

# O Estado Actual da **Orientação Empreendedora** e do **Marketing** no **sector Termal** – o Caso Português

VERA MARINA PIRES ANTUNES \* [ vantunes@ubi.pt ]

HELENA MARIA BAPTISTA ALVES \*\* [ halves@ubi.pt ]

RICARDO GOUVEIA RODRIGUES \*\*\* [ rrodrigues@ubi.pt ]

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

Esta investigação tem por objectivo identificar o estado actual da orientação empreendedora e do *marketing* no sector termal, através da realização de um estudo comparativo do carácter empreendedor do *marketing* das empresas de turismo de saúde e bem-estar no território português. Pretendeu-se, assim, perceber as novas estratégias e produtos que as empresas mais competitivas estão a desenvolver para melhorar a sua prestação de serviços, reduzir custos, incrementar a produtividade e melhorar a qualidade dos produtos/serviços.

O elo de ligação entre o *marketing* empreendedor e o termalismo num futuro breve poderão contribuir para mudar a gestão dos estabelecimentos termais e tentar projectar melhor o sector de turismo de saúde e bem-estar.

**Palavras-chave** | Turismo, Termalismo, Orientação Empreendedora, *Marketing*.

**Abstract** | The health and well-being is one of the most recognised tourism products, as one of the most important economic and social phenomenon of our days. However, we still witness some discrepancy between the strategies assumed by the traditional thermal companies and the health prevention sites, outside the thermal circle. Therefore, it becomes urgent to study this sector, in an effort to attempt to understand which factors contribute for this competitive gap, accentuating the best practices.

This research aims to identify the current state of entrepreneurial orientation and marketing in the thermal sector, by carrying out a comparative study of the entrepreneur trade of the marketing performed by the health and well-being tourism companies in the portuguese territory.

\* **Mestre em Marketing** pela Universidade da Beira Interior e **Técnica Superior** na Universidade da Beira Interior.

\*\* **Doutorada em Gestão** pela Universidade da Beira Interior e **Professora Auxiliar** na Universidade da Beira Interior.

\*\*\* **Doutorado em Gestão** pela Universidade da Beira Interior e **Professor Auxiliar** na Universidade da Beira Interior.

It is therefore our intention, to understand the new strategies and products that the most competitive companies are developing, to improve their services, reduce their costs, increase productivity and improve the services/products quality. The connection between Entrepreneurial Marketing and thermalism in the near future it will be possible to change the thermal establishment's management, in an attempt to improve the planning for the health and well-being tourism sector.

**Keywords** | Tourism, Thermalism, Entrepreneurial Orientation, Marketing.

## 1. Introdução

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

As estâncias termais constituem pólos de desenvolvimento local e regional que geram efeitos directos, indirectos e induzidos no tecido social, contribuindo, assim, para a melhoria das condições de vida das populações locais e, conseqüentemente, a nível nacional, para atenuar as áreas de pobreza dispersas pelo país (Escada, 1999). Segundo Ramos (2005), embora as estâncias termais portuguesas se repartam por quase todo o território nacional, estas dispõem ainda de equipamentos turísticos elementares que não permitem a sua transformação num produto turístico que satisfaça, simultaneamente, objectivos estratégicos de desenvolvimento e de promoção nacional e internacional.

Neste sentido é necessário incentivar a modernização das empresas que actuam no sector de turismo da saúde e da cura através da inovação de produtos e da correcção da sua imagem. Isto poderá ser alcançável através de produtos reconhecidos e variados que permitam um alargamento da oferta no campo da saúde (Ramos e Santos, 2008). O desenvolvimento deste mercado exige uma conseqüente orientação para os clientes, bem como

o conhecimento das expectativas desses mesmos clientes.

Segundo Nahrstedt (1999) o *marketing* moderno nas empresas do sector de turismo de saúde e bem-estar, independentemente do tipo de empresa – privada ou público-privada, passa pela orientação para novos produtos de cura, como são as férias de bem-estar, através de uma gestão de qualidade, juntamente com as melhores ideias e soluções. Nos dias de hoje, cada vez há mais pessoas preocupadas com o lazer enquanto fonte de interesse e satisfação.

