



# ESTRATÉGIA DE EFICIÊNCIA COLECTIVA

Ideia PROVERE:  
Programa de Valorização  
das Estâncias Termas da  
Região Centro

Candidatura a Programa de Acção  
19 de Dezembro de 2008



## Índice

Índice .....	3
INTRODUÇÃO .....	5
<u>1. Estratégia: Descrição geral da estratégia e seus objectivos</u> .....	9
1.1. Actores e protagonistas .....	12
1.1.1. Líder do Consórcio .....	12
1.1.2. Parceiros.....	14
1.2. Estratégia.....	15
1.3. Coerência e sinergias da estratégia com as políticas públicas.....	16
1.3.1. Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT).....	17
1.3.2. Plano Nacional de Saúde 2004-2010 .....	18
1.3.3. Programa Operacional Regional do Centro 2007-2013 (PO) .....	21
1.4. Interações internacionais, nacionais, regionais e locais.....	22
1.5. Posição concorrencial das empresas e factores chave de sucesso .....	25
<u>2. Caracterização da situação (diagnóstico)</u> .....	32
2.1. Base Empresarial: importância do sector, sua evolução e estruturação, cadeia de valor e relações de cooperação .....	32
2.2. Capacidades/competências de I&DT: relações de cooperação entre organizações de I&DT e entre estas e a base empresarial.....	36
2.3. Capacidades/competências em Formação Profissional: relações de cooperação entre organizações formação e entre estas e a base empresarial .....	38
2.4. Competitividade territorial: relevância do Programa de Acção proposto para o desenvolvimento do território de incidência, enquadrado numa caracterização sócio – económica do mesmo .....	41
<u>3. Âmbito e finalidades</u> .....	49
3.1. Posicionamento da EEC em termos de sector .....	49
3.2. Grau de abrangência territorial.....	55
3.3. Parceiros e importância económica das empresas aderentes.....	67
3.4. Consistência das iniciativas e das sinergias colectivas promovidas.....	68
3.5. Modalidades de vigilância e inteligência competitiva a implementar.....	70
3.6. Valor económico e projecção espacial dos resultados finais que produzem ou visam produzir (incluindo externalidades e bens públicos) .....	70
<u>4. Modelo de gestão e de liderança</u> .....	76
4.1. Forma jurídica, que releve o comprometimento dos parceiros .....	76
4.2. Recursos financeiros associados à gestão da parceria.....	78
4.3. Estratégia de promoção da EEC .....	80
4.4. Modalidades de acompanhamento e avaliação da EEC.....	81
<u>5. Programa de Acção</u> .....	85
5.1. Articulação entre Projectos Âncora e Projectos Complementares.....	85
5.2. Projectos Âncora .....	87
5.2.1. PA 1 - Criação e Desenvolvimento de Produtos Compósitos.....	88
5.2.2. PA 2 - Implementação de Sistemas de Certificação de Qualidade .....	91
5.2.3. PA 3 - Investigação Aplicada e Formação Especializada .....	97
5.2.4. PA 4 - Plano de Comunicação e Marketing .....	99
5.2.5. PA5 - Plano de Formação .....	101
5.3. Projectos Complementares.....	106
5.3.1. Tipologias de Investimento .....	107

5.3.2. Montantes de Investimento .....	108
5.3.3. Programação/Calendarização do Investimento.....	110
5.3.4. Impactos Económicos Esperados.....	110
Instrumentos do QREN:.....	116

## INTRODUÇÃO

---

*Na região Centro existe uma grande concentração de estâncias termais muito focalizadas na área da saúde. A fim de alterar esta situação, é necessário centralizar o desenvolvimento da oferta na requalificação progressiva e na modernização da oferta dos balneários existentes, com base no desenvolvimento de experiências originais e inovadoras de termalismo e na criação de uma rede que integre todas as estâncias termais, assim como wellness facilities. (THR,2006)*



# 1

**Estratégia:**  
**Descrição geral**  
**da estratégia e**  
**seus objectivos**





## Estratégia: Descrição geral da estratégia e seus objectivos

A relação entre Turismo e Saúde é evidente, com cada vez mais pessoas interessadas em usufruir de férias ou períodos de lazer com valor acrescentado. Sentir-se saudável já não é suficiente. A prioridade deve ser dada à constante procura da promoção da saúde e da qualidade de vida. As pessoas querem sentir-se bem e viver experiências que perdurem no tempo.

É neste contexto que surge, no âmbito das estratégias internacionais de desenvolvimento turístico, uma aposta clara no Turismo de Saúde e Bem Estar, que, tal como definido pela Organização Mundial de Turismo inclui o conjunto de actividades desenvolvidas com vista a proporcionar cura e bem-estar através da utilização de recursos naturais e que implicam deslocação e estadia em unidades de alojamento.

