos propostos de forma a compreender melhor a relação entre a orientação empreendedora e o marketing no sector do turismo de saúde e bem-estar; compreender como esta relação pode melhorar o desempenho no turismo de saúde e bem-estar, aprofundar o conhecimento teórico sobre este tema na revisão de literatura e comparar as realidades existentes. Através da aproximação entre as empresas tentou-se compreender as diferenças internas nas empresas estudadas, de forma a melhorar a organização e desempenho das mesmas.

Neste sentido e apesar de algumas empresas na área do turismo de saúde e bem-estar padecerem de alguns problemas, entre os quais pertencerem a uma estrutura empresarial fragmentada, constituída predominantemente por empresas familiares e apresentarem uma determinada instabilidade no seu funcionamento, visto que ainda são demarcadas por pequenas oscilações ao nível da procura que reflectem enormes repercussões na viabilidade económica e financeira das empresas (sazonalidade). Assim, é urgente ultrapassar estes obstáculos e definir estratégias para atingir novos mercados e produtos, que permitam a estas empresas crescerem.

Com esta investigação, conclui-se que o marketing no sector de turismo de saúde e bem-estar ainda não é suficiente, a ligação ao turismo é também ainda diminuta em Portugal, na medida em que ainda existem empresas centralizadas num público restrito. Foi com base nestas perspectivas que foi possível identificar a principal problemática desta investigação, passa pela inércia e “comodismo” do sector termal e fundamentalmente pela falta de financiamento em algumas estâncias termais, o que limita a evolução do sector, tornando-se urgente definir estratégias e mudar mentalidades.

No entanto, a procura do bem-estar está a crescer cada vez mais em todo o mundo. A saúde assumiu-se como uma inovação e necessidade básica para um segmento vasto em todo o mundo. Neste sentido e reconhecendo que os novos modelos de desenvolvimento termal europeus, assentam numa diversificação e inovação da oferta, através da criação dos denominados produtos específicos, adequados a cada segmento de mercado, então, parece poder apontar-se, no futuro, para um quadro evolutivo, caracterizado por um termalismo voltado para a saúde e não para a doença, por oposição ao que se tem verificado na maioria das estâncias termais europeias e sobretudo, das portuguesas. Contudo, nunca se poderá prescindir da água e dos seus efeitos, considerando-se a água mineral o elemento motor de toda a actividade termal.

O grande objectivo que norteou a realização desta investigação foi, em termos globais, a caracterização actual do sector termal português e perspectivas face ao turismo de saúde e bem-estar, tendo em conta a orientação empreendedora das empresas do sector estudado. Assim, através do recurso à orientação empreendedora e à orientação para o mercado no sector de turismo de saúde e bem-estar foi possível perceber novos segmentos de mercado que estarão receptivos a novas experiências e, sobretudo, às novas técnicas revitalizadoras utilizadas.

Projectar o círculo termal, através de uma cooperação intra-sectorial e intersectorial irá fazer surgir um novo produto de turismo com fortes potencialidades, cujo objectivo é a promoção do bem-estar individual, da saúde, da aptidão física, bem como a harmonia ou o equilíbrio através da prevenção, terapia e reabilitação do corpo e da mente, com e sem recurso à água mineral natural. Nesta perspectiva será integrada a envolvente (hotelaria, restauração, actividades de lazer) como complemento ao bem-estar.

Segundo Ramos (2005a) é preciso olhar as estâncias termais como destinos turísticos credíveis, de valor acrescentado, com futuro e projecção internacional, afirmando-se como um produto de inquestionável importância na oferta turística nacional, uma vez que existe matéria-prima de grande qualidade, património natural e edificado de excelência, uma longa tradição termal e uma procura emergente.

De acordo ainda com Ramos (2005a:309) os desafios estão lançados, se por um lado nos deparamos com a criação de uma nova imagem: “uma imagem que tenha a ver com

vida e não com morte; com saúde e não com doença; com alegria/entusiasmo e não com tristeza e melancolia; com sociabilização e não com solidão; com conhecimento e não com desconhecimento ou desactualização; com o futuro e não com o passado; por outro, encontra-se a recuperação do prestígio turístico de outrora, que permite integrar-se no mundo dos modernos spas, valorizando heranças patrimoniais, ambientais e de recursos naturais, reforçando-se, assim, a sua atractividade e enriquecendo a oferta de produtos de saúde e bem-estar”. Neste sentido temos as ferramentas necessárias para dinamizar e trabalhar este novo produto do sector turístico.