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

Deste modo, tanto o *marketing* como a orientação empreendedora podem ajudar este sector a alcançar as metas desejáveis. Na opinião de Brito (1998), o *marketing* é fundamental porque procura dar resposta a três aspectos cruciais da vida das empresas. Em primeiro lugar, identificar necessidades e oportunidades de mercado que possam ser transformadas em bons negócios. Depois, ajudar no desenvolvimento desses mesmos

negócios não apenas ao nível da concepção dos produtos/serviços, mas também do preço, da distribuição e de eventuais serviços associados. E, por último, contribuir para uma correcta e eficaz acção de promoção e comunicação.

## 2. O *marketing* empreendedor

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

Para Kotler e Keller (2005:4) "o *marketing* envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais", no entanto, apesar da existência de inúmeras definições, o objectivo do *marketing* é segundo os mesmos autores, tornar supérfluo o esforço de vendas, bem como conhecer e entender o cliente para que o produto ou serviço seja adequado e se venda sozinho.

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

No caso específico do turismo de saúde, o *marketing* de serviços é também um pré-requisito essencial para o sucesso do sector, com especial enfoque na prestação de serviço desenvolvida pelos recursos humanos, que com base no atendimento e na qualidade de serviços procura corresponder à satisfação das expectativas do cliente. Para Eiglier (2001), um volume importante de clientes só é conseguido através de um bom funcionamento da unidade, o que quer dizer do ponto de vista do cliente que deve haver qualidade suficiente nas prestações para que ele fique satisfeito. Isto implica recursos humanos apropriados em número, qualidade, motivação e orientação para o cliente, e também um suporte físico que esteja, em todas as componentes, em bom estado de funcionamento.

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

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

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

Através da junção do conceito de *marketing* e de empreendedorismo surge o *marketing* empreendedor para modernizar e incrementar a eficiência das infra-estruturas turísticas, através das novas tecnologias. Considerando que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas a médio e longo prazo, inovar e empreender torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas, das regiões e dos países no futuro.

De acordo com Miller (1983), as empresas empreendedoras caracterizam-se pela vontade de inovar de forma regular e arrojada, assumindo riscos consideráveis nas suas estratégias de produto e mercado. Neste sentido, segundo Miller (1983) e Rodrigues (2004) e conforme a figura 1, a tendência para a inovação, a proactividade e a aceitação do risco são as três dimensões que constituem a orientação empreendedora e que as empresas devem adoptar. No que respeita à orientação empreendedora, e entendendo o empreendedorismo como um processo organizacional, Stevenson e Jarillo (1990) consideram que este processo é composto por três aspectos-chave: a detecção de oportunidades, a vontade de as aproveitar e a confiança na possibilidade de sucesso. A orientação empreendedora é assim um conceito que surge integrado nesta abordagem ao estudo do empreendedorismo.

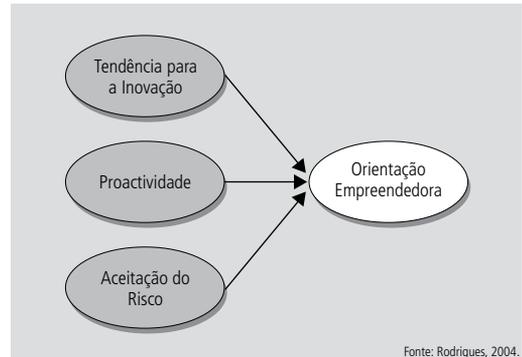


Figura 1 | Orientação empreendedora.

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

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

### 3. Metodologia

De acordo com os objectivos estabelecidos recorreu-se à análise qualitativa para tentar perceber qual a orientação empreendedora existente nas empresas do sector termal em Portugal.

