

“MALCATA LIFE VILLAGE – PROPOSTA DE UM MODELO DE NEGÓCIO”

Luís Farinha^{*}
Pedro Carvalho[†]

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

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

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

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

Palavras-chave: Empreendedorismo, Modelo de negócio, Turismo.

^{*} Mestrando em Gestão de Empresas, Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

[†] Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco. E-mail: pcarvalho@esg.ipcb.pt

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

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

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

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

Keywords: Entrepreneurship, Business model, Tourism.

1. INTRODUÇÃO

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

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

A premência do fator diferenciador do negócio obriga à análise de estudos de investigação em matéria de turismo e mercado, nas suas

diferentes abordagens, e à auscultação sistemática das melhores práticas tidas no setor, tendo por base a maximização das correspondentes sinergias e complementaridades de negócio a ter em conta no âmbito do *design* do empreendimento, definido em função da auscultação das necessidades do seu público-alvo.

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

O estudo visa explorar os diferentes conceitos associados ao turismo, com destaque para o turismo de saúde, bem-estar, lazer, negócios e alojamento (LifeTUR), de forma a permitir a definição de um modelo de empreendedorismo integrado e sustentável, explorando as diferentes redes sinérgicas e de cooperação, objetivando a sua apresentação a potenciais investidores nacionais e/ou estrangeiros, enquanto tentativa de captação de investimento e criação de postos de trabalho.

2. ENQUADRAMENTO MACROECONÓMICO E DEMOGRÁFICO

De acordo com os dados divulgados pelo Banco Central Europeu (ECB, 2011), o crescimento económico mundial abrandou um pouco nos últimos meses. A destacar, os preços elevados das *commodities* e a catástrofe natural que afetou o Japão. A Inflação global tem continuado a aumentar, principalmente por via da alta de preços das matérias-primas, não descurando as pressões generalizadas sobre os preços, em especial nas economias emergentes.

Em termos globais, as perspetivas económicas reproduzem um crescente grau de incerteza quanto à evolução dos mercados ECB (2011), não podendo deixar de refletir ainda a intensificação da turbulência geopolítica no Norte de África e do Médio Oriente.

Segundo o IMF (2011), em termos globais a recuperação está consolidada, subsistindo contudo elevados níveis de desemprego.

Segundo os dados do Eurostat publicados em BdP (2011), o indicador de confiança na área Euro “bateu no fundo” em 2009, tendo vindo a partir daí a evidenciar sinais de recuperação.

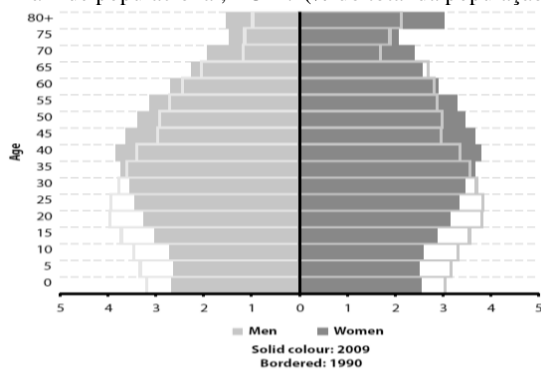
Portugal receberá, ao longo de 3 anos, um empréstimo condicional de 78 mil milhões de euros, com um prazo máximo de 7,5 anos, remunerado a uma taxa de juro média na ordem dos 5,1%, termos que são semelhantes aos observados pela Grécia e Irlanda (CIP, 2011b).

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

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

Em termos demográficos, segundo EUROSTAT (2011), entre 1960 e 2010 a população mundial mais que duplicou, para o que contribuiu o crescimento na Ásia, África e América Latina. Pese embora o ritmo de desaceleração esperado para os próximos anos, as projeções da Organização das Nações Unidas (ONU) sugerem que o número total de habitantes venha a atingir os 9.000 milhões no planeta até 2050, relativamente mais velhos do que em 2010. Perspetiva-se ainda que o impacto do envelhecimento demográfico na União Europeia seja de grande importância nas próximas décadas, não obstante as baixas taxas de natalidade registadas e a maior expectativa de vida, encolhendo desta forma a proporção de pessoas em idade ativa, comparativamente ao crescente aumento do número de aposentados, como se pode observar na figura I.

FIGURA I
Pirâmide populacional, EU-27 (% do total da população)



Fonte: EUROSTAT (2011).

De acordo com os dados do INE (2010), as zonas do interior de Portugal e Espanha, incluindo a área transfronteiriça da Raia Central, agrupam-se nas zonas intervalares de menor densidade populacional. No entanto, as regiões Centro de Portugal, *Castilla y Leon*, *Extremadura e Castilla La Mancha* em Espanha, somam um total de 7.996.915 habitantes, concentrando em si significativas percentagens de habitantes com 65 ou mais anos de idade (acima dos 15%, havendo regiões em que esta percentagem se situa no intervalo entre 20% e 25%).

3. O TURISMO

Em termos holísticos, o turismo, enquanto indústria complexa em matéria de planeamento e gestão, descreve na sua cadeia de valor, um vasto conjunto de atividades e interesses que se podem revelar vitais na procura de determinado destino turístico (ETC & UNWTO, 2011).

Na abertura do Fórum do Algarve realizado pela Organização Mundial do Turismo (OMT) a 9 de junho, em Vilamoura, o Secretário-geral da OMT, Taleb Rifai, frisou que “o mundo enfrenta mudanças crescentes e desafios que requerem estratégias e políticas inovadoras (UNWTO, 2011).

Assumido como o setor estratégico prioritário para Portugal (PENT, 2006), surge em junho de 2011, a discussão pública da Proposta de Revisão do PENT (PENT, 2011, p.5), num documento que reúne as propostas para a revisão no horizonte 2015, objetivando enumerar como “beneficiários deste esforço, não só a economia do país, mas principalmente as empresas e os cidadãos”.