Identificam-se nesse âmbito, como principais *players* do sector:

- o *Termalismo*: Tratamentos e práticas com água mineral natural e meios complementares;
- a *Talassoterapia*: Tratamentos e práticas com água do mar;
- o *Climatismo*: Tratamentos com recurso a características climáticas dos locais;
- os *Spa Resorts*: Práticas com água de consumo humano e meios complementares;
- *outros*: Beauty Farms, Wellness Hotels, Spa Hotels, Day Spas...
- Em qualquer dos casos, os produtos e serviços do Turismo de Saúde e Bem Estar afirmam-se no mercado por um conjunto de características distintivas:
  - Alternativa aos produtos turísticos mais convencionais;
  - Bem-Estar, Relax, Beleza, Promoção da Saúde;
  - Promoção de hábitos e estilos de vida saudáveis.

Tal como salientado no estudo sobre este segmento de mercado realizado pela THR (2006) no âmbito do *Plano Estratégico Nacional do Turismo* (PENT), Portugal apresenta um conjunto substancial de **recursos de base**, potencialmente vantajosos para competir no mercado internacional. Este facto, associado ao potencial de crescimento futuro do segmento de **Saúde e Bem Estar** motivou e justificou a sua identificação no PENT como um dos 10 produtos estratégicos para Portugal (figura A1).

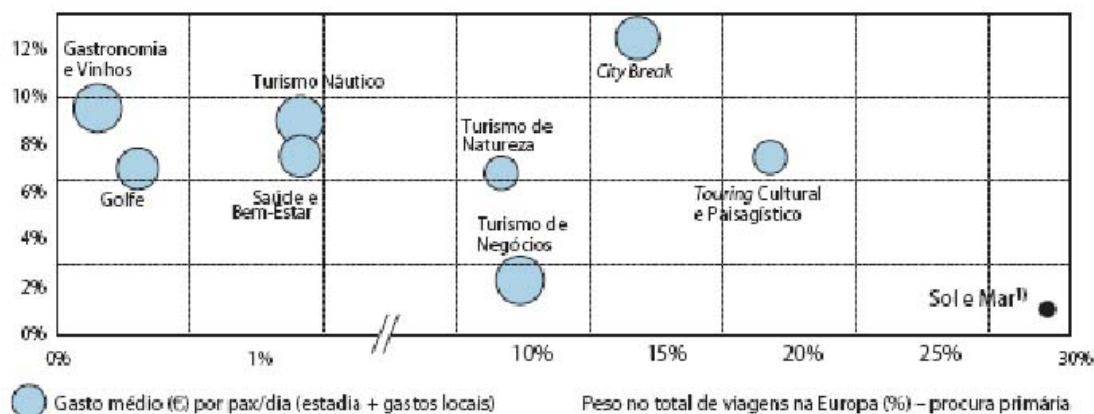


Figura A1 – Produtos Turísticos Estratégicos para Portugal e sua evolução no mercado europeu (fonte: PENT, 2006).

Para apoiar esse crescimento o país conta, ao nível dos recursos, com uma grande variedade de estâncias termais, localizadas junto a nascentes de águas minerais naturais, que se concentram maioritariamente nas regiões Norte e Centro de Portugal, devido à riqueza hidrogeológica destas regiões. Integra também uma oferta já relativamente variada e diversificada de spas e centros de talassoterapia, que está sobretudo localizada nas regiões de Lisboa, Algarve e Madeira.

Nos anos recentes, algumas estâncias termais, numa tentativa de se adaptarem às novas necessidades e hábitos de consumo, desenvolveram esforços no sentido de diversificar e promover a sua oferta, investindo em novos equipamentos e na qualificação dos seus recursos humanos. Porém, no geral, as estâncias termais estão ainda pouco estruturadas para poder competir no segmento de Saúde e Bem-Estar, sendo poucas as que dispõem de serviços e actividades efectivamente dirigidas aos turistas. Para além disso, as instalações são antigas e algumas mantêm um aspecto pouco atractivo para a actividade turística (THR, 2006).

Adicionalmente, algumas infra-estruturas hoteleiras das estâncias termais são, por sua vez, também pouco atractivas turisticamente. Apesar de importantes investimentos na requalificação de estâncias termais e hotelaria - que ascenderam a mais de 200 milhões de euros no período entre 2004 e 2008 - eles manifestam-se ainda insuficientes para posicionar Portugal como um destino competitivo neste sector.