Segundo Guerra (2008:11) "é preciso considerar que, na denominada 'investigação qualitativa', se enquadraram práticas de pesquisa muito diferen-

ciadas, fazendo apelo a diversos paradigmas de interpretação sociológica com fundamentos nem sempre expressos e de onde decorrem formas de recolha, registo e tratamento do material, também elas muito diversas”. Assim, recorreu-se à utilização do método de estudo de casos múltiplos com entrevistas em profundidade, que envolveu uma estratégia mista (Stake, 1995), na medida em que ocorreram não só análises individuais e respectivas interpretações como também se procedeu a uma agregação dos dados recolhidos.

Neste sentido, num universo de 33 termas activas em Portugal foram seleccionados de Norte a Sul do país 9 casos, sendo 7 privados e 2 público-privados, através de uma amostragem não probabilística, nomeadamente a amostragem por conveniência. Procurou-se que houvesse empresas de diferentes pontos do país com resultados significativos. Para além disso procurou-se encontrar empresas pela variável de montante de investimento orientadas para a reestruturação física e tecnológica do património construído e natural, bem como com diferentes características de água mineral natural.

No Quadro 1 apresenta-se uma caracterização das empresas seleccionadas.

#### 4. Análise dos resultados

Os estudos de caso foram realizados com o objectivo de obter informação credível acerca das empresas em causa, e tentar enquadrar os resultados na revisão de literatura efectuada. Neste sentido, através do Quadro 2 pretendeu-se analisar os resultados e interpretar os principais indicadores: *marketing*; empreendedorismo; orientação empreendedora e capacidade financeira.

Como se pode observar no Quadro 2, ao nível do *marketing* todas as termas analisadas na globalidade demonstraram, através dos resultados obtidos das entrevistas, que recorrem ao *marketing* de diversas maneiras, seja através de ferramentas do *marketing mix* – implementação de novos canais de distribuição; preços competitivos no mercado; criação de material de promoção e *merchandising*; criação de novos produtos e de uma linha de cosmética – termas da Felgueira e São Pedro do Sul; seja através do atendimento ao cliente com implementação de CRM; seja através da procura de novos segmentos de mercado, visto que a maioria das termas pretende actuar ao nível internacional. No entanto, apesar de todas recorrerem a estratégias

**Quadro 1** | Identificação do grupo de empresas do sector termal estudadas

Empresa	Ano de fundação	Tipo de empresa	Remodelação do balneário	Época termal	n.º de empregados	
					Época alta	Época baixa
Sociedade das Termas de Monchique, Lda.	1932	Sociedade privada	2001	Todo o ano	53	
Termas Sulfurosas de Alcafache, S.A.	1956	Sociedade privada	2000	Março a Dezembro	40	15
Companhia das Águas Mediciniais da Felgueira, S.A.	1882	Sociedade privada	1997	16 de Fev. a 8 de Dez.	50	15
Termalistur – Termas de São Pedro do Sul E.M.	2004	Mista	Balneário Rainha D.Amélia em 2001	Todo o ano	270 a 280	100
Sociedade de Águas da Curia, S.A.	1900	Sociedade privada	2005	Todo o ano	90	60
Sociedade Termal Unhais da Serra, S.A.	1999	Sociedade privada	Não houve até ao momento	Todo o ano	50	
Sociedade de Turismo de Santa Maria da Feira, S.A.	1998	Mista	2003	12 de Fev. a 15 Dez.	51	
Empresa das Águas do Gerês, S.A.	1908	Sociedade privada	2002	Spa todo o ano 1 de Mai. a 31 Out.	60	20
Empresa das Águas Minerio Mediciniais de Caldelas S.A.	1918	Sociedade privada	2005	21 de Fev. a 8 de Dez.	75	

Quadro 2 | Análise empresarial de um grupo de Termas Portuguesas

Termas	Marketing	Empreendedorismo	Orientação empreendedora			Capacidade financeira
			Inovação	Proactividade	Risco	
Termas de Monchique						
Termas de Alcafache						
Termas da Felgueira						
Termas de São Pedro do Sul						
Termas da Curia						
Termas de Unhais da Serra						
Termas de São Jorge						
Termas do Gerês						
Termas de Caldelas						

de *marketing* para promoverem os seus produtos, as termas de Monchique, Curia e Gerês são as que menos apostam no *marketing*, por um lado pela falta de financiamento, por outro devido à existência de outras prioridades não tanto relacionadas com o *marketing*.