Começam a surgir, em Portugal, no âmbito do circuito termal novos projectos, novos conceitos, novos produtos, como é o caso do *Mountain Spa* de Unhais da Serra, a *Villa Termal* de Caldas de Monchique e dos Centros de Talassoterapia, associados aos mais diversos produtos, sejam de bem-estar, sejam do terapêutico. Actualmente já se pode ver nos estabelecimentos termais equipamentos modernos e adaptados a cada situação e os mais diversos produtos, desde a estética, a programas de relaxamento, a consultas de nutrição, até às diversas terapias, que variam consoante as características da água.

Conclui-se que ainda existem empresas neste sector com grandes obstáculos pela frente. No entanto o conceito está a mudar, as empresas estão a adaptar-se às realidades e adoptar um carácter empreendedor. O marketing já não se limita apenas às brochuras com a divulgação dos produtos, entregues nos estabelecimentos e nas feiras, e no futuro, poderá projectar-se este novo produto turístico – o Turismo de Saúde e Bem-estar.

7. LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

No que respeita às limitações encontradas no decorrer deste estudo, segundo Ferreira (2003) qualquer estudo tem inevitavelmente limites, sendo que o “estudo perfeito” nunca foi, e nunca será alcançado. As limitações de qualquer estudo variam dependendo das escolhas, deliberada e inconscientemente feitas.

Primeiramente, é necessário dividir as limitações encontradas em dois conceitos: limitação de tempo e condicionamento de respostas. Neste sentido e falando individualmente de cada um destes condicionamentos, é possível afirmar que a limitação de tempo é caracterizada pelo tempo efectivo para a elaboração do estudo, que se restringiu a um semestre.

Devido a este aspecto, não foi possível obter os resultados de uma das termas que estavam previstas, as Termas de Monfortinho, apesar das várias tentativas de contacto, a disponibilidade era muito limitada e só estariam disponíveis a partir da data de entrega deste trabalho.

O condicionamento de resposta é considerado outra limitação, na medida em que alguns entrevistados evitaram e alguns optaram por não falar nos projectos futuros. Sendo este um dos resultados pretendidos para análise da orientação empreendedora, pode concluir-se que por esta limitação os resultados podem estar incompletos. Neste pressuposto inclui-se a resposta tardia aos e-mails enviados a solicitar informações fundamentais para a investigação.

Aquando da selecção dos estudos de caso, no universo de cerca de 32 termas espalhadas por Portugal, é difícil fazer uma selecção. Apesar de ser tido em conta a distribuição geográfica, bem como as características da água, é difícil sustentar esta selecção. O recurso a estudos de caso tem vantagens e desvantagens, apesar de se obter maior informação, a transcrição das entrevistas ocupa muito tempo ao investigador, bem como a análise dos resultados e os seus cruzamentos. A estruturação da investigação e análise dos resultados foi também outra limitação encontrada, visto que esta não é quantificável.

Quanto às futuras linhas de investigação propõe-se, um estudo sobre a temática dos factores determinantes que influenciam o desempenho da empresa em comparação com estudo de casos internacionais. O estudo poderá passar pela realização de análises qualitativas com recurso a estudo de casos, coadjuvado por um estudo quantitativo com recurso à implementação de questionários. O objectivo seria aprofundar o conhecimento sobre a temática abordada, incluindo no estudo factores determinantes, nomeadamente factores relacionados com os empresários (características, formação básica, formação complementar, experiência profissional, carácter empreendedor, entre outros), com a empresa (características do meio envolvente, envolvimento dos trabalhadores no processo de inovação, entre outros), com os clientes (características da procura, satisfação do cliente), com o desempenho económico-financeiro da empresa (novas tecnologias, fontes internas e externas de investimento em inovação, percentagem de venda e criação de novos produtos, entre outros indicadores).

Esta proposta de investigação futura poderá passar pela implementação de estudos de caso e questionários que deverão ser submetidos a análises sucessivas no tempo (estudos longitudinais), de modo a permitir a obtenção de dados sobre a forma como foi evoluindo o processo de inovação na empresa, e quais as repercussões que foram sentidas.