Acompanhando as grandes tendências da procura internacional, o Plano Estratégico Nacional para o Turismo (PENT) definiu 10 produtos turísticos em função da sua quota de mercado e potencial de crescimento, atendendo ainda à aptidão e potencial competitivo de Portugal, nos quais deverão assentar as políticas de desenvolvimento e capacitação da nossa oferta turística (THR & TP, 2006a). Os produtos turísticos estratégicos selecionados são:

- Sol e Mar;
- Turismo de Natureza;
- Turismo Náutico;
- Resorts Integrados e Turismo Residencial;
- Turismo de Negócios;
- Golfe;
- Gastronomia e Vinhos;
- Saúde e Bem-Estar;

- Touring Cultural e Paisagístico;
- City Breaks.

3.1. O Turismo de Saúde e Bem-estar

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

O estudo desenvolvido por THR & TP (2006a) refere que o setor de Saúde e Bem-Estar continuará a crescer nos próximos anos, entre 5% e 10% ao ano, prevendo-se que dentro de 10 anos o mercado do setor de Saúde e Bem-Estar (S&B) venha quase a duplicar, atingindo um volume próximo dos 6 milhões de viagens anuais.

Em THR & TP (2006a), apresentam-se ainda os 10 hábitos de consumo do setor de Saúde e Bem-Estar mais valorizados entre os consumidores potenciais, a partir de entrevistas realizadas pelo *European Travel Monitor* (IPK) em 2005 a peritos e operadores turísticos dos principais mercados europeus:

Quadro I

Os 10 hábitos de consumo de S&B mais valorizados

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

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

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

3.2. O Turismo Médico

Vários autores descrevem o fenómeno do Turismo Médico como uma forma de viajar do país de residência para outro destino, à procura de determinados cuidados médicos, sem no entanto ser feita referência à paralela parcela de lazer (Freitas, 2010). Na mesma linha de pensamento, frisa Caballero (2006, citado por Freitas, 2010, p.6), que “o Turismo Médico é quando os clientes procuram primariamente tratamento médico no exterior do seu país de origem, seguindo-se a convencional forma de turismo de lazer e descanso nas estâncias de férias comuns”.

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

3.3. Resorts integrados e Turismo Residencial

No estudo publicado por THR & TP (2006b), o mercado de Resort Integrado (RI) é constituído por pessoas que viajam com o objetivo de

gozar férias em locais onde lhes é oferecido um conjunto diversificado de atividades e experiências, no domínio de uma gestão mais ou menos integrada, podendo constituir em si mesmo um destino de férias.

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

Quanto a características, normalmente ultrapassam as 2.000 camas, podendo no entanto surgir hotéis ou aparthotéis com um vasto número de atividades, sem no entanto ser considerados RI. Possuem uma segmentação de clientes muito diversificada, desde os turistas ligados ao desporto náutico, ao golfe, ou grupos de convenções. Os RI procuram oferecer um vasto conjunto de experiências e atividades “*edutenimento*, entretenimento, estética e lazer”, podendo assumir um leque de experiências mais reduzido quando venham a ser especializados ou temáticos. Oferecem uma diversidade de tipologias e categorias de alojamento, desde hotéis com diferentes níveis de luxo, pequenos apartamentos para casais ou *villas* de luxo, sempre com elevados níveis de qualidade, respeito ambiental, segurança e higiene (THR & TP, 2006b).

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

3.4. Turismo de Negócios

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

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

3.5. Touring Cultural e Paisagístico

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

De acordo com THR & TP (2006d) os *key players* no setor das viagens de *Touring* são:

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

Como oportunidades do setor, THR reconhece em THR & TP (2006d) que na Europa o crescimento do mercado registou um aumento anual de 8% entre 1997 e 2004, destacando-se a procura de experiências de viagens mais completas, em que os clientes procuram complementar e enriquecer a sua experiência turística mediante a realização de *Tours* ou circuitos ocasionais, combinando atrações paisagísticas e culturais na descoberta do território onde se encontram.

4. AS UNIDADES DE QUALIDADE DE VIDA

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

É referido em HdF (2010, p.1), que “estamos pois um pouco confundidos no setor das ofertas de cuidados de saúde e serviços sociais às pessoas idosas”, (...) sabendo que “as pessoas idosas só recorrem a lares como ultima solução e, na maioria dos casos sem ser da sua vontade mas por vontade dos seus significativos, sejam filhos, netos ou outros”. É descrito ainda que por esta razão “os lares se tornaram asilos, contentores de pessoas dependentes e incapazes, zonas terminais de vida, fins de linha”. Acrescenta que, “os ganhos económicos com este modelo estão fechados, são os que se conhecem e dificilmente aumentarão não só porque não se altera o cliente como também porque esse modelo não permite criação de novas fontes de receita e extensão do *core business*”.

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

É referido por IMSERSO (2007), que o termo “qualidade de vida” é geralmente usado para se referir aos aspetos relacionados com o bem-estar e satisfação em relação aos padrões pessoais e sociais. Ainda no relatório “Modelos de cuidados às pessoas com a doença de Alzheimer” realizado pelo *Instituto de Mayores y Servicios Sociales* de Espanha (IMSERSO), a qualidade de vida pode definir-se como a integração da função cognitiva, atividades da vida diária, interações sociais e bem-estar psicológico.

Assim, as Unidades de Qualidade de Vida (UQV) procuram centrar-se em algumas das doenças decorrentes do envelhecimento, tais como a doença de Alzheimer, a doença de Parkinson e outras demências do foro neurológico, através da criação de “modelos de cuidados”, traduzidos na criação de espaços para as pessoas portadoras destes tipos de demência, seus familiares, cuidadores e amigos, nos quais se procura atingir uma melhor qualidade de vida para todo o grupo.

