

EMPREENDEDORISMO E MODELAÇÃO DE NEGÓCIOS: O PROJETO “MALCATA LIFE VILLAGE”

Luís Farinha¹

Resumo

A inovação tornou-se o desafio decisivo para a competitividade global. As vantagens associadas ao empreendedorismo assente em padrões de sustentabilidade, tornam-se inquestionáveis do ponto de vista do desenvolvimento das regiões, enquanto motor da criação de emprego e riqueza local.

Propõe-se desenvolver um modelo de negócio assente nas áreas do turismo de saúde, bem-estar e alojamento, associado à criação de uma Unidade de Qualidade de Vida. Tentando a contribuição para a competitividade das regiões deprimidas inseridas no interior do nosso país, sem contudo descurar a preocupação social, resultante do fenómeno do envelhecimento da população nacional e ibérica, da qual decorre o surgimento crescente de novos casos de demência neurológica, sem capacidade de resposta a nível de serviços de cuidados oferecidos, onde se incluem as doenças de Alzheimer e Parkinson, pretende-se assim concorrer para o reforço da intenção empreendedora regional, assente numa estratégia de atração turística, suportada na valorização da riqueza endógena local.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Modelação de negócios, Unidades de Qualidade de Vida, Malcata Life Village.

Abstract

Innovation has become the decisive challenge for global competitiveness. The advantages associated with entrepreneurship based on sustainability standards, become unquestionable from the point of view of development of regions, as a driver of job creation and local wealth.

It is proposed to develop a business model based on the areas of health tourism, wellness and accommodation, coupled with the creation of a Quality of Life Unit. Trying to contribute to the competitiveness of depressed regions inserted in the interior of Portugal, while maintaining the social concern resulting from the aging phenomenon of the Portuguese and Iberian population, from which comes the increasing emergence of new cases of neurological dementia, without capacity response at the level of care offered, which include Alzheimer's and Parkinson's, so we intend to contribute to the strengthening of regional entrepreneurial intention, based on a strategy of tourist attraction, of tourist attraction, through the enhancement of local indigenous resources.

Keywords: Entrepreneurship, Business modeling, Quality of Life Units, Malcata Life Village.

1. Introdução

No âmbito dos seus primeiros trabalhos, Joseph A. Schumpeter na obra “*The Theory of Economic Development: an Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and The Business Cycle*” publicada em 1911, definiu concetualmente o “empreendedor como inovador”, enquanto elemento

¹ Mestre em Gestão de Empresas pela Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco

- chave na promoção do desenvolvimento económico. Em 1942, Schumpeter teoriza na sua obra “*Capitalism, Socialism and Democracy*”, que a atividade inovadora dos empreendedores alimenta um “processo de destruição criativo”, causando constantes distúrbios para reequilibrar o sistema económico, criando oportunidades e riqueza; prevendo ainda que um aumento do número de empreendedores conduz a um aumento do crescimento económico (Wong *et al.*, 2005).

A competitividade dos países e das regiões, segundo Schwab, (2010), é determinada pela sua capacidade em gerar riqueza e potenciar retorno dos investimentos; tornando-se a inovação o fator decisivo para o sucesso, devendo as organizações aproveitar o seu poder de localização, valorizando os seus recursos endógenos (Porter & Stern, 2001; Sarmento & Portela, 2010). Audretsh *et al.* (2011) referem-se ainda à importância daqueles fatores para a criação e comercialização de novas ideias, bem como a capacidade de atração de capital financeiro e humano para as regiões.

Kirkwood (2010), acrescenta que o empreendedorismo constitui uma dinâmica de alto risco e de elevado binómio esforço – recompensa, em que o sucesso de um empreendedor é frequentemente baseado numa mistura de sorte, uma boa ideia, e a posse da informação certa, combinadas numa ação de tomada de decisão competitiva, devendo a informação relevante integrar um projeto de plano de negócios, a partir da análise de fontes de oportunidade e outras pesquisas sobre o negócio ou iniciativa empreendedora.

As organizações devem ser capazes de inovar no mercado global, criando e comercializando um fluxo de produtos novos, deslocando a fronteira do estado da arte tecnológica, evoluindo mais rápido que os seus rivais (Porter & Stern, 2001). Do ponto de vista da responsabilidade social das organizações, importa ainda perceber as dimensões sociais no seio do seu contexto competitivo (Porter & Kramer, 2006).

As pressões de uma crise económica e financeira global, o envelhecimento da população, o declínio nos stocks de recursos naturais e a sua escassez a prazo, ou os efeitos das alterações climáticas são algumas das questões a ter em conta para o desenvolvimento das regiões (Potts, 2010).

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 factores críticos de sucesso do negócio (Farinha, 2011). O fator diferenciador do negócio obriga à análise das melhores práticas observadas em matéria de turismo e mercado, através da revisão da literatura atenta às diferentes abordagens no setor, tendo por base a maximização das sinergias e complementaridades de negócio a ter em conta no âmbito do design do empreendimento (Farinha & Carvalho, 2011).