Com estas propostas pretende-se que o potencial termal se afigure como um recurso turístico de grande projecção, não só pela sua vertente curativa, mas também e, sobretudo, pela sua vertente preventiva e lúdica. É sob estes três pendores que toda a actividade termal se pode e deve consubstanciar, procurando promover a exploração de espaços complexos e plurifacetados onde circulam pessoas pertencentes a diferentes grupos sociais, com diferentes expectativas, motivações e objectivos de vida, e algumas mesmo empreendedoras, afigurando-se assim a importância de analisar o marketing empreendedor nas empresas do sector.

8. RECOMENDAÇÕES PARA AS EMPRESAS

Para uma melhoria das empresas do sector, e no sentido de incentivar a procura de um posicionamento mais empreendedor propõem-se as seguintes medidas:

- ✓ Criação de um plano de marketing conjunto para este mercado, com base na articulação entre saúde e bem-estar;
- ✓ Articulação entre programas de saúde de carácter preventivo e lúdico;
- ✓ Aposta em vários mercados;
- ✓ Oferta direccionada para o turista de saúde e bem-estar;
- ✓ Oferta baseada em elevados parâmetros de qualidade;
- ✓ Oferta diversificada e atractiva que utilize múltiplos canais de informação e comunicação, como por exemplo uma central de reservas *online*, especificamente para este tipo de sector.

A não ser que se implementem algumas destas medidas, o sector corre o risco de perder competitividade, de ser ultrapassado pelas empresas concorrentes fora do ciclo termal (hotéis e spas em *resorts*), deixando de estar à altura das exigências e expectativas do público-alvo.

Albuquerque, M. & Godinho, C. (2001), *Turismo - Diagnóstico Prospectivo*, GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, Lisboa;

Alves, M. (2007), “Divulgação da Informação sobre o Risco: Algumas Considerações”, Comunicação apresentada in *IX Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial*, 15 e 16 de Novembro de 2007, Covilhã, Portugal;

Amaro, J. (2005), “Turismo de Bem-estar – O Caso do Caramulo”, in *Encontro Técnico – Novos Consumos Novos Produtos Turísticos – Livro de Actas*, Lisboa, pp.187-192;

American Marketing Association (2007) <http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx>;

Antunes, J. (2008), “Turismo de Saúde e Bem-estar em Portugal: Estratégias para o seu Desenvolvimento”, in *14º Congresso da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional*, 4 a 6 de Julho de 2008, pp. 2103-2129;

Bernardi, L. (2008), *Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas*, Editora Atlas, São Paulo;

Brandão, A. & Costa, C. (2008), “Novas Dinâmicas e Novas Formas de Gestão para o Sector do Turismo ao Nível Local – O Caso da Criação de Observatórios Regionais de Turismo” in *Turismo, Inovação e Desenvolvimento - Actas do I Seminário Turismo e Planeamento do Território*, pp. 255-280, Lisboa, Centro de Estudos Geográfico - Universidade de Lisboa;

Brito, C. (1998), “O Marketing da 3ª Vaga”, *Revista Portuguesa de Marketing*, N.º06, pp. 1-6;

Brown, T. (1996), *Resources Orientation, Entrepreneurial Orientation and Growth: How the Perception of Resources Availability Affects Small Firm Growth*, Rutgers University, Newark, New Jersey;

Buhalis, D. & Costa, C. (2006), “Tourism Management Dynamics: Trends, Management and Tools”, Elsevier, London;

Cabugueira, A. (2005), “A Importância Económica do Turismo”, *Revista de Turismo e Desenvolvimento*, Vol. 2, pp. 97-104;

Carmo, F. (1990), “Introdução às Ciências Sociais”, Universidade dos Açores, Ponta Delgada;