Neste contexto, o estudo sectorial promovido pela THR (2006) aponta como principais aspectos negativos a ter em conta no sentido de reforçar a cadeia de valor associada ao termalismo:

- a limitada perspectiva turística;
- a fraca articulação da cadeia de valor.

Para assegurar o crescimento e valorização do mercado de termalismo, e dados os recursos existentes e esforços que se têm vindo a verificar em algumas estâncias no sentido da modernização e adaptação às novas tendências, a mesma equipa salienta que se deveria actuar no sentido de se *alcançar, na maioria das estâncias termais, um grau de modernização elevado e homogéneo (bem como a oferta de alojamentos que se encontra ao seu redor)*, que permita *competir no mercado internacional a partir de um conceito de Rede de Estâncias Termais com uma oferta de qualidade e com elevado potencial turístico.*

É nesses pressupostos que a presente Estratégia de Eficiência Colectiva (EEC) assenta.

Identificadas as **Estâncias Termais** da Região Centro como recurso estratégico alvo, foi desenvolvido um trabalho estruturado de selecção de áreas com possibilidade de dinamização e fortalecimento da base sócio-económica local e regional, que pudessem promover o elevado potencial turístico e económico que lhes está associado.

Pretendeu-se assim dinamizar e assegurar os objectivos de uma estratégia PROVERE, designadamente no que respeita ao *atingir de um conjunto coerente e estrategicamente justificado de iniciativas, integradas num Programa de Acção, que visem a inovação, a qualificação ou a modernização de um agregado de empresas com uma implantação espacial de expressão nacional, regional ou local, e que fomentem, de forma estruturada, a emergência de economias de aglomeração através, nomeadamente, da cooperação e do funcionamento em rede, entre as empresas e entre estas e outros actores relevantes para o desenvolvimento dos sectores a que pertencem e dos territórios em que se localizam* (artigo 2º do Enquadramento das EEC).

Para apoio aos trabalhos, salientam-se as orientações, contribuições e resultados de um conjunto substancial de estudos sectoriais que têm vindo a ser promovidos pela **ATP - Associação das Termas de Portugal**, sistematizados no estudo *Turismo de Saúde e Bem Estar* (Medeiros & Cavaco, 2008), bem como as políticas nacionais e regionais com incidência no sector.

Em síntese, e decorrendo dos trabalhos desenvolvidos, pretende-se com a presente EEC, de forma integrada, desenvolver um conjunto de intervenções e trabalhos com os quais se procura contribuir, ao nível da região Centro, para a implementação do PENT, através da valorização económica de um recurso endógeno *inimitável* e emblemático, as suas estâncias termais, localizadas na maioria em territórios de baixa densidade, por via de um conjunto integrado de trabalhos, promovidos em rede e sob a égide de um Consórcio alargado.

Conforme descrito em maior detalhe noutras secções, a EEC proposta enquadra-se no âmbito da **Área Temática** “Recursos naturais para aplicações não convencionais de alto valor” identificada pelo Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais do MAOTDR no âmbito do PROVERE (Martins & Figueiredo, 2008). Abrange um conjunto de *projectos focalizados nas águas minerais [...], como elemento central para a combinação de actividades de turismo, com actividades nos domínios da saúde e da cosmética, proporcionando assim o surgimento de bens e serviços mercantis com uma forte ligação territorial, e aceitação nos mercados, em expansão, a nível de estratos populacionais diversificados.*

## 1.1. Actores e protagonistas

Os Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos (PROVERE) são operações integradas, promovidas por um consórcio de instituições de base regional ou local, nomeadamente empresas, associações empresariais, municípios, instituições de ensino e de I&DT, agências de desenvolvimento regional, associações de desenvolvimento local e outras.

No caso da EEC proposta, o elemento dinamizador dos trabalhos foi, desde o início, pelas suas próprias funções e objectivos, a **ATP – Associação das Termas de Portugal**. A esta entidade de representação do sector se associaram, desde logo e dados os objectivos inicialmente propostos, um conjunto de entidades públicas e privadas, com actividades relacionadas com a temática da EEC.

A 15 de Janeiro de 2009, no Auditório da CCDRC, e como culminar de um processo alargado de consulta e contacto com eventuais interessados, formalizou-se o Consórcio PROVERE “**Valorização das Estâncias Termas da Região Centro**”, sob a forma de consórcio externo, integrando na sua constituição um conjunto que agrega a **ATP** (líder do consórcio), vinte entidades privadas de base local/regional, onze municípios da região e uma instituição de I&D.