Segundo Sarmento & Portela (2010), o Turismo surge como elemento estratégico no desenvolvimento da economia nacional, associado a uma variedade de produtos identificados no âmbito do Plano Estratégico Nacional para o Turismo (PENT), onde se inclui o turismo de saúde e bem-estar, o turismo médico, o alojamento, o turismo de negócios e touring cultural e paisagístico, apoiado em novos modelos apoiados nos recursos naturais e humanos locais. Neste alinhamento, e de acordo com o estudo desenvolvido por Farinha (2011), a configuração do modelo de negócio, não descurando a perspetiva social, identifica uma solução de investimento na área do turismo de saúde, bem-estar, alojamento e lazer, englobando ainda uma unidade de qualidade de vida, associada à prevenção e acompanhamento de doenças neurológicas, tais como a doença de Alzheimer e/ou Parkinson, incluindo as vertentes formativa e terapêutica, a ter lugar numa região deprimida do nosso país – a região da raia central, em Malcata, Concelho do Sabugal, ou outra, desde que reunidas as condições endógenas necessárias ao seu desenvolvimento.

O presente artigo, enquanto síntese do projeto aplicado apresentado por Farinha (2011), visa explorar os diferentes conceitos associados ao turismo, com destaque para o turismo de saúde, bem-estar, lazer, negócios e alojamento, designado de “LifeTUR”, combinados com

uma unidade de qualidade de vida, de apoio aos doentes de Alzheimer e Parkinson, seus cuidadores, familiares e amigos, de forma a permitir a definição de um modelo de empreendedorismo integrado e sustentável, explorando as diferentes redes sinérgicas e de cooperação, potenciando a sua apresentação a potenciais investidores nacionais e estrangeiros, enquanto tentativa de captação de investimento e criação de postos de trabalho, contribuindo simultaneamente para o desenvolvimento de outros estudos académicos.

O corpo do presente artigo apresenta nas suas secções principais, o enquadramento da política económica, social e laboral atual; a composição da estrutura demográfica do nosso país e também da Península Ibérica, com especial ênfase para as regiões da Raia Central; referenciando as diferentes tipologias enquadráveis associadas ao turismo; apresentando a definição e contextualização da unidades de qualidade de vida (UQV); apontando diferentes perspetivas de modelação de negócios; encerrando com a configuração do modelo de negócio “Malcata Life Village” e a apresentação dos principais elementos do Plano de Negócios.

2. Enquadramento da política económica, social e laboral

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. Em termos nacionais, 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, 2011).

No contexto do segundo exame regular do Programa de Assistência Financeira a Portugal do FMI, de 20 de Dezembro de 2011, foi dada autorização de desembolso imediato do financiamento previsto, após destaque da Comissão Europeia (CE) sobre o bom progresso tendente ao cumprimento da meta orçamental de 2012 (4,5% do PIB), com vista à recuperação do acesso aos mercados. Em matéria de emprego, as previsões intercalares da CE de Fevereiro de 2012, apontam uma taxa próxima dos 14% da população ativa. No âmbito da Política Social e Laboral, o Governo assinou em Janeiro, com os parceiros sociais (exceto CGTP), o compromisso para o crescimento, competitividade e emprego, visando a definição de um conjunto de medidas ativas de emprego e formação profissional, e legislação laboral, subsídio de desemprego e relações de trabalho. No âmbito das Políticas Económicas, é reforçado o apoio à internacionalização e à captação de investimento, com reprogramação da estratégia do QREN; promoção do empreendedorismo e inovação; reforço de financiamento às empresas; reforma da justiça; capacitação e cooperação das empresas; redefinição da Estratégia Nacional para o Turismo; entre outras medidas (CIP, 2012).

3. Estrutura demográfica

Segundo o EUROSTAT (2011), entre 1960 e 2010 a população mundial cresceu acima do dobro, destacando o forte crescimento na Ásia, África e América Latina, perspetivando as projeções da Organização das Nações Unidas (ONU) que o número total de habitantes venha a atingir os 9.000 milhões no planeta até 2050, relativamente mais velhos do que em 2010, vislumbrando-se assim 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 activa, comparativamente ao crescente aumento do número de aposentados.

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 *Castilha La Mancha* em Espanha, somam um total de 7.996.915 habitantes, concentrando em si significativas percentagens de habitantes com 65 ou mais anos de idade (acima dos 15%, havendo regiões em que esta percentagem se situa no intervalo entre 20% e 25%). Comparativamente à estrutura demográfica portuguesa, Espanha regista igualmente indicadores de envelhecimento acentuado, registando uma escassez de jovens com idades até 20 anos. Da análise a nível regional tida em INE (2006; 2009a,b), pode observar-se que acima da distribuição média nacional (110) se encontra o Alentejo, com 171 idosos por cada 100 jovens, seguido do Centro (140) e do Algarve (126), apontando as estimativas até 2060, numa perspetiva de cenário central, para uma projecção de crescimento dos grupos etários com mais de 65 anos, com correspondente encolhimento dos grupos etários com menos de 40 anos, em termos de território nacional.

3. O Turismo

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

Assumido como o sector estratégico prioritário para Portugal, é dado destaque em PENT (2011), a um conjunto de propostas para a revisão no horizonte 2015, objectivando enumerar como “beneficiários deste esforço, não só a economia do país, mas principalmente as empresas e os cidadãos”. 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: 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 e *City Breaks* (THR & TP, 2006a).

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 saudável, autónomo, ativo e plenamente integrado, destacando ainda que “estamos pois um pouco confundidos no sector das ofertas de cuidados de saúde e serviços sociais às pessoas idosas”, (...) sabendo que “as pessoas idosas só recorrem a lares como última 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”.