- Carvalho, L. (2005), “Inovação no Sector dos Serviços como Factor Chave para a Competitividade da Economia Portuguesa”, comunicação apresentada no *1º Congresso Nacional dos Economistas*, 27-29 de Outubro, Porto;
- Cavaco, C. (2008), “Turismo de Saúde e Bem-estar. Reinvenção das Práticas, Renovação dos Lugares”, in *Turismo, Inovação e Desenvolvimento - Actas do I Seminário Turismo e Planeamento do Território*, pp. 19-64, Lisboa, Centro de Estudos Geográfico - Universidade de Lisboa;
- Cavaco, C. (1979), *Turismo em Portugal: Aspectos Evolutivos e Espaciais*, Centro de Estudos Geográficos – Universidade Clássica de Lisboa;
- Confederação do Turismo Português (2005), *Reinventando o Turismo em Portugal – Estratégia de Desenvolvimento Turístico Português no Primeiro Quartel do Século XXI*, estudo integralmente financiado pelo PIQTUR – Programa de Intervenções para a Qualificação do Turismo;
- Costa, C. (2005), “Turismo e Cultura: Avaliação das Teorias e Práticas Culturais do Sector do Turismo (1990-2000)”, *Análise Social*, Vol. XL (175), 279-295;
- Costa, C. & Matias, A. (2005), “Turismo e Internacionalização Económica”, *Revista Janus*;
- Cunha L. (2004/2005), “Turismo de Saúde – Conceitos e Mercados” in *Estudos e Ensaios – Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, Nº 10, pp.79-84, Lisboa;
- Decreto-Lei n.º 142/2004, publicado no Diário da República, I Série-A, n.º 136 de 4 de Junho de 2004;
- Denzin, N. (1977), *The research Act: a Theoretical Introduction to Sociological Methods*, New York, McGraw-Hill;
- Dolabela, F. (2003), *Empreendedorismo uma Forma de Ser*, AED, Brasília;
- Eiglier, P.(2001), “Política de Qualidade nas Unidades de Serviço”, *Revista Portuguesa de Marketing*, N.º 06, pp. 1-7;
- Escada, P. (1999), “Turismo Termal e Desenvolvimento em Monte Real”, Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra, Faculdade de Letras, Instituto de Estudos Geográficos, Coimbra, Portugal;

Europäisches Tourismus Institut (ETI) / Forschungskreis Tourismus Management (FTM) (2001) *Studie: Deutsche Kurorte nach der Kurkrise – Strategische Maßnahmen für Neupositionierungen, Management Summary, Trier;*

Ferreira, C. (1995), “Estilos de Vida, Práticas e Representações Sociais dos Termalistas”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, N.º 43, pp. 93-122;

Ferreira, J. (2003), “Estudo do Crescimento e Desempenho das Pequenas Empresas: A Influência da Orientação Estratégica Empreendedora”, Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Covilhã, Portugal;

Ferreira, J. (2007), “A Orientação Estratégica Empreendedora como Determinante de Crescimento das Empresas da Indústria Transformadora: O Caso Português”, *Panorama Socioeconómico*, Universidade de Talca, Vol. 25, N.º34, pp. 34-47;

Firmino, M. (2007), *Turismo Organização e Gestão*, Lisboa, Escola Editora;

Godoy, A. (2005), “Reflectindo sobre Critérios de Qualidade da Pesquisa Qualitativa”, *Revista Electrónica de Gestão Organizacional*, Vol. 3, n.º 2;

González, M. & Comesaña, L. (2007), “Marketing en Turismo de Salud”, *Revista Portuguesa de Marketing*, n.º 21;

Guerra, I. (2008), *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo Sentidos e Formas de Uso*, Principia, Editora Cascais;

Hills, G., Hultman, C. & Miles, M. (2008), “The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing”, *Journal of Small Business Management*, pp.99-112;

Hills, G. & LaForge, R. (1992), “Research at the Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, pp.33-59;

Kirschner, C. (1997) “Die tourismuswirtschaftliche Bedeutung der Heilbäder und Kurorte als Beitrag zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes Deutschland“, in *Tourismus – Chance für den Standort Deutschland*. Ed. O. Feldmann, pp. 121-141. Baden-Baden;

Körper, R. (2001), “Wellness als Neue Ausprägungsform des Gesundheitstourismus in traditionellen Heilbädern und Kurorten“, Diplomarbeit zur Erlangung des akademischen Grades der Diplom-Geographin. Universität Trier, pp. 55-77, Trier;

Kotler, P. & Keller, K. (2005), *Administração de Marketing*, Pearson, 12ª Edição, São Paulo;