Por sua vez ao nível do empreendedorismo, detectou-se que os empresários na maioria dos casos não são muito empreendedores, excepto as termas de Alcafache, Felgueira, Unhais da Serra e em algum grau as termas de Caldelas, que apresentam alguns resultados empreendedores através de novos serviços, novos produtos, de novas oportunidades no mercado. Nenhuma das outras empresas considera o empreendedorismo como uma prioridade. No que respeita à orientação empreendedora e aos seus indicadores todas as empresas analisadas apresentam uma aversão ao risco, preferem manter-se num lugar de segurança em vez de arriscar o seu escasso financiamento em determinados factores.

No entanto, as termas de Unhais da Serra destacam-se por serem um empreendimento recente – inaugurado em Novembro de 2008 – mas também pela diferenciação através de atitudes inovadoras e proactivas, ao introduzirem novos conceitos

e equipamentos pela primeira vez em Portugal. As termas de Alcafache, Felgueira e São Jorge também estão a trabalhar de uma forma inovadora, através de uma atitude proactiva. Alcafache porque lançaram pela primeira vez determinadas terapias; Felgueira pela criação de uma linha de cosmética, considerada a primeira gama disponível no mercado; São Jorge por ter informatizado todo o balneário, preocupando-se, cada vez mais, com o atendimento aos clientes e a satisfação das suas expectativas. As restantes, apesar de reticentes quanto ao conceito de empreendedorismo pretendem, através de uma atitude mais defensiva, dar pequenos passos, mas seguros.

A capacidade financeira é considerada o maior ponto fraco das empresas analisadas, visto que sem financiamento não se pode empreender, nem inovar. No entanto, as empresas público-privadas por terem um capital misto têm menos possibilidades de encerrar, porém estão também muito dependentes do poder político, logo têm uma capacidade de decisão muito limitada.

Para um melhor enquadramento da amostra e também com o objectivo de obter uma abordagem mais empresarial será apresentada no Quadro 3 uma

síntese das análises SWOT elaboradas com base nos dados recolhidos das entrevistas das empresas em estudo.

Após a análise SWOT apresentada no Quadro 3 relativamente às empresas em estudo é possível concluir-se que preservar a proposta de valor que é a água mineral e, actuar nas três vertentes – preventiva, curativa e lúdica são os principais factores a salientar. É possível afirmar-se que as empresas estão a começar a empreender. Apesar da sazonalidade, do poder de compra dos clientes e dos fármacos serem considerados como ameaças quer ao desenvolvimento da empresa, quer do sector, entre outros aspectos, constata-se que na generalidade dos casos, as empresas público-privadas detêm frequentemente uma maior aversão ao risco devido ao facto de estarem associadas às autarquias. Neste sentido, empreendem mais pelo processo e pela empresa, do que pelo produto, de forma a atingir o consumidor a longo prazo.

As empresas público-privadas, nomeadamente as termas de São Jorge, informatizaram o balneário para ter uma melhor percepção da realidade dentro do complexo termal e disponibilizam um site traduzido em 4 línguas diferentes para, futuramente, atingir novos mercados. As termas de São Pedro do Sul assumem o papel de concorrente mais forte e empreenderam ao serem as únicas termas com dois balneários disponíveis, ao praticarem preços bastante competitivos no sector, pela preocupação com a investigação e desenvolvimento, estão a estudar um conjunto de produtos na linha de cosmética e também por possuírem uma vasta linha de *merchandising* direccionada para todos os tipos de público-alvo.