### 1.1.1. Líder do Consórcio

Constituída a 16 de Dezembro de 1996, em resultado do processo de reestruturação da **ANIAMM - Associação Nacional dos Industriais de Águas Minero Medicinais e de Mesa**, e com um universo actual de 40 associados e 2 aliados, a **ATP** visa a promoção e o desenvolvimento técnico, económico e social do termalismo e das termas portuguesas.

Compete estatutariamente à **ATP**, promover e praticar tudo quanto possa contribuir para o progresso técnico, económico ou social do sector termal, nomeadamente:

- valorizar, a nível nacional, a projecção sócio-económica dos sectores nela integrados;
- unir todos os associados com vista à defesa dos seus legítimos interesses e ao exercício comum dos seus direitos e obrigações;
- representar os associados junto de quaisquer entidades públicas ou privadas, bem como de organizações patronais e de trabalhadores;
- possibilitar um diálogo objectivo, eficaz e fundamentado com as organizações de trabalhadores em ordem à obtenção de um clima saudável de paz social;
- efectuar estudos económico-jurídicos, de mercado, técnicos e outros destinados a promover um harmónico crescimento do sector;
- possibilitar e fomentar as ligações e contactos com organismos similares e estrangeiros;
- apreciar e fomentar as iniciativas de interesse para o sector;
- diligenciar no sentido de se obter uma disciplina do sector sem menosprezo de uma sã concorrência.

Para atingir estes fins, a **ATP** integra, além dos membros **associados** (empresas e entidades, públicas e privadas, que se dedicam, em território nacional, à gestão e exploração de balneários termais) os designados membros **aliados** (empresas e entidades, públicas e privadas, que desenvolvem actividades conexas com o termalismo, a hotelaria da estância termal propriedade de terceiros, os estabelecimentos de talassoterapia e as estâncias climáticas).

É associada de um conjunto de organizações associativas nacionais, com destaque para a **CTP - Confederação do Turismo Português** (no âmbito da qual se encontra representada no Conselho de Presidentes, no Conselho de Administração do **CINÁGUA**, na Comissão de Avaliação Técnica criada no Âmbito do Decreto-Lei 142/2004 de 11 de Junho e na Comissão de Acompanhamento do Programa Saúde e Termalismo Sénior). A nível regional, integra as recém-criadas Entidades Regionais de Turismo do Norte e do Centro, a par de alguns dos seus associados, que integram também aquelas estruturas a título individual.

A nível internacional, é Vice-Presidente e Auditor da **ESPA – European Spas Association** (que agrupa as associações sectoriais dos países da União Europeia), com representação nas seguintes Comissões e Grupos de Trabalho: Quality Commission – Mineral Water Working Group, Private

Enterprises Working Group, Marketing Commission, Internet Project “Visit European Spas.

Com particular destaque e relação com a EEC, de salientar que a ATP foi promotora e dinamizadora, nos anos recentes, de um conjunto de actividades de investigação e de estudos visando o conhecimento do mercado de Saúde e Bem Estar e o posicionamento e definição de estratégias de desenvolvimento para os agentes nacionais, numa lógica de benchmarking, face às experiências e resultados de outros destinos. Os principais resultados desses trabalhos foram objecto de compilação e sistematização na publicação recentemente editada em colaboração com a Universidade Católica Portuguesa, intitulada *Turismo de Saúde e Bem Estar* (Medeiros & Cavaco, 2008).

### 1.1.2. Parceiros

Constituem parceiros da EEC - não se excluindo, o futuro alargamento da carteira de projectos - um conjunto de entidades públicas e privadas com intervenção nas estâncias termais da região Centro.

Conforme tabela abaixo, a abrangência da actividade destes parceiros - que incluem não só associados da ATP mas também outros agentes das economias locais -, permite à EEC englobar, na sua carteira de investimentos, um conjunto de propostas que integram a maioria das estâncias termais em actividade da região Centro do país, conferindo-lhe uma representatividade excepcional para o estabelecimento e implementação da rede e projectos âncora propostos.

Se atentarmos ao facto de, neste conjunto, se incluírem as Termas de São Pedro do Sul (que se destacam a nível nacional em termos de utentes) e de Monfortinho (que se destacam a nível nacional no segmento de bem estar) é possível referir que a EEC proposta apresenta uma abrangência claramente alargada, face ao sector e região para a qual se direcciona.