5. MODELAÇÃO DE NEGÓCIOS

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

Wikström et al. (2010, citado por Orofino, 2011, p. 20) define que os “modelos de negócio descrevem as atividades de uma organização com o fim de entregar valor para o cliente”. Com uma abordagem ligeiramente distinta, Zott & Amit (2009, citado por Orofino, 2011, p. 19), defende o modelo de negócio como “a representação do conteúdo, estrutura e governança das transações concebidas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio”.

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

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

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010, p.42) referem que “os nove blocos constitutivos de um modelo de negócio formam a base de um instrumento prático a que chamamos a Tela do Modelo de Negócio”.

5.1. Design

Joger Martin, Reitor da *Rotman School of Management*, afirmou em Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010, p.125) que “os homens de negócios não precisam apenas de compreender melhor os designers; precisam de se tornar designers”.

Segundo Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), é preciso mudar a perspetiva de modelo de negócio centrado na organização para o novo modelo centrado nos clientes. Ainda de acordo com os mesmos autores, o desafio consiste em conceber um modelo de negócio novo e inovador,

gerando novas ideias sobre modelos de negócio, não olhando para o passado, mas para um futuro, onde modelos originais possam ir ao encontro das necessidades dos consumidores que permanecem insatisfeitos. Podem ser inovações que ultrapassem as fronteiras do negócio atual, desde que a finalidade seja a de melhorar a competitividade. Importa assim gerar um grande número de ideias de modelos de negócio e isolar as melhores.

Para transformar o modelo de negócio numa empresa sustentável, Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) acrescentam a necessidade de estar alinhadas cinco áreas: Estratégia, Estrutura, Processos, Remunerações e Pessoas.

6. O MODELO DE NEGÓCIO “MALCATA LIFE VILLAGE”

A presente secção tem por objetivo a definição do *design* do modelo de negócios do projeto de empreendedorismo “Malcata Life Village”, a partir da revisão da bibliografia específica apresentada nas secções anteriores, observação das melhores práticas registadas noutros negócios e experiência dos autores na área da gestão empresarial, tornando assim possível a sua apresentação a potenciais investidores.

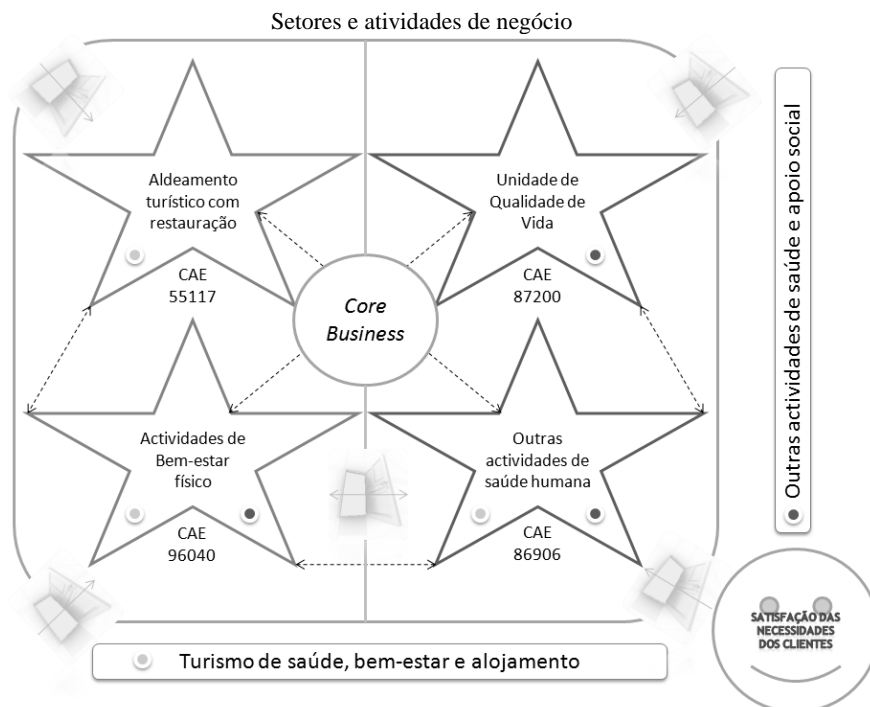
As diferentes atividades centrais de negócio do projeto, enquadradas em diferentes agrupamentos de códigos de classificação das atividades económicas (CAE), são:

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

Todas estas atividades centrais, de acordo a interpretação de diferentes autores (THR & TP, 2006a; THR & TP, 2006b; Freitas, 2010; TP, 2010b), correspondem a atividades do setor do turismo, nas vertentes de turismo de saúde e bem-estar; turismo médico; resorts integrados e turismo residencial, complementadas com uma unidade de qualidade de vida, inserida num modelo social de atenção para as pessoas com doença de Alzheimer (Yanguas, J., 2007).

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

FIGURA II



Fonte: Elaboração própria.

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

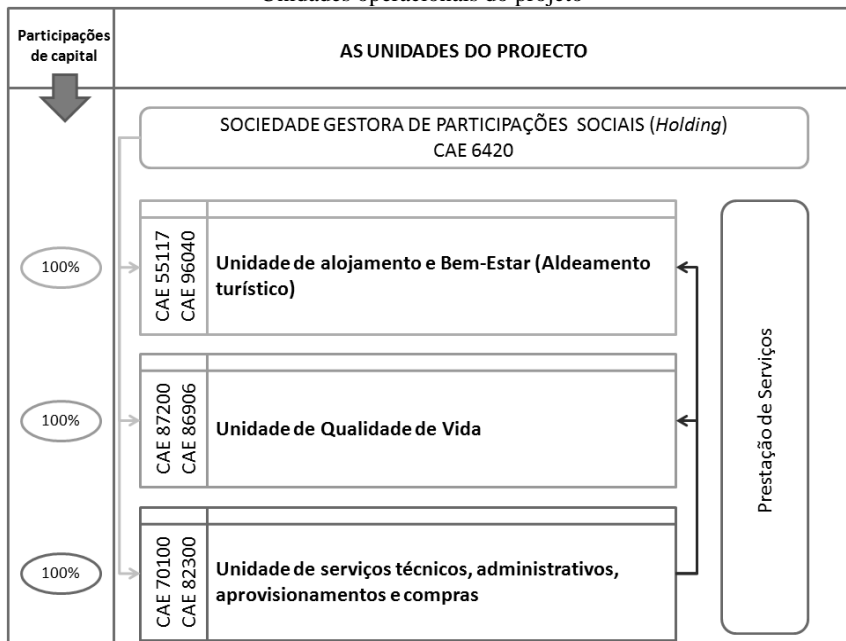
Todas as atividades oferecidas gozam de acesso direto pelos clientes, em função da respetiva segmentação, podendo combinar-se ainda entre si, potenciando desta forma a satisfação de um maior conjunto de necessidades dos clientes – alvo.