Vários estudos têm confirmado que a prestação de cuidados a familiares idosos portadores de uma doença crónica constitui fator de stress, representando uma sobrecarga relevante para o cuidador informal, com consequências psicológicas, físicas, sociais e financeiras (O’Brien, 2000; Weitzner *et al.*, 2000, citado por Pereira, 2009; APFADA, 2004).

As Unidades de Qualidade de Vida (UQV) procuram centrar-se em 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”, concretizados 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 (Farinha, 2011; Farinha & Carvalho, 2011).

5. Modelação de negócio

Segundo Osterwalder & Pigneur (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 esborçam. Jovens empresários lançam desafios à velha guarda, alguns dos quais lutam fervorosamente por se reinventarem”.

Nos últimos anos, os modelos de negócio começaram a surgir no vocabulário de gestão, podendo desempenhar um papel positivo e poderoso na gestão empresarial, a partir de quatro perspetivas: As escolhas estratégicas; A cadeia de valor; a Criação de valor e Captura de valor (Shafer, Smith, & Linder, 2005). Reforçando que os modelos de negócio podem facilitar o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo, há ainda que dar resposta a um conjunto de seis grupos de questões: Fatores relacionados com a oferta – como criamos valor?; fatores de mercado – para quem criamos valor?; fatores de capacidade interna – quais as nossas competências?; fatores de estratégia competitiva – como nos podemos posicionar de forma competitiva?; fatores económicos – como realizamos dinheiro?; fatores pessoais do empreendedor – quanto tempo temos?, qual o âmbito e dimensão da nossa ambição? (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005).

Doganova & Eyquem-Renault, (2009) descrevem que o modelo de negócio é um dispositivo narrativo e calculista ao serviço do empreendedor na exploração de um mercado, permitindo-lhe a construção de redes de sinergias tecnológicas e de custos no desenvolvimento de uma inovação. Em seu reforço, Storbacka, (2011) destaca que o modelo de negócio auxilia as empresas a estruturar o desenvolvimento de soluções; criação de procura; vender a solução e entrega da solução.

Wikström *et al.* (2010), citado por Orofino (2011, p. 20) define que os “modelos de negócio descrevem as actividades de uma organização com o fim de entregar valor para o cliente”. Uma abordagem ligeiramente distinta, 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” (Zott & Amit, 2009, citado por Orofino, 2011, p. 19).

Segundo Osterwalder & Pigneur (2010), um modelo de negócio pode ser descrito em 9 blocos constitutivos básicos: Segmentos de clientes; Propostas de valor; Canais; Relações com os clientes; Fluxos de rendimento; Recursos chave; Atividades chave; Parcerias chave e Estrutura de custos.

Em suma, os modelos de negócio constituem uma importante ferramenta ao serviço do empreendedor, ajudando-o a desenhar a estratégia e estrutura do empreendimento, nos diferentes planos da gestão organizacional (Doganova & Eyquem-Renault, 2009; Mason & Spring, 2011; Morris *et al.*, 2005; Osterwalder & Pigneur, 2010; Shafer *et al.*, 2005).

6. O modelo de negócio turístico e social “Malcata Life Village”

A presente secção tem por objectivo a definição do *design* do modelo de negócio “Malcata Life Village”, configurado a partir da revisão da literatura referenciada nas secções anteriores, observação das melhores práticas registadas no setor, tendo por base a valorização dos recursos endógenos da região que lhe serve de berço, a Raia Central, estrategicamente posicionada num espaço fronteiriço, demograficamente envelhecido, e de fácil acesso ao aeroporto de Salamanca, bem como às comunidades de emigrantes portugueses atualmente residentes em Paris e em todo o território da Europa Central, tornando assim possível a sua apresentação a potenciais investidores, enquanto contributo para o reforço da intenção empreendedora no interior de Portugal.

De acordo com os diferentes agrupamentos códigos de classificação das atividades económicas (CAE Rev. 3), definem-se as seguintes áreas centrais de negócio do projeto de empre-

endedorismo: Alojamento (CAE 55); Atividades de Saúde Humana (CAE 86); Atividades de Apoio Social com Alojamento (CAE 87); Outras Atividades de Serviços Pessoais (CAE 96). As atividades centrais referenciadas correspondem a atividades do setor do turismo, nas vertentes de saúde e bem-estar, turismo médico e turismo residencial (THR & TP, 2006a,b; Freitas, 2010; TP, 2010); complementadas com uma unidade inserida num modelo social de atenção para pessoas com doença de Alzheimer e Parkinson e outras demências do foro neurológico (Yanguas, 2007).

6.1. Configuração base do negócio

Na perspetiva de configuração base do negócio, agrupando as áreas operacionais por CAE, dentro de cada tipologia de intervenção (Turismo e Saúde), são definidas duas grandes áreas operacionais de negócio: Área do Turismo de Saúde, Bem-estar e Alojamento (Aldeamento turístico com restauração – CAE 55117; Atividades de Bem-estar físico: CAE 96040); e Outras Atividades de Saúde e Apoio Social (Unidade de qualidade de vida: CAE 87200; Outras atividades de saúde humana: CAE 86906) (Figura 1).