**Tabela A1 – Parceiros envolvidos na definição e implementação da EEC.**

Parceiro	Projectos Âncora	Projectos Complementares
ATP - Associação das Termas de Portugal	4	
Águas de Longroiva Exploração e Gestão de Águas Termais, E.M.		4
Almeida Municipia E.M.		1
Ana Maria Poças Nabais		1
António Fernando Ventura		1
Carlos Manuel Santos Luis		1
Companhia das Águas da Fonte Santa de Monfortinho, S.A.		1
Companhia das Águas Medicinais da Felgueira, S.A.		1
Empresa de Águas do Vimeiro, S.A.		1
FDO Imobiliária, S.A.		1
Fundação INATEL		8
Joaquim António Lourenço Salvado		1
Maria da Piedade Jesus Paredes		1
Ribeiro & Companhia Lda. (Pensão Boavista***)		1
Sociedade da Água de Luso, S.A.		1
Sociedade das Águas da Curia, S.A.		2
TERMALISTUR E.M.		1
Termas Sulfúreas de Alcafache, S.A.		2
TONDELVIVA, S.A.		2
WRC, S.A.		1
<b>Centro Hospitalar das Caldas da Rainha</b>		<b>1</b>
<b>Município da Batalha</b>		<b>3</b>
<b>Município da Mealhada</b>		<b>3</b>
<b>Município das Caldas da Rainha</b>		<b>2</b>
<b>Município de Anadia</b>		<b>5</b>
<b>Município de Castro Daire</b>		<b>4</b>
<b>Município de Idanha-a-Nova</b>		<b>2</b>
<b>Município de São Pedro do Sul</b>		<b>3</b>
<b>Município de Tondela</b>		<b>7</b>
<b>Município de Viseu</b>		<b>1</b>
<b>Município do Sabugal</b>		<b>2</b>
<b>Universidade da Beira Interior</b>	<b>1</b>	

## 1.2. Estratégia

Para o efeito, a EEC proposta integra um conjunto de **Objectivos Estratégicos** que, do universo previamente identificado para o contexto nacional (THR, 2006), se afirmam como particularmente necessários às especificidades e necessidades das estâncias termais da região Centro:

- Reforço da competitividade, através da requalificação e sofisticação da oferta;
- Estruturação de produtos turísticos compósitos, através da integração dos diversos elementos de atractividade que o constituem – Balneários Termais, Alojamento, Gastronomia, Actividades de Animação, Património, Cultura, Natureza – para reforço de competitividade dos destinos termais como destinos de Turismo de Saúde e Bem-Estar de excelência na Região Centro;
- Introdução de uma Rede de Estâncias Termais para dinamização sócio-económica do território-alvo, como factor de atracção da procura turística nacional e internacional;

- Implementação de um Plano de Marketing estratégico com enfoque na melhoria da eficácia e rentabilidade das acções de distribuição, comunicação e comercialização e em estratégias de distribuição e comunicação assentes em proposta de valor, visão estratégica por segmento de mercado, focalização no canal Internet e gestão pró-activa com o “trade” e com os “prescritores”;
- Requalificação da envolvente natural e edificada das Estâncias Termais que valorizem turisticamente o destino e que se enquadre em projectos de criação ou requalificação da oferta.
- Aposta na certificação da qualidade como factor de competitividade para a valorização da oferta e como indutor de crescimento da procura;
- Aposta na inovação, investigação aplicada e formação especializada como factor de competitividade para a diferenciação, valorização e qualificação da oferta.

### 1.3. *Coerência e sinergias da estratégia com as políticas públicas*

A EEC proposta assenta num elevado grau de integração, coerência e sinergia com as políticas públicas definidas para o sector sobre o qual incide primordialmente, o segmento de **Saúde e Bem-Estar** da área do **Turismo**, identificado como um dos dez produtos estratégicos nacionais do PENT.

Mas paralelamente, dada a sua abrangência e ampla discussão, a EEC integra um conjunto de aspectos que não só a relacionam como a interligam com um conjunto alargado de políticas públicas de carácter nacional e regional, cuja implementação auxilia e alavanca e com as quais se estabelecem fortes sinergias.

Sem um carácter de exaustividade e não excluindo o seu contributo para outros Planos e Programas, identificam-se assim como particularmente relevantes as ligações da EEC com o *PENT – Programa Estratégico Nacional de Turismo* (2007), com o *Plano Nacional de Saúde* (2004) e o *Programa Operacional Regional do Centro* (2007).