6.1. As Unidades Operacionais do Projeto

Em função das atividades operacionais do *core business* e serviços complementares e, atividades de suporte às atividades centrais, importa

definir as unidades do projeto. O Projeto constitui-se assim de 3 unidades operacionais, tituladas por uma Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS) (ver figura III).

FIGURA III
Unidades operacionais do projeto



Fonte: Elaboração própria.

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

6.2. Mercados estratégicos e segmentação de clientes

É reconhecido que uma empresa deve ter uma presença forte nos mercados estratégicos, onde os segmentos de clientes revelam consumidores mais exigentes e onde os concorrentes são mais fortes; por

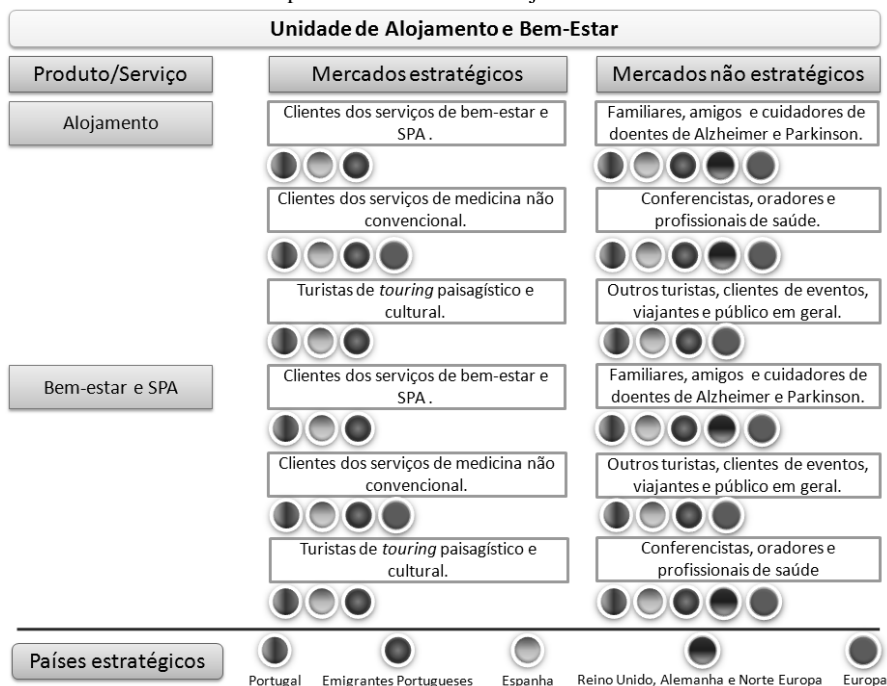
sua vez, os mercados não estratégicos podem revelar-se importantes para gerar volume e para cobrir os gastos fixos (Freire, 2006).

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

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

FIGURA IV

Matriz de produtos/mercados – Alojamento e bem-estar

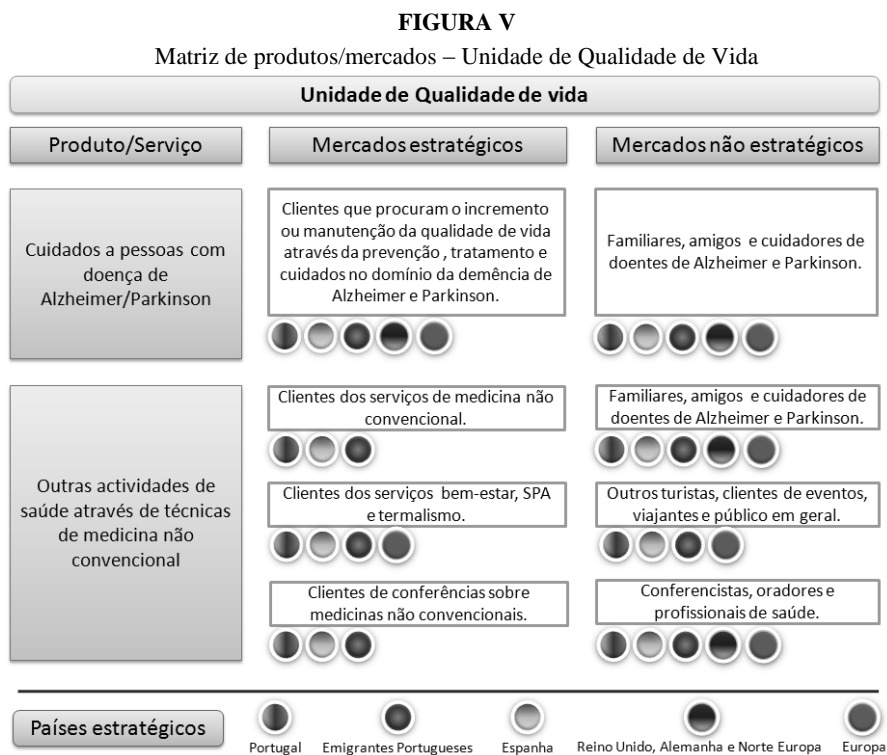


Fonte: Elaboração própria.