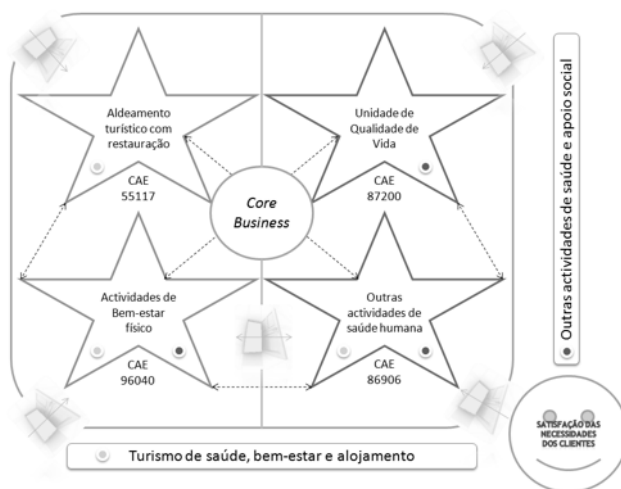


Figura 1 - Setores e atividades de negócio. Fonte: Farinha (2011).

Todas as atividades oferecidas beneficiam de acesso direto pelos clientes, em função da respetiva segmentação, potenciando ainda diferentes combinações de serviços, de acordo com as seguintes tipologias:

- Combinação Tipo A - Atividades de bem-estar físico [CAE 96040] e atividades de alojamento e restauração [CAE 55117] (o cliente que procura atividades de bem-estar físico - SPA, termas, terapias de relaxamento, ..., e em simultâneo fica alojado no aldeamento);
- Combinação Tipo B - Atividades de bem-estar físico [CAE 96040] e outras atividades de saúde humana [CAE 86906] (o cliente que procura atividades de bem-estar físico - SPA, termas, terapias de relaxamento, ..., complementando o tratamento com outras atividades de saúde especializadas - dietética, hidroterapia, acupunctura, psicologia e atividades similares, massagem, ...);
- Combinação Tipo C – Outras atividades de saúde humana [CAE 86906] e atividades de alojamento e restauração [CAE 55117] (o cliente que procura outras atividades de saúde especializadas - dietética, hidroterapia, acupunctura, psicologia e atividades similares, massagem, ..., e em simultâneo fica alojado no aldeamento);

- Combinação Tipo D - Atividades de cuidados a pessoas com doença do foro neurológico [87200] e atividades de alojamento e restauração [55117] (o cliente não dependente, que procure a prevenção e/ou a cura de doença do foro neurológico ou que possua familiares ou amigos portadores de demência, de que se faça acompanhar ou visite, procurando em simultâneo alojamento no aldeamento);
- Combinação tipo E – Outras não enquadráveis nas tipologias anteriores.

6.2. As unidades operacionais do projecto

Operacionalizando a configuração do modelo de negócio, importa definir as diferentes unidades do projeto, em função dos setores e agrupamento de atividades, quer ao nível do core business ou dos serviços complementares e atividades de suporte.

Em termos jurídicos, o agrupamento de atividades é tido através da definição de entidades independentes, integradas num grupo empresarial através de participações sociais detidas por uma *Holding*. Sugere-se assim a criação de três unidades operacionais (Aldeamento Turístico; Unidade de Qualidade de Vida e Unidade de Serviços Técnicos, Administrativos e Logísticos), cada uma delas titulada por uma Sociedade Gestora de Participações Sociais (S.G.P.S.) (Figura 2).

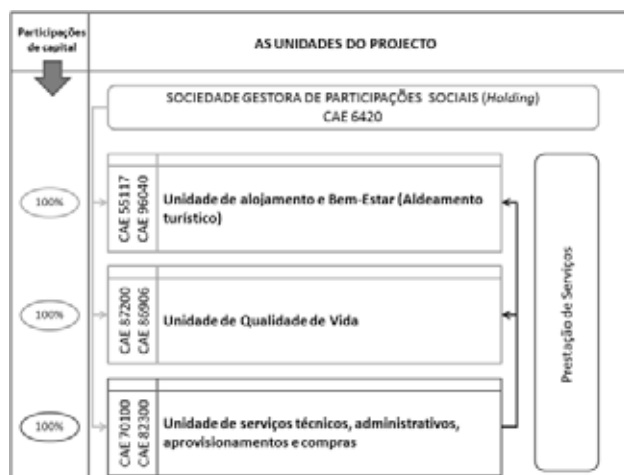


Figura 2 - Unidades operacionais do projecto. Fonte: (Farinha, 2011).

As unidades operacionais do projeto, eventualmente detidas numa primeira fase a 100% pela *Holding*, entidade cujo regime fiscal aplicável em matéria de mais-valias pode ditar a existência de algumas vantagens financeiras, relacionam-se entre si através da prestação de serviços – a unidade de serviços técnicos, administrativos e logística, presta serviços à unidade de alojamento e bem-estar, e unidade de qualidade de vida.

6.3. Segmentação de clientes

O principal objetivo deste ponto prende-se com caracterização dos diferentes grupos de pessoas e/ou organizações (clientes) que se visam servir, indo ao encontro da satisfação das suas necessidades. Para cada unidade operacional de negócio são definidos os mercados estratégicos e os mercados não estratégicos (complementares).

Para a Unidade de Alojamento e Bem-Estar foram definidos dois produtos base: o alojamento, e o Bem-Estar e SPA. Em função desses produtos, foram definidos dois segmentos de

clientes: Segmento 1 - Clientes que procuram alojamento; Segmento 2 - Clientes que procuram serviços de bem-estar e SPA.