- Lanz-Kaufmann, E. (1999), *Wellness-Tourismus, Marktanalyse und Qualitätsanforderungen für die Hotellerie-Schnittstellen zur Gesundheitsförderung*, Bern;
- Lapa, V., Pereiro, X., Pardellas, X. & Padín, C. (2003), “Turismo Termal e Desenvolvimento Local: Uma análise comparada do Ribeiro (Galiza) e do Alto Tâmega (Portugal)”, in *Nova Economia e Desenvolvimento Regional: Actas do IX Encontro Nacional da APDR – Vol.1*, pp.713-727, Coimbra, Portugal;
- Leitão, M. (1993), “O Turismo Termal na Região Centro e a sua Importância para a Criação de um Produto Turístico capaz de Interessar os Mercados Nacionais e Estrangeiros”, in *Desenvolvimento Regional*, N. 36/37, pp. 37-41;
- Lemos, A. (1998), “A Produção Mais Limpa Como Geradora De Inovação E Competitividade: O Caso Da Fazenda Cerro Do Tigre”, Tese de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil;
- Lindon, D., Lendrevie, J., Levy J., Dionísio P. & Rodrigues, J. (2004), *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*, Dom Quixote, 10ª Edição, Lisboa, Portugal;
- Lodish, L., Morgan, H. & Kallianpur, A. (2002), *Empreendedorismo e Marketing: Lições do Curso de MBA da Wharton School*, Elsevier, 4ª Reimpressão, Rio de Janeiro;
- Lumpkin, G. & Dess, G. (1996), “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, Nº1, pp. 135-172;
- Malhotra, N. (2002), *Basic Marketing Research: Applications to Contemporary Issues*, Prentice-Hall Internacional;
- Marins, L. (2005), *Homo Habilis Você como Empreendedor*, Editora Gente, São Paulo;
- Marques, C. (2004), *O Impacto da Inovação no Desempenho Económico-Financeiro das Empresas Industriais Portuguesas*, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Departamento de Economia, Sociologia e Gestão, Vila Real;
- Martens, C. & Freitas, H. (2008), Orientação Empreendedora nas Organizações e a Busca de Sua Facilitação, *Revista Electrónica de Gestão Organizacional*, Vol. 6, nº 1, pp. 90-108;
- Mason, J. (2002), *Qualitative Researching*, 2ª Edição, Sage, London;

- Medeiros, C. & Cavaco, C. (2008), *Turismo de Saúde e Bem-estar Termas, Spas Termas e Talassoterapia*, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa;
- Milheiro, E. (2004), “A Informação Turística e as Tecnologias da Informação e da Comunicação”, *Revista Turismo e Desenvolvimento*, Vol.1, nº1, pp. 67-72;
- Miller, D. (1983), “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, *Management Science*, Vol.29, nº7, pp. 770-791;
- Miranda, L. (1993), “A Formação Profissional no Desenvolvimento do Termalismo na Região Centro”, in *Desenvolvimento Regional*, N. 36/37, pp. 27-36;
- Morris, M., Zahra, S. & Schindehutte, M. (2001) “Understanding Factors That Trigger Entrepreneurial Behavior In Established Companies”, *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Progress*, nº12, pp. 133-160;
- Nahrstedt, W. (1999), *Wellness, Fitness, Beauty, Soul: Angebotsanalyse von Deutschen Kur – und Urlaubsorten. Einleitungsvortrag, 11th ELRA Congress “Leisure and Wellness: Health Tourism in Europe”, 7-9/10 Bad Saarow. In Heilbad und Kurort 51;*
- Nahrstedt, W. (2000), *Salus per Aquam (Spa): Sound and Social European Resorts from the Past to the Future. Leisure Between Prevention and Therapy*. University Bielefeld. Bielefeld;
- Pêga, A. (1993), “Os Cuidados de Saúde Termal e a sua Posição na Saúde em Geral”, in *Desenvolvimento Regional*, nº 36/37, pp. 9-21;
- PENT - *Plano Estratégico Nacional do Turismo – Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal* (2006), Ministério da Economia e Inovação, Turismo de Portugal, Lisboa;
- Ramos, A. (2003), “Termalismo/Turismo Termal – Contextos, Impactes e Potencialidades”, *Livro de Actas do Seminário Investigação em Turismo*, Critério Produção Gráfica Lda, pp.295-309;
- Ramos, Adília (2005a), “O Termalismo em Portugal. Dos Factores de Obstrução à Revitalização pela Dimensão Turística”, Tese de Doutoramento, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro;
- Ramos, A. (2008), “Lazer, Turismo e Termalismo. Inovação e Complementaridade no Turismo de Saúde”, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, N.º 9 pp. 07-18;

Ramos, A. & Santos, R. (2008), “O Novo Paradigma Termal - O Caso Das Estâncias Termais Portuguesas”, *Turydes, Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, Vol. 1, nº 2, Março;