No âmbito da Unidade de Alojamento e Bem-Estar foram definidos dois produtos base: o alojamento e o Bem-Estar e SPA. Para cada um dos produtos identificaram-se os mercados estratégicos (i.e. os mercados que se afiguram particularmente relevantes para o sucesso comercial da Organização) e os mercados complementares (não estratégicos). Em cada

caso, estimou-se o conjunto de países - alvo para cada produto/mercado. Relativamente ao conjunto de países estratégicos, definiu-se Portugal, Espanha, o bloco constituído pelo Reino Unido, Alemanha e países Nórdicos (Suécia, Noruega, Dinamarca, Finlândia e Islândia) e ainda o conjunto de países de emigrantes portugueses (com especial atenção para a França, Espanha, Suíça, Alemanha, Reino Unido e Luxemburgo) e os 27 países da EU.

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



Fonte: Elaboração própria.

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

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

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

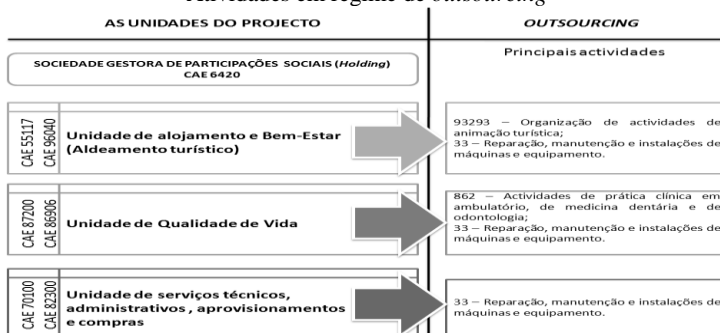
6.3. Atividades em Outsourcing e outros contratos de prestação de serviços

Definidas as unidades operacionais e de gestão do projeto, com o propósito da realização das atividades estratégicas do negócio, impera identificar, para cada unidade, as atividades a contratar em regime de outsourcing (ato de transferir atividades presumíveis como internas correntes, desta forma não estratégicas para a Organização, concedendo também o direito de decisão na gestão dos recursos e/ou fatores de produção necessários, a entidades externas, através da celebração de um contrato (Guimarães, 2009, p.5)).

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

FIGURA VI

Atividades em regime de *outsourcing*



Fonte: Elaboração própria.

6.4. Propostas de valor

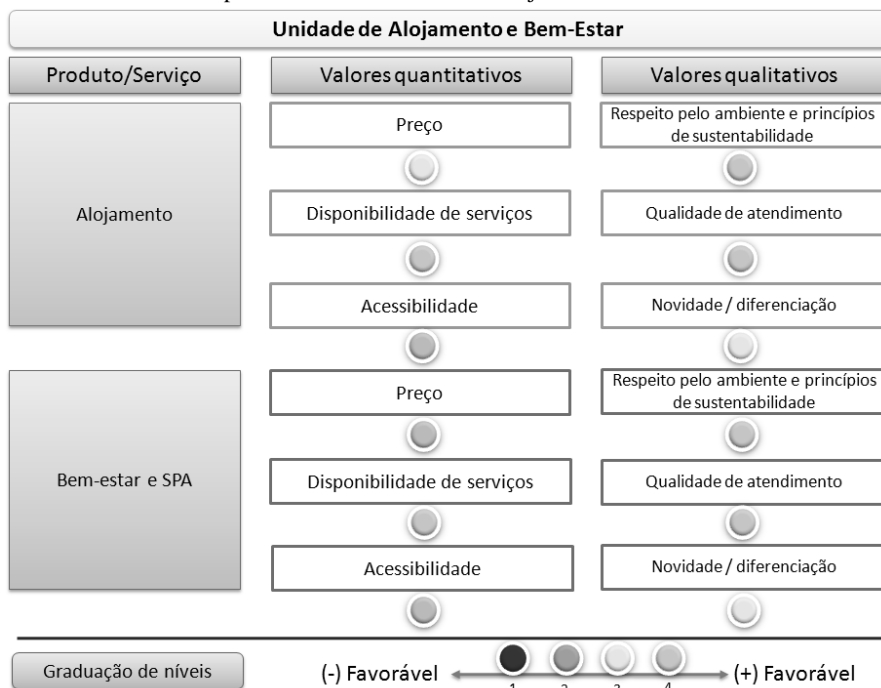
Interessa refletir em que medida o presente modelo de negócio pretende conquistar a preferência dos seus clientes-alvo (Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010). Quais as necessidades e de forma é que vão ser satisfeitas as necessidades do clientes?

A Unidade de Alojamento e Bem-estar propõe-se conquistar a preferência dos seus clientes-alvo através de forte disponibilidade de serviços, respeito pelo ambiente e princípios de sustentabilidade, qualidade de atendimento. Os fatores preço (no produto “Alojamento”) e novidade / diferenciação constituem ainda uma importante aposta em matéria de requisitos de atratividade.

A proposta de valor da unidade de alojamento e bem-estar encontra-se representada na figura VII.