### 1.3.1. Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT)

Aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2007, de 4 de Abril, o PENT é o documento estratégico que norteia a actuação do sector do Turismo, pretendendo traçar (com base no contributo alargado dos agentes) um caminho estável de acção, com metas e objectivos claros, que permitam ao Turismo contribuir decisivamente para o bem-estar da população portuguesa, através da **geração de riqueza**, da **criação de postos de trabalho** e da capacidade de **promover a inerente coesão territorial**. Assenta numa visão estratégica referida como *ambiciosa, mas exequível, que integra três pilares: Portugal deverá ser um dos destinos de maior crescimento na Europa, através do desenvolvimento baseado na qualificação e competitividade da oferta, transformando o sector num dos motores de crescimento da economia nacional*. Para atingir esse objectivo, e com especial relevo para a presente EEC, o PENT identifica a necessidade de:

- consolidar e desenvolver dez produtos estratégicos (entre os quais o produto **Saúde e Bem Estar**, sobre o qual se debruça a presente EEC);
- desenvolver ofertas distintivas para as regiões, alinhadas com a proposta de valor do destino Portugal, capitalizando a vocação natural de cada região e desenvolvendo os seus factores de qualificação (salientando-se que, para o caso da Região Centro, território alvo da EEC, o produto **Saúde e Bem Estar** é um dos seleccionados para crescimento/desenvolvimento, a par dos produtos *core* **Touring** e **Turismo de Natureza**).
- Conforme assinalado na tabela abaixo a EEC proposta, não se restringindo aos objectivos especificamente definidos pelo PENT, confere-lhes execução e cumprimento integral, tanto ao nível do produto como da região, **configurando a total coerência com o PENT e oferecendo sinergias à sua execução**.

**Tabela A2 – Estratégias do PENT para o produto Saúde e Bem Estar e para Região Centro que se encontram integradas na EEC (fonte: PENT, 2007).**

	Estratégia para o Produto	Estratégia para a Região
Visão a dez anos	<p><i>Porto, Norte e Centro como referência de tratamentos de saúde no mercado ibérico</i></p> <p><i>Crescimento de cerca de 10% ao ano</i></p>	
Principais Acções a Desenvolver	<p><i>Diagnóstico detalhado do produto nas regiões prioritárias com identificação de carências e gaps de competitividade (incl. Regulamentação, formação profissional)</i></p> <p><i>Promoção da reconversão de termas para centros de tratamento de saúde de nível internacional</i></p> <p><i>Definição de Indicadores para standards de qualidade</i></p> <p><i>Gestão da intervenção em iniciativas monoproduto</i></p> <p><i>Definição de objectivos e linhas de orientação para a promoção e distribuição</i></p>	<p><i>Potenciar uma oferta termal moderna</i></p>
Acções Transversais		<p><i>Qualificar a oferta Hoteleira</i></p> <p><i>Reforçar a qualidade de serviço, ordenamento do território e protecção do ambiente</i></p>
Síntese (THR, 2006)	<p><i>Na região Centro existe uma grande concentração de estâncias termais muito focalizadas na área da saúde [e não tanto na vertente de saúde e bem estar, que o PENT define como produto estratégico].</i></p> <p><i>A fim de alterar esta situação, é necessário centralizar o desenvolvimento da oferta na requalificação progressiva e na modernização da oferta dos balneários existentes, com base no desenvolvimento de experiências originais e inovadoras de termalismo e na criação de uma rede que integre todas as estâncias termais, assim como wellness facilities.</i></p>	

### 1.3.2. Plano Nacional de Saúde 2004-2010

O Plano Nacional de Saúde (PNS), representa no seu conjunto o que se pode designar como um fio condutor, uma linha de rumo, para que as instituições de saúde, não só do Ministério da Saúde mas, também, de outros organismos do sector (públicas, privados ou de solidariedade social) ou mesmo de outros sectores de actividade, possam assegurar ou contribuir para a obtenção de “ganhos em saúde”, até 2010.

Neste contexto, e dado que a EEC proposta se articula com o sector da Saúde, é de todo o interesse que a mesma tenha em consideração as orientações, estratégias e prioridades do PNS na sua estruturação, e que se articule com o PNS.

Muito embora a EEC se enfoque particularmente no desenvolvimento e promoção da vertente turística do termalismo – particularmente devido ao mercado potencial que a mesma representa -, é igualmente certo que

mesmo essa vertente, incorpora intrinsecamente aspectos relacionados com a promoção da saúde. Recorde-se, a este respeito, que a definição do segmento pela OMT inclui o conjunto de actividades desenvolvidas **com vista a proporcionar cura e bem-estar**.

Essa visão é desde logo evidente quando analisados em detalhe os objectivos associados a alguns dos Projectos Âncora (em particular os relacionados com a investigação conducente à produção de um Vademecum que visa o auxílio e orientação dos tratamentos termais, a dinamização de cursos pós-graduados na área da Hidrologia Médica, e também, de uma forma mais abrangente, com a certificação e qualificação). Mas também, no âmbito desses mesmos Projectos e de forma transversal, quando se equacionam as questões relacionadas com a qualificação e certificação (que envolvem necessariamente aspectos de higiene e saúde no trabalho) e as de definição do “produto compósito”, que, por força do mercado alvo, visa a promoção de comportamentos de estilo de vida mais saudáveis e a prática de uma lógica preventiva em matéria de saúde e bem estar.