Ramos, A. (1996), “Caldas da Saúde, Marketing de Saúde, Marketing de Serviços, Marketing de Sucesso”, *Revista Portuguesa de Marketing*, nº 2, pp. 51-64;

Ramos, Adriano (2005b), “Turismo e Talassoterapia, Oportunidades para o Litoral Português”, in *Encontro Técnico – Novos Consumos Novos Produtos Turísticos – Livro de Actas*, pp.181-185, Lisboa;

Ramos, C. (2002), *O Impacto das Tecnologias de Informação ao Nível da Gestão de Relacionamentos*, Faculdade de Economia - Universidade do Porto, Porto;

Raposo, M. & Silva, M. (2000), “*Entrepreneurship: Uma Nova Área do Pensamento Científico*”, *RGE - Revista de Gestão e Economia*, pp. 57-64;

Rey, F. (1998), Lo Cualitativo y lo Cuantitativo en la Investigación de la Psicología Social, *Psicologia & Sociedade*, São Paulo, Vol. 10, nº 2, pp. 32-52;

Rodrigues, R. (2004), “Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Desempenho nas PME Industriais Portuguesas: Exploração da Relação entre Marketing e Empreendedorismo”, Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Covilhã, Portugal;

Ruquoy, D. (1997), “Situação de Entrevista e Estratégia do Entrevistador”, in Albarello *et al.*, *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, pp. 84-116, Gradiva, Lisboa;

Santos, C. (1993), “As Localidades Termais na Região Centro e o Ordenamento do Território” in *Desenvolvimento Regional*, nº 36/37, pp. 23-25;

Sarmiento, M. (2008), *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*, Lisboa, Universidade Lusíada de Lisboa;

Schumpeter, J. (1934) *"The Theory of Economic Development"*, Cambridge: MA: Harvard University Press;

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000), “The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research”, *The Academy of Management Review*, Vol. 25, nº 1, pp. 217-226;

Shapiro, H. (1983), "Entrepreneurial Concepts, Definitions, and Model Formulations", in J. Ronen (ed.), *Entrepreneurship*, Lexington, Ma: Lexington Books, D.C. Heath, pp. 75-100;

Slater, S. & Narver J. (1995), "Market Orientation and Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, nº 3, pp. 63-74;

Stake, R. (1995), *The Art of Case Study Research*, Londres, Sage Publications;

Stevenson, H. & Jarillo, J. (1990), "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, nº 5, pp. 17-27;

Yin, R. (1989), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage publications, USA.

Sites Consultados:

<http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx> acedido em 18/01/2009

http://medicosdeportugal.saude.sapo.pt/action/10/glo_id/9034/menu/2/ acedido em 18/01/2009

<http://www.termasdacuria.com> acedido em 16/01/2009

<http://www.termas-spsul.com> acedido em 16/01/2009

<http://www.termasdealcavage.pt/> acedido em 16/01/2009

<http://www.naturaimbhotels.com/index.asp?idedicao=51&idSeccao=721&Action=seccao> acedido em 16/01/2009

<http://www.monchiquetermas.com/> acedido em 16/01/2009

<http://www.termasdafelgueira.pt/> acedido em 16/01/2009

<http://www.aguasdogeres.pt/> acedido em 16/01/2009

<http://www.termasdecaldelas.com/> acedido em 16/01/2009

<http://www.termas-sjorge.com/> acedido em 16/01/2009

<http://www.inedia.net/portfolio.php> acedido em 10 de Dezembro de 2008

<http://www.aguas.ics.ul.pt/> acedido em 10/11/2008

GLOSSÁRIO

Aquistas – São todos os frequentadores de termas que utilizam as *águas termais* para as mais diferentes finalidades.

Água mineral natural – É uma água considerada bacteriologicamente própria, de circulação profunda, com propriedades físico-químicas estáveis na origem, dentro da gama de flutuações naturais, de que resultem propriedades terapêuticas ou simplesmente efeitos favoráveis à saúde.

Balneário ou estabelecimento termal – É a unidade prestadora de cuidados de saúde na qual se realiza o aproveitamento das propriedades terapêuticas de uma água mineral natural para fins de prevenção da doença, terapêutica, reabilitação e manutenção da saúde, podendo, ainda praticar-se técnicas complementares e coadjuvantes daqueles fins, bem como serviços de bem-estar termal.

Balneoterapia – Actividade de bem-estar e de reequilíbrio físico, apoiada nas virtudes mecânicas e/ou químicas da água, assegurando os diferentes tipos de cuidados através da água dita “banal” ou “corrente”.