FIGURA VII

Proposta de valor – Unidade de alojamento e bem-estar



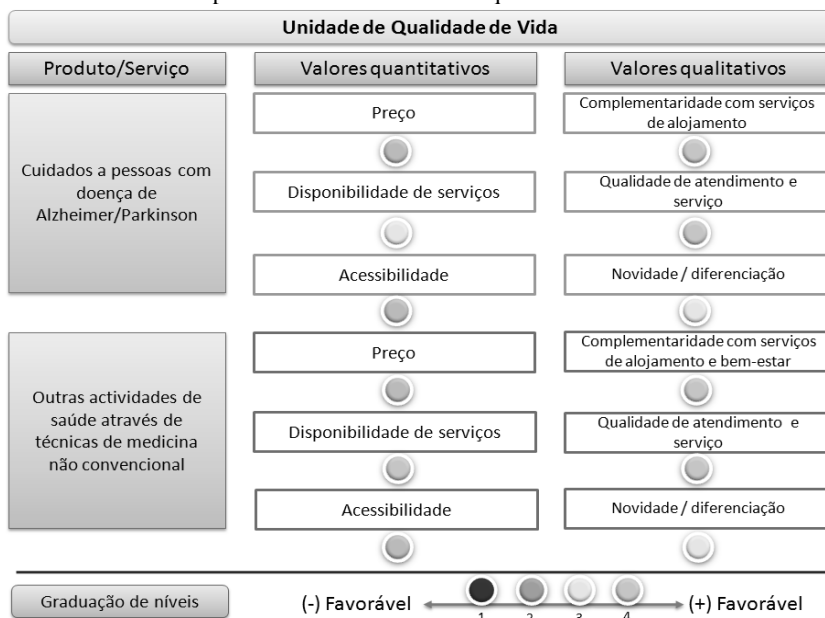
Fonte: Elaboração própria.

A proposta de valor da unidade de qualidade de vida pode ser analisada a partir da figura VIII.

Conclui-se que a Unidade de Qualidade de Vida, propõe-se conquistar a preferência dos seus clientes-alvo através da disponibilidade de serviços (produto – outras atividades de saúde através de técnicas de medicina não convencional); complementaridade com serviços de alojamento, qualidade de atendimento e serviço (produto – cuidados a pessoas com doença de Alzheimer/Parkinson); complementaridade com serviços de alojamento e bem-estar, qualidade de atendimento e serviço (produto - outras atividades de saúde através de técnicas de medicina não convencional). No plano menos favorável do esforço de atratividade dispendido situa-se a acessibilidade (não se podendo descurar a periferia de Portugal relativamente à Europa, pese embora a proximidade ao aeroporto de Salamanca e Autoestrada que liga a Vilar Formoso) e o preço que não constitui o elemento estratégico de penetração no mercado (não se pretende uma estratégia de *low cost*, mas sim de diferenciação, através da disponibilidade de um alargado leque de serviços relacionados ou complementares num único espaço).

FIGURA VIII

Proposta de valor – Unidade de qualidade de vida



Fonte: Elaboração própria.

6.5. Canais de Distribuição

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

FIGURA IX
Canais de distribuição das unidades do projeto



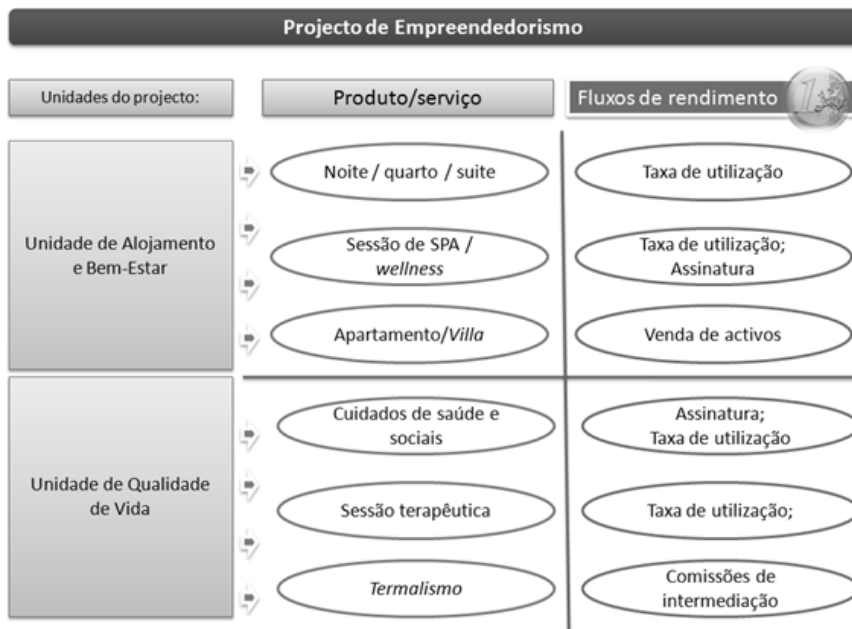
Fonte: Elaboração própria.

6.6. Fluxos de rendimento

Segundo Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010, p.30), “se os clientes constituem o coração de um modelo de negócio, os fluxos de rendimento são as artérias. As empresas têm de se perguntar a si próprias, que valor é que cada segmento de clientes está verdadeiramente disposto a pagar?”. A figura X dá a conhecer a proveniência das fontes de rendimento do projeto.

FIGURA X

Fluxos de rendimento das unidades do projeto

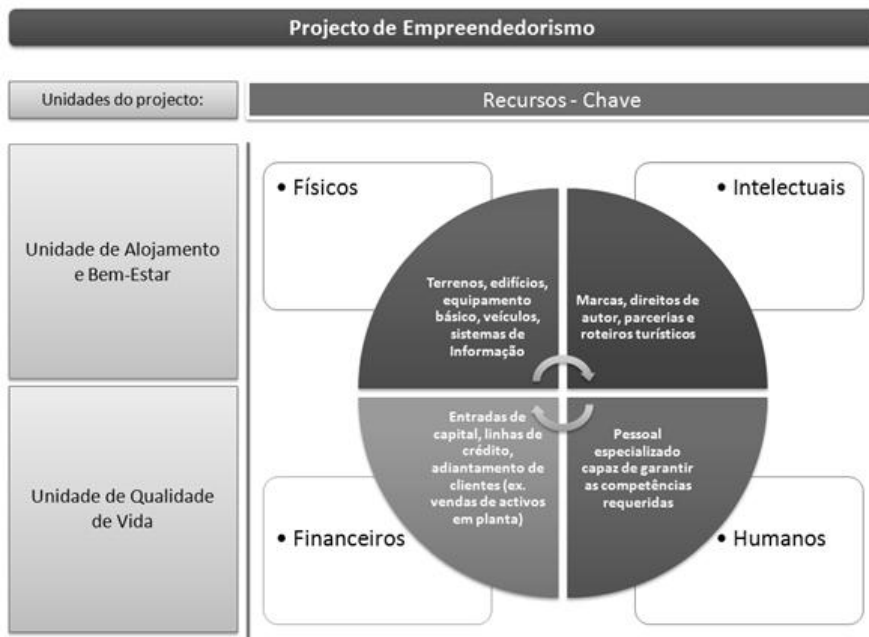


Fonte: Elaboração própria.