Por sua vez, as empresas privadas, apesar do escasso financiamento, procuram inovar, empreender e ser proactivos, ajustando as novas tendências à realidade do quotidiano. Satisfazer as necessidades dos consumidores com a melhor oferta possível

**Quadro 3** | Análise SWOT de um grupo de empresas portuguesas do sector termal

<b>Fortes</b>	<b>Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Água mineral natural</li> <li>– Resultados obtidos do tratamento</li> <li>– Qualidade dos serviços</li> <li>– Fidelização dos clientes</li> <li>– Flexibilidade de horário</li> <li>– Renovação e modernização dos balneários</li> <li>– <i>Website</i> disponível em diferentes línguas</li> <li>– Recurso às novas tecnologias</li> <li>– Personalização dos tratamentos</li> <li>– Diversidade de produtos/programas</li> <li>– Oferta gastronómica de qualidade</li> <li>– Preços competitivos</li> <li>– Empresas público-privada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacidade financeira</li> <li>– Falta de recursos humanos qualificados</li> <li>– Falta de afirmação do balneário</li> <li>– Falta de actividades de <i>outdoor</i></li> <li>– Capacidade de decisão limitada</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– O ambiente</li> <li>– Apetência para o sector de turismo de saúde e bem-estar</li> <li>– Internacionalização e desenvolvimento do sector</li> <li>– Doenças respiratórias</li> <li>– Novo quadro comunitário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sazonalidade</li> <li>– Condições climatéricas nos meses de frio</li> <li>– Falta de integração do espaço envolvente</li> <li>– Os fármacos</li> <li>– A poluição das águas</li> <li>– Falta de afirmação como destino termal</li> <li>– Falta de iniciativa local</li> <li>– Crise económica</li> <li>– Poder de compra dos portugueses</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

é o principal objectivo. As empresas privadas têm assumido um forte posicionamento no ranking das termas de Portugal, seja pela implementação de novos produtos, seja pela criação de novos espaços com uma arquitectura e equipamentos únicos em Portugal, seja através da criação de produtos à base de água termal.

## 5. Conclusões

Com base nos resultados dos casos analisados e das análises efectuadas, é possível concluir que ainda existem empresas com grandes obstáculos pela frente, no entanto o conceito de termalismo está a mudar, as empresas estão a adaptar-se às realidades e adoptar um carácter empreendedor. Neste sentido, há que ter em consideração que a medicina termal não pode ser reduzida à componente terapêutica. Há que abrangê-la e incuti-la tanto a nível de prevenção, como a nível da promoção de saúde, reabilitação, qualidade de vida e mesmo recreação/ aspectos lúdicos.

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

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

e de uma vitalidade tão necessárias ao nosso quotidiano.

O conceito de termalismo está claramente a mudar. Antigamente estava assente na doença e neste momento está a criar-se um novo produto turístico na óptica da saúde e do bem-estar que é aplicável a toda a gente, às pessoas que têm saúde e a quem querem manter ou melhorar e às pessoas que não a têm e querem recuperar. O *marketing* já não se limita apenas às brochuras com a divulgação dos produtos entregues nos estabelecimentos termais e nas feiras e num futuro breve poderá projectar-se de uma forma empreendedora este novo produto turístico – o Turismo de Saúde e Bem-estar.

## 6. Limitações e futuras linhas de investigação

Segundo Ferreira (2003) qualquer estudo tem inevitavelmente limites, sendo que o “estudo perfeito” nunca foi, e nunca será alcançado. As limitações de qualquer estudo variam dependendo das escolhas, deliberada e inconscientemente feitas.

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

Outra limitação do estudo resulta da selecção dos estudos de caso. Num universo de cerca de 33 termas existentes em Portugal é difícil fazer uma selecção. Apesar de ser tido em conta a distribuição geográfica, bem como as características da água, é difícil sustentar esta selecção.

Por outro lado, o recurso a estudos de caso também apresenta limitações, nomeadamente no

que respeita à estruturação da investigação e análise dos resultados visto não serem quantificáveis.

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

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

Com estas propostas pretende-se que o potencial termal se afigure como um recurso turístico de grande projecção, não só pela sua vertente curativa, mas também e, sobretudo, pela sua vertente preventiva e lúdica. É sob estes três pendores que toda a actividade termal se pode e deve consubstanciar, procurando promover a exploração de espaços complexos e plurifacetados onde circulem pessoas pertencentes a diferentes grupos sociais, com diferentes expectativas,

motivações e objectivos de vida, e algumas mesmo empreendedoras, afigurando-se assim a importância de analisar o *marketing* empreendedor nas empresas do sector.