Buvete – Recinto da fonte termal onde se pode retirar a água para *ingestão*.

Cinesioterapia - Significa basicamente terapia pelo movimento, sendo a utilização de diferentes formas de actividade motora como meio de tratamento de enfermidades.

Climatismo – Compreende o conjunto de elementos de definição das estâncias climáticas, caracterizadas pelas propriedades curativas do clima e pela qualidade do ar ambiente.

Climatoterapia – Ramo terapêutico em que os factores climáticos constituem a base principal da terapêutica.

Concessionário – É a entidade a quem foi atribuída a concessão da exploração de água mineral natural.

Crenoterapia – Ramo terapêutico em que a água minero-medicinal é o “factor base”.

Estância termal – Representa a área geográfica devidamente ordenada na qual se verifica uma ou mais emergências de água mineral natural, exploradas por um ou mais estabelecimentos termais, bem como as condições ambientais e infra-estruturas necessárias à instalação de empreendimentos turísticos, e à satisfação das necessidades

de cultura, recreio, lazer activo, recuperação física e psíquica asseguradas pelos adequados serviços de animação.

Fisioterapia – Tratamentos efectuados com agentes físicos (ultra-sons, raios laser, etc.).

Hidropinia – Ingestão oral específica de água mineral natural, sobre prescrição médica.

Hidroterapia – Utilização das águas termais com fins terapêuticos.

Medical Spa – Tipo de serviço num conceito mais abrangente que integra as condições naturais, estruturais e humanas.

Pelóides – Lamas de aplicação directa, com efeitos múltiplos ao nível músculo – esquelético, dermatológico, beleza e *fitness*.

Pindas - Pequenos sacos, cheios com um produto à base de extractos das grainhas e das peles da uva e aquecidos ao vapor, a fim de libertarem os polifenóis, utilizados em tratamentos de bem-estar.

Produto turístico – Acto produtivo destinado a satisfazer necessidades de consumo, e de cuja exploração deverá resultar um benefício económico. Neste contexto, compete aos empresários introduzir inovações que darão lugar a novos produtos ou à renovação dos já existentes.

Recuperação da forma física (*remise en forme ou fitness*) – Conjunto de meios que incluem cuidados físicos ou psicológicos, com o objectivo de eliminar o *stress* e a fadiga ou, simplesmente, de recuperar a forma física, através da hidroterapia, cinesiterapia, desporto, dietética e higiene da forma de viver.

Serviços de bem-estar termal – São os serviços de melhoria da qualidade de vida que, podendo comportar fins de prevenção da doença, estão ligados à estética, beleza e relaxamento e, paralelamente, são susceptíveis de comportar a aplicação de técnicas termais, com possibilidade de utilização de água mineral natural, podendo ser prestados no estabelecimento termal ou em área funcional e fisicamente distinta deste.

SPA - *Salus Per Aquam* = Saúde Pela Água = *Health by Water* - Estância, com uma ou mais nascentes de água mineral, que oferecem serviços mais ou menos completos de saúde, com finalidades terapêuticas. Ou, ainda, uma instituição cultural e educacional que promove e integra o bem-estar, a boa forma física e os cuidados de saúde individuais, assim como a harmonia e o equilíbrio, através da prevenção, da terapia e da reabilitação do corpo, mente e espírito.

Talassoterapia – Utilização simultânea em lugar marinho privilegiado, e sob vigilância médica, dos benefícios marítimos locais, quer com efeito preventivo ou curativo.

Consideram-se elementos de meio marítimo, o clima de características marítimas, a água, as lamas, as algas e as areias marítimas, bem como todas as substâncias oriundas do mar e benéficas para a saúde e bem-estar. Ou, ainda, ramo terapêutico que associa a água do mar e outros elementos marinhos ao clima hélio-marítimo.

Taludismo - À semelhança do termoludismo diz respeito às actividades recreativas e de lazer, praticadas em meio marinho, com a utilização de água do mar.

Técnica termal – É o modo de utilização de um conjunto de meios que fazem uso de água mineral natural, coadjuvados ou não por técnicas complementares, para fins de prevenção, terapêutica, reabilitação e bem-estar.

Termalismo – Representa o uso da água mineral natural e de outros meios complementares para fins de prevenção, terapêutica, reabilitação ou bem-estar.