Encontra-se igualmente evidente em alguns investimentos dos Projectos Complementares, designadamente os que se relacionam com a remodelação e beneficiação dos balneários termais (por via dos quais a sua eficácia será beneficiada) e de infra-estruturas que integram o Serviço Nacional de Saúde (caso do Centro Hospitalar das Caldas da Rainha). Mas também, de forma indirecta, num conjunto de investimentos relacionados com a promoção de estilos de vida e alimentação saudável, associados ao sector da restauração.

A título indicativo e sem que se pretenda com a mesma apresentar um levantamento exaustivo das sinergias colocadas entre a prossecução da EEC e do PNS, a tabela abaixo identifica alguns pontos-chave que demonstram a compatibilidade e coerência dos trabalhos da primeira com as estratégias e prioridades definidas no PNS, bem como com os diversos Programas de índole nacional em que o mesmo se desdobra.

Destacam-se, neste âmbito, sinergias particularmente relevantes com o Programa Nacional de Intervenção Integrada sobre Determinantes da Saúde Relacionados com os Estilos de Vida, o Programa Nacional de Prevenção e Controlo das Doenças Cardiovasculares, o Programa Nacional para a Saúde das Pessoas Idosas e o Programa Nacional de Luta contra as Doenças Reumáticas.

**Tabela A3 – Estratégias do PNS que se articulam e apresentam sinergias e coerência com a EEC (fonte: PNS, 2007).**

Obter Mais Saúde para Todos / Abordagem centrada na Família e no Ciclo de Vida	
	Orientações Estratégicas
Uma Vida Adulta Produtiva / Investir na Prevenção	<i>Na promoção da saúde, merecerá prioridade a promoção de estilos de vida mais saudáveis nos cidadãos portadores de doença, campo de intervenção em que os profissionais de saúde têm demonstrado pouco empenho.</i>
Um Envelhecimento Activo / Adequar os cuidados de saúde às necessidades específicas dos idosos	<i>Será implementado e avaliado o Programa Nacional para a Saúde das Pessoas Idosas.</i> <i>Investir-se-á na informação da população idosa sobre o modo de lidar com as situações de doença mais frequentes, medidas de prevenção e sobre o envelhecimento activo.</i>
Um Envelhecimento Activo / Actuar sobre determinantes de autonomia e independência	<i>Procurar-se-á a generalização e prática do conceito de envelhecimento activo (informar e encorajar para a prática de actividade física moderada regular, para a estimulação das funções cognitivas – memória –, para o incentivo de uma boa nutrição, bem como para a adopção de comportamentos saudáveis e para a vivência de uma reforma activa), tendo em conta as diferenças relativas à idade e ao género.</i> <i>Informar-se-á a população-alvo e orientar-se-ão tecnicamente os profissionais de saúde quanto à detecção e eliminação de barreiras arquitectónicas.</i>
Obter Mais Saúde para Todos / Abordagem à Gestão Integrada da Doença	
Doenças do Aparelho Circulatório / Promover estilos de vida saudáveis como forma de prevenção	<i>Serão implementadas medidas que promovam comportamentos saudáveis de forma a diminuir o risco de doença cardíaca. Assim, medidas que estimulem o exercício físico e o desporto, permitam regular a quantidade de sal nos alimentos comercializados, promovam a educação alimentar, previnam o tabagismo e desenvolvam as consultas de cessação tabágica, são alguns dos exemplos a serem seguidos.</i>
Doenças do Aparelho Circulatório / Intervir precocemente na população com perfil lipídico de risco	<i>A curto e médio prazos, a intervenção junto a indivíduos com doença cardiovascular e com factores de risco presentes deve ser desenvolvida, através dos profissionais de saúde e equipas multidisciplinares, visando melhorar a prática actual. Esta intervenção visa reduzir, a médio prazo, os valores de colesterol médio da população para os recomendados a nível europeu.</i>
Optimizar a coordenação das intervenções necessárias / Intervir precocemente na população com perfil lipídico de risco	<i>O Programa Nacional de Prevenção e Controlo das Doenças Cardiovasculares receberá prioridade absoluta na sua execução prática.</i>
Outras Doenças Crónico Degenerativas / Promover uma acção concertada contra a asma e outras doenças alérgicas	<i>O Programa Nacional de Controlo da Asma requer o reforço das parcerias criadas, no seu âmbito, bem como o seu alargamento a outros sectores da sociedade,</i>
Outras Doenças Crónico Degenerativas / As doenças do metabolismo	<i>Deverão dar primazia às acções de informação e prevenção da patologia tiroideia.</i> <i>Deverá ser dada atenção específica a prevenção e controlo da diabetes e da obesidade.</i>
Outras Doenças Crónico Degenerativas / Melhorar a informação e a acção sobre a obesidade	<i>Deverá ser adoptada uma abordagem de promoção da saúde e preventiva do excesso de peso e obesidade, de âmbito intersectorial, nomeadamente, entre os sectores da saúde, social, alimentar, educacional e cultural, como também preparar medidas compreensivas de prevenção e gestão contra a obesidade da mesma.</i>
Outras Doenças Crónico Degenerativas / Definir um modelo de intervenção contra as doenças osteoarticulares	<i>Será elaborada uma proposta de Programa Nacional de Controlo das Doenças Reumáticas, a ser submetido ao aval das sociedades científicas e a posterior aprovação ministerial.</i> <i>Deverão dar primazia às acções para prevenção e rastreio da osteoporose, dirigidas particularmente às mulheres, de modo a que se consiga diagnosticar precocemente um</i>