A UQV comporta de igual modo a definição de dois segmentos de clientes: Segmento 1 - Clientes que procuram cuidados de prevenção e cura para as doenças de Alzheimer e Parkinson e outras doenças do foro neurológico; Segmento 2 - Clientes que procuram o incremento da sua qualidade de vida através de terapias de medicina não convencional e termalismo.

Para cada caso, estimou-se o conjunto de países - alvo para cada produto/mercado. Relativamente ao conjunto de países estratégicos, desde 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 portugueses² (com especial atenção para a França, Espanha, Suíça, Alemanha, Reino Unido e Luxemburgo) e os países da UE27³.

6.4. Actividades em Outsourcing e outros contratos de prestação de serviços

O passo seguinte na definição do modelo de negócio, corresponde à definição das atividades não estratégicas ao nível das diferentes unidades operacionais de negócio, identificando as atividades a contratar em regime de *outsourcing*⁴, para além de outras atividade de carácter mais pontual, distintas daquelas, que poderão ser contratadas em regime de outras prestações de serviços (Figura 3).



Figura 3 - Atividades em regime de Outsourcing. Fonte: Farinha (2011).

Poderemos referir a título de exemplo, algumas atividades a contratar em regime de outsourcing: 96010 – lavagem e limpeza a seco de têxteis e peles; 96021 – salões de cabeleireiro; 96022 – institutos de beleza; 79120 – actividades dos operadores turísticos; 79110 – Actividades das agências de viagens; 70220 – outras actividades de consultoria para os negócios e a gestão; 73200 – estudos de mercado.

² Baseado nos dados da OCDE publicados em 2007, consultados on-line em 2011-08-30 através do jornal “O Emigrante”, em <http://www.mundoportugues.org/content/1/2217/portugal-continua-ser-pais-emigrantes/>

³ Os 27 estados membros da UE: Alemanha, Áustria, Bélgica, Bulgária, Chipre, República Checa, Dinamarca, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Países Baixos, Polónia, Portugal, Reino Unido, Roménia e Suécia.

⁴ vcorrespondendo, segundo Guimarães, (2009) à transferência de 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.

6.5. Proposta de valor

Na perspectiva de Osterwalder & Pigneur (2010), interessa analisar em que medida o modelo de negócio pretende conquistar a preferência dos seus clientes – alvo. Tendo por base a revisão da literatura, estima-se que para a Unidade de Alojamento e Bem-Estar, os clientes-alvo deem preferência à disponibilidade de serviços; acessibilidade; respeito pelo ambiente e princípios de sustentabilidade e qualidade de atendimento. Já no caso da UQV, estima-se que os clientes-alvo valorizem a disponibilidade de serviços; a complementaridade com serviços de alojamento e a qualidade de atendimento e serviço prestado.

6.6. Canais de distribuição

Os canais de distribuição, segundo Coughlan *et al.* (2002), citado por Gomes, (2010, p.39), podem ser definidos como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Na lógica de criação de modelos de negócio de Osterwalder & Pigneur (2010), importa saber através de que canais se chega junto do segmento de clientes –alvo, revelando-se necessário encontrar a combinação de canais adequada à satisfação das necessidades dos clientes, quer seja através de canais próprios de contacto direto, ou por intermédio do estabelecimento de parcerias ou ainda através de uma solução mista. Importa assim distinguir entre a tipologia de canais diretos (i.e. uma força de vendas da própria organização, através de uma página própria na internet, ...) e canais indiretos (lojas de retalho especializadas, operadores turísticos, agências de viagens, sítios na internet pertença de parceiros ou entidades especializadas, etc.).

É sabido que os canais próprios potenciam a libertação de margens mais elevadas, contudo podem ser onerosos e obrigam a um maior esforço de coordenação e gestão. Ao contrário, os canais indiretos através de parceria, libertando margens mais baixas, podem permitir a expansão da área de ação da organização, beneficiando dos pontos fortes desse mesmo parceiro (Osterwalder & Pigneur, 2010).

6.7. Relações com os clientes e fluxos de rendimento

Osterwalder & Pigneur (2010) destacam que as relações com clientes podem ser desenvolvidas por motivações diversas, incluindo a angariação de novos clientes, a fidelização de clientes atuais ou ainda pelo aumento de vendas. O tipo de relações que pode ir desde o padrão de relações pessoais até às relações automatizadas, influenciam fortemente a experiência geral dos clientes dentro das organizações. Se os clientes constituem o coração do modelo de negócio, os fluxos de rendimento são as artérias de sobrevivência. Há assim que apurar qual o valor que cada segmento de clientes está disposto a pagar pelo bem ou serviço oferecido, prevendo assim quais as fontes de receita para a organização.

O design do Projeto aposta predominante no tipo de relações pessoais com os seus clientes, destacando a dedicação de um colaborador da organização especificamente a um cliente individual, auscultando as suas necessidades, criando-se assim laços de afinidade mais vinculados. É ainda pedido ao cliente, com base nas suas experiências e expectativas, que contribua para a co-criação de novos produtos, através da sua apreciação pessoal no âmbito das experiências vividas, recomendações de melhoria e dicas que possam ajudar na conceção de novos produtos (Farinha, 2012).