Termas – São os locais onde emergem uma ou mais águas minerais naturais adequadas à prática de termalismo.

Termoludismo – são práticas termais com fins principalmente recreativos e de lazer. Praticam-se em lugares ou espaços termolúdicos de grande envergadura, embora, na maior parte das situações, independentes dos estabelecimentos termais com fins predominantemente curativos e preventivos.

Tratamento termal – É o conjunto de acções terapêuticas indicadas e praticadas a um termalista, sempre sujeito à compatibilidade com as indicações terapêuticas que foram atribuídas ou reconhecidas à água mineral natural utilizada para esse efeito.

Turismo de saúde – É o conjunto dos fluxos que têm como grande preocupação e motivação a melhoria do estado de saúde dos cidadãos, isto é o conjunto de estadias que integram quer cuidados curativos, prescritos pelos médicos, quer cuidados preventivos de decisão individual e voluntária.

GUIÃO DE ENTREVISTA

DATA da ENTREVISTA: ___ / ___ / ___

HORA de INICIO: ___ h ___ m

HORA de FIM: ___ h ___ m

Duração Total: ___ h ___ m

1. Empresa

1. Ano de fundação
2. Nome
3. Morada
4. Número de Empregados
5. Estudos de mercado realizados
6. Ligações com o exterior
7. Pontos fortes e fracos da empresa

2. Mercado /Concorrência

1. Área geográfica de actuação
2. Concorrentes
3. O que é que a empresa oferece que a diferencia dos concorrentes
4. Características dos concorrentes que gostaria de implementar na empresa

3. Cliente

1. Quem são os clientes
2. São identificados diferentes tipos de clientes/segmentos de mercado. Quais?
3. Utilizam alguma estratégia para motivar e fidelizar os clientes
4. Como reagem a uma situação de crise (erro de serviço, queixa, etc.)
5. Fazem uma análise de satisfação de clientes? Como?
6. Utiliza a sua rede de contactos para se informar sobre a satisfação dos clientes. Como?

4. Produto

1. Produtos
2. Serviços
3. Actividades
4. Como é que gerem o atendimento que prestam aos clientes
5. Como é que lidam com as diferentes épocas do ano
6. Têm diferentes produtos. Quais?
7. e para os diferentes públicos-alvo. Quais?

5. Preço

1. Determinação do preço de venda dos produtos
 - a. Com base na concorrência
 - b. Com base nos custos
 - c. Com base no que o cliente está disposto a pagar
2. O preço é fixado independentemente das épocas
3. Existe alguma política de descontos praticada pela empresa

6. Distribuição

1. Os produtos são vendidos para o exterior (território nacional, internacional)
2. Como é feita essa distribuição
3. Tem algum tipo de parcerias

7. Promoção

1. Quais os meios utilizados para a divulgação dos seus produtos
2. Meios que actualmente não dispõe, mas que gostaria de ter ao seu alcance
3. Razões porque não os tem
4. Fazem alguma coisa para serem notícia, sair nos meios de comunicação social

8. Crescimento

1. Como é que é o crescimento da empresa
2. Trabalhar novos mercados. Quais e porquê
3. Oportunidades e ameaças que considera para o crescimento da empresa
4. Produtos/Projectos que pretendem implementar no mercado nos próximos 5 anos
5. Factores a ter em conta na implementação de novos produtos
6. Necessidade de novas contratações

9. Relacionamento

1. Juntar-se frequentemente com pessoas que lhe são próximas e de confiança para darem opiniões, dando sugestões construtivas
2. Ver a rede de contactos como uma ferramenta de trabalho
3. O grau de confiança que deposita na sua rede de contactos
4. O contacto mais importante, porquê?

10. Orientação empreendedora

1. O que é que é mais importante: produtos/serviços que a empresa já tem ou os que pretende lançar
2. Produtos lançados nos últimos anos
3. Quando aparece um produto novo no mercado, vocês são os primeiros a lança-lo ou esperam que seja testado primeiro no mercado
4. Tendem a evitar guerras com a concorrência ou procuram ganhar-lhe quota de mercado
5. Preferem desenvolver projectos mais seguros mas com menores rentabilidades ou projectos de alto risco com possibilidades de rentabilidades mais elevadas
6. Dada a natureza do mercado é melhor explora-lo através de pequenos passos mas seguros ou são necessárias acções arrojadas e de grande impacto
7. Qual a gravidade e as consequências de um projecto/produto falhar