6.7. Recursos Chave

Os recursos-chave podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos; pertença da empresa, arrendados/alugados; ou obtidos junto dos parceiros-chave. Nestes termos, o modelo de empreendedorismo seleccionado terá de conciliar um conjunto de recursos – chave, esquematizados na figura XI.

FIGURA XI
Recursos-chave



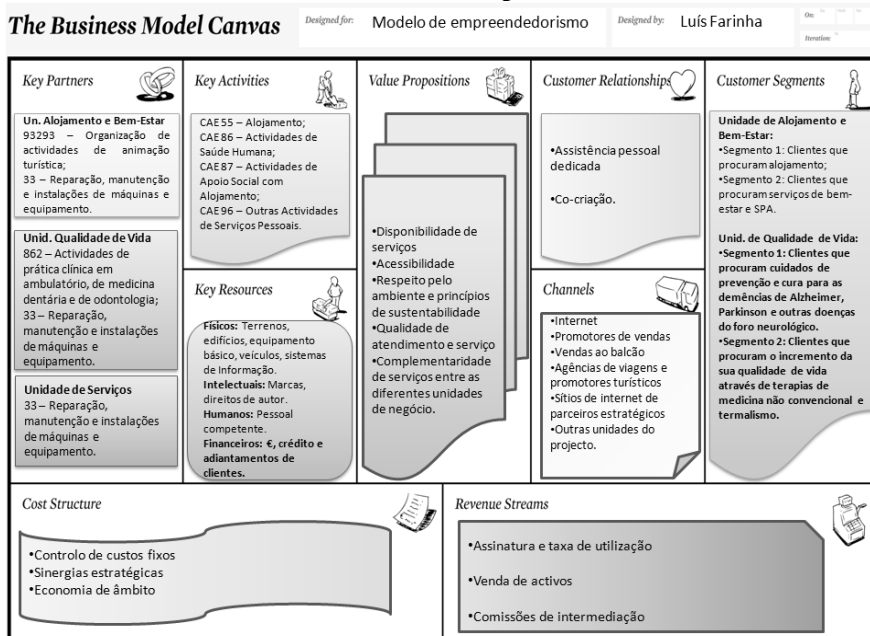
Fonte: Elaboração própria.

6.8. A tela do Modelo de Negócio

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

FIGURA XII

Tela do Modelo de Negócio



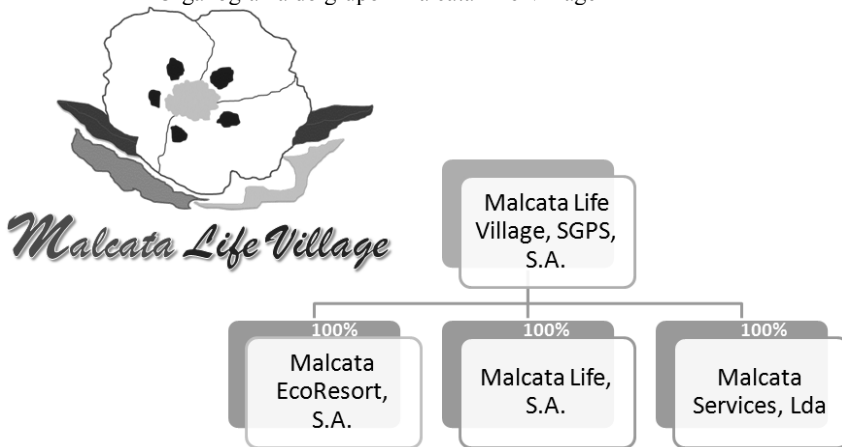
Fonte: Elaboração própria, a partir de Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010)

6.9. As unidades operacionais do projeto e relações de cooperação

O modelo de negócio proposto, correspondente ao projeto “*Malcata Life Village*”, prevê a criação de quatro unidades empresariais, incluindo duas unidades operacionais, uma unidade de prestação de serviços e uma SGPS (ver figura XIII).

FIGURA XIII

Organograma do grupo “Malcata Life Village”



Fonte: Elaboração própria.

Detidas a 100% por uma *holding* (SGPS), as unidades operacionais Malcata Eco-Resort (*Resort* composto por aldeamento turístico com restaurante e centro de atividades de bem-estar físico – *wellness and spa*) e Malcata Life (unidade de qualidade de vida abrangente aos cuidados com pacientes de Alzheimer e Parkinson e centro de medicinas não convencionais), são apoiadas no âmbito dos serviços financeiros e administrativos, incluindo áreas de aprovisionamentos e organização de congressos e eventos, pela unidade Malcata Services.

As respetivas unidades empresariais têm previsto o estabelecimento de parcerias estratégicas com uma unidade termal local (Termas do Cró), com o Município do Sabugal e outras organizações regionais, tendo em vista o estabelecimento de sinergias e redução de encargos fixos operacionais (ver figura XIV).

FIGURA XIV

Unidades do projeto e relações de cooperação



Fonte: Elaboração própria.

7. CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA

- BdP. (2011). *Indicadores de conjuntura – 5/2011*. Banco de Portugal. Lisboa. Retirado de <http://www.bportugal.pt/pt>, em 2011-06-10.
- CIP. (2011a). *Relatório Trimestral de Economia*. Confederação Empresarial de Portugal. Retirado de <http://www.aeportugal.pt/Areas/InfoEconomica/RME/RTE201105.pdf>, em 2011-06-10.
- CIP. (2011b). *Conjuntura Económica - Maio 2011*. Confederação Empresarial de Portugal. Retirado de <http://www.aeportugal.pt/Areas/InfoEconomica/SinteseConjuntura/201105Economica.pdf>, em 2011-06-10 de
- ECB. (2011). *Eurosystem: Monthly Bulletin July*. Retirado de <http://www.ecb.int/pub/pdf/mobu/mb201107en.pdf>, em 2011-08-01 de
- ETC & UNWTO. (2011). *Fundamentals & principles of tourism product development - Tourism Development International (TDI)*. Seminário Internacional sobre desenvolvimento de produtos Turísticos, realizado em 12 e 13 de Maio de 2011, em Dublin, Irlanda.
- FREIRE, A. (2006). *Manual do Plano de Negócios (Business Plan): Marketing, Investigação & Desenvolvimento. Módulo 3*. Tracy Internacional/Exame.
- FREITAS, H. (2010). “Turismo Médico: A globalização da saúde”. Porto: Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia de Serviços de Saúde, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- GOMES, B. (2010). “Redes organizacionais e canais de distribuição no turismo”. *Revista Turismo & Sociedade*, 3 (1), 37-50.
- GUIMARÃES, M. (2009). “Monitorização da performance de actividades em outsourcing – Estudo do caso Carlton Life”. Dissertação de Mestrado em Serviços de Saúde apresentada ao ISCTE Business School.
- HdF. (2010). *Investimento em Lares de Idosos: que soluções a propor? Hospital do Futuro*. Obtido em 2011-08-19 de <http://www.hospitaldofuturo.org/profiles/blog/list?user=j1mk62g48zt7>
- IMF. (2011). *World Economic Outlook April 2011 (International Monetary Fund): Tensions from the two-speed recovery, unemployment, commodities and capital flows*. Retirado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/01/pdf/text.pdf>, em 2011-05-15.

- IMSERSO. (2007). *Modelos de cuidados às pessoas com a doença de Alzheimer*. Instituto de Mayores y Servicios Sociales. Madrid. Retirado de http://www.imserso.es/imserso_01/busqueda/index.htm, em 2011-08-18.
- INE. (2010). A Península Ibérica em números 2010. Retirado de http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=115788217&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2, em 2011-07-16.
- EUROSTAT. (2011). *Newsrelease – Euro indicators: Flash estimate May 2011*. Retirado de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-31052011-AP/EN/2-31052011-AP-EN.PDF, em 2011-06-10.
- JOT. (2011). OMT prevê 2011 positivo a nível mundial. *Jornal Opção Turismo*. Retirado de <http://www.opcaoturismo.com/noticia.php?id=1858633> em 18 de Junho de 2011.
- OJE & LUSA (2009). Portugal deve apostar no turismo médico, defende grupo Longevity. *Jornal Oje/Lusa*. Retirado de <http://www.oje.pt/noticias/negocios/portugal-deve-apostar-no-turismo-medico-defende-grupo-longevity> em 2011-08-13.
- OROFINO, M. (2011). *Técnicas de criação de conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. Florianópolis: Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina.
- OSTERWALTER, A., Pigneur, Y. (2010). *Criar Modelos de Negócio*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- PENT. (2006). *Plano Estratégico Nacional Do Turismo: Para o desenvolvimento do turismo em Portugal*. Portugal: Ministério da Economia e Inovação.
- PENT. (2011). *PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo: Propostas para revisão no horizonte 2015, versão 2.0*, Retirado de <http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/Pages/DiscussaoPublicadaPropostadeRevisaodoPENT.aspx>, em 18 de Junho de 2011.
- PEREIRA, M. (2009). *Cuidadores informais de doentes de Alzheimer: sobrecarga física, emocional e social psicopatologia*. Porto: Dissertação de Mestrado em Ciências de Enfermagem apresentada ao Instituto de Ciências Biomédicas de Abel Salazar da Universidade do Porto.

- SARMENTO, M., & Portela, A. (2010). *Turismo de saúde e bem-estar: um modelo de empreendedorismo e inovação: caso prático*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- THR & TP (2006a) “10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal: Saúde e Bem-estar”. Turismo de Portugal, IP: Lisboa.
- THR & TP (2006b) “10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal: Resorts Integrados e Turismo Residencial”. Turismo de Portugal, IP: Lisboa.
- THR & TP (2006c) “10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal: Turismo de Negócios”. Turismo de Portugal, IP: Lisboa.
- THR & TP (2006d) “10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal: Touring Cultural e Paisagístico”. Turismo de Portugal, IP: Lisboa.
- TP. (2010a). *O Turismo na Economia: Indicadores de Actividade Turística e Económica em Portugal 2000-2009*. Retirado de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/Pages/Estat%C3%ADsticas.aspx>, em 07 de Julho de 2011.
- TP. (2010b). *Brochura qualificação da oferta de Saúde e Bem-estar — projectos financiados pelo Turismo de Portugal*. Retirado de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/ProdutoseDestinos/Pages/SaudeeBem-Estar.aspx>, em 09 de Julho de 2011.
- UNWTO. (2011). *UNWTO Algarve Forum sets a consensus for tourism strategies*. Retirado de <http://media.unwto.org/en/press-release/2011-06-09/unwto-algarve-forum-sets-consensus-tourism-strategies>, em 12 de Junho de 2011.
- YANGUAS, J. (2007). *Modelo de atención a las personas con enfermedad de Alzheimer*. Instituto da Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO). Retirado de <http://www.portalmayores.csic.es/documentos/documentos/yanguas-modelo01.pdf>, em 2011-11-11.