Em matéria de fluxos de rendimento do projeto, destacam-se as taxas de utilização e a assinatura associadas aos serviços de alojamento e bem-estar, e UQV, a venda de ativos (apartamentos/*villas*), ou ainda as comissões de intermediação no âmbito das parcerias estabelecidas (termalismo, *touring* cultural e paisagístico,...).

6.8. Recursos Chave

Os recursos-chave podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos; pertença da empresa, arrendados/alugados; ou obtidos junto dos parceiros-chave. Segundo Osterwalder & Pigneur (2010, p.34), tornam-se indispensáveis para que “uma empresa crie e ofereça uma proposta de valor, chegue aos mercados, mantenha as relações com os segmentos de clientes e ganhe rendimentos”, devendo estar obrigatoriamente refletidos no plano de negócios do novo empreendimento.

São assim requeridos diferentes recursos-chave, desde os elementos físicos, traduzidos em terrenos necessários à implantação do empreendimento, edifícios e outras infraestruturas básicas, equipamentos, meios de transporte, sistemas de informação e comunicação; recursos intelectuais, onde se poderão incluir as “marcas registadas” do projeto, os direitos de autor que venham a estar relacionados com publicações ou roteiros turísticos específicos; elementos humanos, capazes de garantir as competências necessárias afins à concretização de relações de proximidade com os clientes; e por fim, elementos financeiros necessários ao desenvolvimento, arranque e funcionamento das diferentes unidades de negócio.

6.9. A Tela do modelo de negócio

A “Tela do Modelo de Negócio” (*Business Model Canvas*), defendida por Osterwalder & Pigneur (2010), sintetiza todo o detalhe de configuração do modelo de negócio, tornando possível a representação do modelo de empreendedorismo de uma forma simplificada, facilitando a visão geral das diferentes componentes e suas interações (Figura IV).

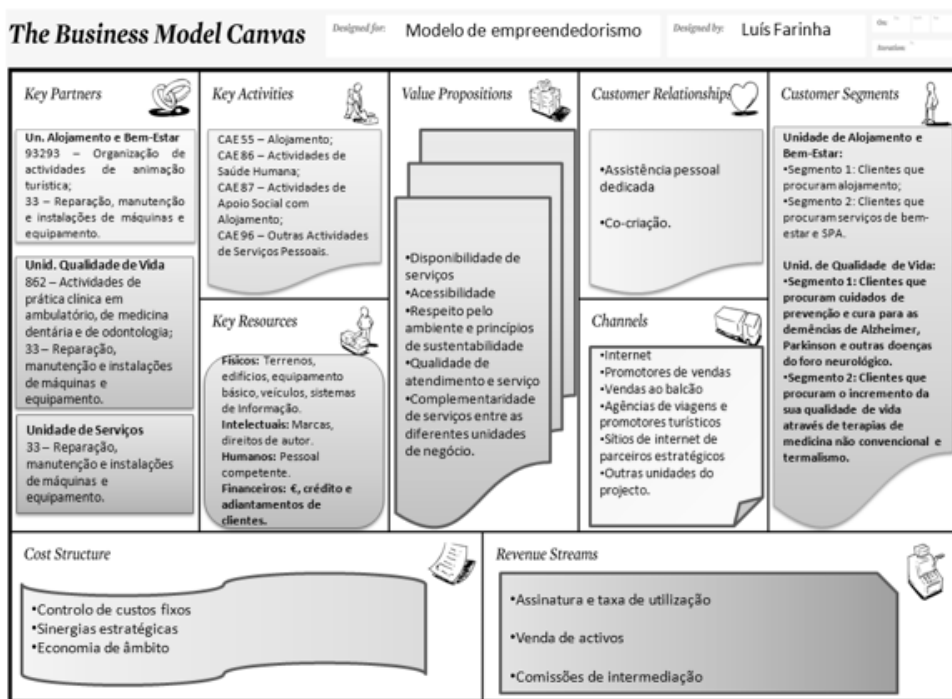


Figura 4 - Tela do Modelo de Negócio. Fonte: Farinha (2011) a partir de Osterwalder & Pigneur (2010).

6.10. As Unidades Operacionais do projecto e relações de cooperação

O modelo de empreendedorismo proposto prevê a criação de quatro unidades de negócio, incluindo duas unidades operacionais, uma unidade de prestação de serviços e uma *holding*.

Detidas a 100% pela *holding* (numa fase inicial, podendo ser vendidas isoladamente, total ou parcialmente, a potenciais investidores interessados, incluindo na fase de arranque), as unidades operacionais Malcata Eco-Resort (*Resort* composto por aldeamento turístico com restaurante e centro de actividades de bem-estar físico – *wellness and spa*) e Malcata Life (unidade de qualidade de vida abrangente aos cuidados com pacientes de Alzheimer e Parkinson e centro de medicina não convencionais), são apoiadas no âmbito dos serviços financeiros e administrativos, incluindo áreas de aprovisionamentos e organização de congressos e eventos, pela unidade Malcata Services. As respectivas unidades empresariais têm previsto o estabelecimento de parcerias estratégicas com uma unidade termal local (Termas do Cró), com o Município do Sabugal e outras organizações regionais, tendo em vista o estabelecimento de sinergias e redução de encargos fixos operacionais (Figura 5).



Figura 5 - Unidades do projecto e relações de cooperação. Fonte: Farinha (2011).