## Bibliografia

- Alves, M., 2007, Divulgação da Informação sobre o Risco: Algumas Considerações, Comunicação apresentada in *IX Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial*, 15 e 16 de Novembro de 2007, Covilhã, Portugal.
- Bernardi, L., 2008, *Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas*, Editora Atlas, São Paulo.
- Brito, C., 1998, O Marketing da 3.ª Vaga, *Revista Portuguesa de Marketing*, Vol. 6, pp. 1-6.
- Cavaco, C., 2008, Turismo de Saúde e Bem-estar. Reinvenção das Práticas, Renovação dos Lugares, in *Turismo, Inovação e Desenvolvimento - Actas do I Seminário Turismo e Planeamento do Território*, Lisboa, Centro de Estudos Geográfico, Universidade de Lisboa, pp. 19-64.
- Dolabela, F., 2003, *Empreendedorismo uma Forma de Ser*, AED, Brasília.
- Eiglier, P., 2001, Política de Qualidade nas Unidades de Serviço, *Revista Portuguesa de Marketing*, Vol. 6, pp. 1-7.
- Escada, P., 1999, *Turismo Termal e Desenvolvimento em Monte Real*, Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra, Faculdade de Letras, Instituto de Estudos Geográficos, Coimbra, Portugal.
- Ferreira, C., 1995, Estilos de Vida, Práticas e Representações Sociais dos Termalistas, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, Vol. 43, pp. 93-122.
- Ferreira, J., 2003, *Estudo do Crescimento e Desempenho das Pequenas Empresas: A Influência da Orientação Estratégica Empreendedora*, Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Covilhã, Portugal.
- Ferreira, J., 2007, A Orientação Estratégica Empreendedora como Determinante de Crescimento das Empresas da Indústria Transformadora: O Caso Português, *Panorama Socio-económico*, Universidade de Talca, Vol. 25(34), pp. 34-47.
- Guerra, I., 2008, *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo Sentidos e Formas de Uso*, Principia, Editora Cascais.
- Kotler, P., Keller, K., 2005, *Administração de Marketing*, Pearson, 12.ª Edição, São Paulo.
- Martens, C., Freitas, H., 2008, Orientação Empreendedora nas Organizações e a Busca de Sua Facilitação, *Revista Electrónica de Gestão Organizacional*, Vol. 6(1), pp. 90-108.
- Miller, D., 1983, The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, Vol. 29(7), pp. 770-791.
- Morris, M., Zahra, S., Schindehutte, M., 2001, Understanding Factors That Trigger Entrepreneurial Behavior In Established Companies, *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Progress*, Vol. 12, pp. 133-160.
- Nahrstedt, W., 1999, *Wellness, Fitness, Beauty*, Soul: Angebotsanalyse von Deutschen Kur – und Urlaubsorten.

- Einleitungsvortrag, 11th ELRA Congress Leisure and Wellness: Health Tourism in Europe, 7-9/10 Bad Saarow, In *Heilbad und Kurort* 51.
- PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo – Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal, 2006, Ministério da Economia e Inovação, Turismo de Portugal, Lisboa.
- Ramos, A., 2005, *O Termalismo em Portugal. Dos Factores de Obstrução à Revitalização pela Dimensão Turística*, Tese de Doutoramento, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.
- Ramos, A., Santos, R., 2008, O Novo Paradigma Termal - O Caso Das Estâncias Termas Portuguesas, *Turydes, Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, Vol. 1(2), Março.
- Rodrigues, R., 2004, *Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Desempenho nas PME Industriais Portuguesas: Exploração da Relação entre Marketing e Empreendedorismo*, Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Covilhã, Portugal.
- Shane, S., Venkataraman, S., 2000, The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *The Academy of Management Review*, Vol. 25(1), pp. 217-226.
- Stake, R., 1995, *The Art of Case Study Research*, Londres, Sage Publications.
- Stevenson, H., Jarillo, J., 1990, A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 11(5), pp. 17-27.