7. Elementos do Plano de Negócios

O Plano de Negócios constitui um estrutura basilar essencial à estruturação e defesa de uma nova ideia de negócio, junto de potenciais investidores e sociedades de capital de risco, *business angels*, bancos, parceiros estratégicos, entre outras partes interessadas. Servirá ainda de base à submissão de candidatura a sistemas de incentivos, nos termos dos avisos de abertura publicados ou a publicar enquadráveis (ex. POFC-COMPETE/QREN/Incentivos às empresas).

Visando dar ao investidor uma ideia geral do projeto, o Plano de Negócios deve conter, entre outros elementos, um sumário executivo; a fundamentação do eventual enquadramento em regime de sistemas de incentivos (neste caso, o projeto é submetido através de formulário eletrónico pela entidade gestora do sistema de incentivos); a caracterização do potencial promotor; a apresentação do projeto e da ideia inovadora; a estratégia do negócio e estratégia de marketing; análise da situação envolvente e análise SWOT; análise de mercado; análise da concorrência e benchmarking; recursos afetos ao projeto (humanos, físicos, humanos...); mapa de investimentos e análise financeira (previsional); aspetos legais e normativos enquadráveis.

O projeto em análise apresenta um total de investimento previsto na ordem dos 11.500 M€ (Sem IVA), distribuídos pelas diferentes unidades operacionais (Tabela 1).

Tabela 1 - Unidades do projeto e relações de cooperação. Fonte: Elaboração própria.

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

8. Considerações e recomendações finais

A competitividade dos países e das regiões é conferida pela capacidade de criar riqueza, através de iniciativas empreendedoras envoltas de soluções inovadoras projetadas para o mercado global (Audretsh et al, 2011; Porter & Stern, 2001; Wong *et al.*, 2005).

O envelhecimento da população ou o declínio nos stocks de recursos naturais, são questões a ter em conta, bem como a atual crise económica e financeira que se faz sentir a nível global e em particular no nosso país, obrigando a constantes tentativas de modelação de novos negócios e reinvenção de outros já existentes (Audretsh *et al.*, 2011; Farinha, 2011; Potts, 2010).

O turismo surge como elemento estratégico no desenvolvimento da economia nacional, auxiliado pela necessidade de valorização do potencial endógeno das regiões (PENT, 2011; Sarmiento & Portela, 2010).

Do ponto de vista da responsabilidade social das organizações, importa atender às dimensões sociais no seio do contexto competitivo que prevalece na economia globalizada (Porter & Kramer, 2006). Impera lembrar as palavras de Kofi Anan tidas em HdF (2010), ditando que envelhecer não constitui em si um problema, mas o maior avanço da humanidade.

As unidades de qualidade de vida, procuram atender às demências derivadas do envelhecimento, tais como as doenças de Alzheimer e Parkinson, concretizadas na criação de espaços de cuidados e atenção para estas pessoas, seus cuidadores, familiares e amigos, nos quais se procura atingir uma melhor qualidade de vida (Yanguas, 2007).

No seio de um contexto competitivo, sem grande margem para erros empresariais, a modelação de negócios assume uma capital ferramenta ao serviço do empreendedor, na exploração do mercado e na resposta às suas necessidades, permitindo a construção de redes de negócio e cooperação, com sinergias de custos e recursos, ditando soluções integradas mais competitivas (Doganova & Eyquem-Renault, 2009; Osterwalder & Pigneur, 2010).

O modelo de negócios “Malcata Life Village”, inserido nas áreas do turismo de saúde, bem-estar e alojamento, e outras atividades de saúde e apoio social, operacionalizado em três unidades de negócio independentes, tituladas por uma *holding*, com recurso ao estabelecimento de parcerias estratégicas e contratação de serviços em regime de *outsourcing*, com outras entidades regionais, pode contribuir para a criação e distribuição de riqueza, incluindo a criação de postos de trabalho qualificados, atraindo visitantes europeus, dada a sua localização transfronteiriça, com ligação privilegiada à Europa via aeroporto de Salamanca.

Não obstante a reunião de todas as condições base ao desenvolvimento do projeto em Malcata, incluindo a disponibilidade imediata de terrenos e demonstração de colaboração por parte do Município do Sabugal e Junta de Freguesia de Malcata, o modelo de negócio poderá ser implementado num outro local com condições equivalentes, dando-se 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.

Tratando-se de uma investigação exploratória, podem ser apontadas como limitações do estudo, a fase embrionária de desenvolvimento, sugerindo-se a continuidade do mesmo em futuros estudos académicos.

Bibliografia

- APFADA (2006). *Manual do cuidador da pessoa com demência* (2.^a edição). Lisboa: Associação Portuguesa de Familiares e Amigos dos Doentes de Alzheimer. Obtido em 2011-08-18 de http://www.alzheimerportugal.org/xFiles/scContentDeployer_pt/docs/Doc1020.pdf
- Audretsch, D. B., Hülsbeck, M., & Lehmann, E. E. (2011). Regional competitiveness, university spillovers, and entrepreneurial activity. *Small Business Economics*. Doi:10.1007/s11187-011-9332-9
- CIP (2011). *Conjuntura Económica - Maio 2011*. Confederação Empresarial de Portugal. Obtido em 2011-06-10 de <http://www.aeportugal.pt/Areas/InfoEconomica/SinteseConjuntura/201105Economica.pdf>
- CIP (2012). *Relatório Trimestral de Economia – 4.º Trimestre 2011*. Confederação Empresarial de Portugal.
- ECB (2011). *Eurosystem: Monthly Bulletin July*. Obtido em 2011-08-01 de <http://www.ecb.int/pub/pdf/mobu/mb201107en.pdf>
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). *What do the business models do? Research Policy*, 38(10), 1559-1570. doi:10.1016/j.respol.2009.08.002
- ETC & UNWTO (2011). *Fundamentals & principles of tourism product development - Tourism Development International (TDI)*. Seminário Internacional sobre desenvolvimento de produtos Turísticos, realizado em 12 e 13 de Maio de 2011, em Dublin, Irlanda. Obtido em 20 de Junho de 2011, de <http://www.etc-corporate.org/resources/uploads/Fundamentals%20and%20Principles%20of%20Tourism%20Product%20Development%20-%20Peter%20Mac%20Nulty.pdf>.
- EUROSTAT (2011). *Newsrelease – Euro indicators: Flash estimate May 2011*. Obtido em 2011-06-10 de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-31052011-AP/EN/2-31052011-AP-EN.PDF
- Farinha, L. (2011) - *MALCATA LIFE VILLAGE – Um modelo de empreendedorismo turístico e social. Idanha-a-Nova : ESG*. Instituto Politécnico de Castelo Branco. Dissertação de Mestrado.
- Farinha, L. & Carvalho, P. (2011). *Malcata Life Village - Proposta de um Modelo de Negócio. Gestão e Desenvolvimento*, Universidade Católica Portuguesa, 19, 37-65.
- 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. Obtido em 2011-09-02 de <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/turismo/article/viewFile/17340/11404>.
- Guimarães, M. (2009). *Monitorização da performance de actividades em outsourcing – Estudo do caso Carlton Life*. Dissertação de Mestrado em Serviços de Saúde apresentada ao ISCTE Business School.

- HdF (2010). *Investimento em Lares de Idosos: que soluções a propor? Hospital do Futuro*. Obtido em 2011-08-19 de <http://www.hospitaldofuturo.org/profiles/blog/list?user=j1mk62g48zt7>
- INE. (2006). *Em 2005, população portuguesa continua a envelhecer*. Obtido em 2010-10-26 de http://www.alea.pt/html/actual/pdf/actualidades_46.pdf
- INE. (2009a). *Projeções de população residente em Portugal 2008-2060*. Obtido em 9 de Julho de 2011 de http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_acciao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modos_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_modos_texto=MODOS_TEXTO_ALL&frm_texto=et%C3%A1ria&frm_imgPesquisar
- INE. (2009b). *Estimativas provisórias de população residente em 2008: Portugal, NUTS II, NUTSIII e Municípios*. Obtido em 10 de Julho de 2011 de http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=59820448&PUBLICACOESsmo=2
- INE (2010). *A Península Ibérica em números 2010*. Obtido em 2011-07-16 de http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=115788217&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESsmo=2
- Kirkwood, H. (2010). Challenges in Collection Development for Entrepreneurship. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 15(3-4), 220-220. Doi: 10.1080/08963568.2010.490056
- Mason, K., & Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 1032-1041. Elsevier Inc. doi:10.1016/j.indmarman.2011.06.032
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735. doi:10.1016/j.jbusres.2003.11.001
- 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.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Criar Modelos de Negócio*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- PENT (2011). *PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo: Propostas para revisão no horizonte 2015, versão 2.0*. Obtido em 18 de Junho de 2011, de <http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/Pages/DiscussaoPublicadaPropostadeRevisaoDoPENT.aspx>.
- Pereira, M. (2009). *Cuidadores informais de doentes de Alzheimer: sobrecarga física, emocional e social psicopatologia*. Porto: Dissertação de Mestrado em Ciências de Enfermagem apresentada ao Instituto de Ciências Biomédicas de Abel Salazar da Universidade do Porto.
- Porter, M. E., & Stern, S. (2001). Innovation : Location Matters. *MIT Sloan Management Review*. Summer 2001; 42(4), 28-36.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 6 (December).
- Potts, T. (2010). The natural advantage of regions: linking sustainability, innovation, and regional development in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 18(8), 713-725. Doi: 10.1016/j.jclepro.2010.01.008
- Sarmiento, M., & Portela, A. (2010). *Turismo de saúde e bem-estar: um modelo de empreendedorismo e inovação: caso prático*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schwab, K. (2010). *The Global Competitiveness Report 2010–2011*. Forum American Bar Association.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207. doi:10.1016/j.bushor.2004.10.014
- Storbacka, K. (2011). A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 699-711. Elsevier Inc. doi:10.1016/j.indmarman.2011.05.003

- 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 Residência*". Turismo de Portugal, IP: Lisboa.
- TP (2010). *Brochura qualificação da oferta de Saúde e Bem-estar — projectos financiados pelo Turismo de Portugal*. Obtido em 09 de Julho de 2011 de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/ProdutoseDestinos/Pages/SaudeeBem-Estar.aspx>
- Yanguas, J. (2007). *Modelo de atención a las personas com enfermedad de Alzheimer*. Instituto da Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO). Obtido em 2011-11-11 de <http://www.portalmayores.csic.es/documentos/documentos/yanguas-modelo-01.pdf>
- Wong, P. K., Ho, Y. P., & Autio, E. (2005). Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, 24(3), 335-350. Doi: 10.1007/s11187-005-2000-1

Contacto: lffmail@sapo.pt