Saúde Mental e Doenças Psiquiátricas / Incentivar acções de luta contra a depressão	maior número de casos.
Saúde Mental e Doenças Psiquiátricas / Desenvolver uma abordagem abrangente do stress	<p>No contexto do Plano Nacional de Saúde Mental, será elaborado um Programa Nacional de Luta contra a Depressão.</p> <p>Contribuir-se-á, no âmbito da saúde mental e do stress, para o Programa Nacional de Intervenção Integrada sobre Determinantes da Saúde Relacionados com os Estilos de Vida.</p> <p>Será constituído um grupo de peritos para elaborar uma proposta de linhas estratégicas nacionais no âmbito da gestão do stress.</p>

**Tabela A3 (cont.) – Estratégias do PNS que se articulam e apresentam sinergias e coerência com a EEC (fonte: PNS, 2007)**

Estratégias para a Gestão da Mudança / Mudança Centrada no Cidadão	
	Orientações Estratégicas
Comportamentos e estilos de vida saudáveis / Reforçar acções de promoção da saúde	Será prioridade nas consultas com profissionais de saúde identificar oportunidades para corrigir estilos de vida pouco saudáveis, como o consumo excessivo de álcool, o tabagismo e os hábitos alimentares inadequados.
Comportamentos e estilos de vida saudáveis / Incentivar a actividade física regular	<p>Aumentar-se-á a sensibilização da população para as vantagens da adopção de uma prática de actividade física regular, adequada a cada situação em particular e a cada fase do ciclo de vida em geral.</p> <p>Reforçar-se-á a articulação com a Rede de Cidades Saudáveis e a Associação Portuguesa de Municípios, no sentido de se incentivar o desenvolvimento de projectos que estimulem a prática de exercício físico regular por parte da população.</p> <p>Investir-se-á em melhorar o nível de informação existente sobre os hábitos de actividade física dos portugueses.</p>
Saúde Ocupacional / Desenvolver um Programa Nacional de Promoção e Protecção da Saúde nos Locais de Trabalho	<p>Promover-se-á o envolvimento, de forma mais activa, dos serviços de saúde, em particular os dos Centros Regionais de Saúde Pública, no apoio e incentivo às empresas das respectivas regiões, não só para que cumpram os requisitos legais em matéria de higiene, saúde e segurança, mas também para que contribuam para que os trabalhadores adoptem estilos de vida mais saudáveis.</p> <p>Assegurar-se-á que os serviços de saúde, públicos e privados, incluindo institutos e serviços centrais, organizem os Serviços de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho<sup>91</sup> de forma a incentivar o cumprimento, por parte destas instituições e serviços, das normas legais sobre higiene, segurança e saúde no trabalho, garantindo a avaliação e registo actualizado dos factores de risco e a planificação das acções conducentes ao seu efectivo controlo, bem como a existência de recursos humanos com competência e qualificação adequadas.</p>

### 1.3.3. Programa Operacional Regional do Centro 2007-2013 (PO)

Na análise SWOT conduzida no âmbito do diagnóstico que precedeu a definição do Programa Operacional Regional do Centro para o período 2007-2013, a *dotação de recursos hídricos e termais* encontra-se

identificada como um dos pontos fortes da região, bem como a correspondente oportunidade colocada pela sua potencial *valorização (...) para o desenvolvimento turístico, diversificação da economia regional e dinamização da base económica.*

Demonstra-se assim que a EEC apresente elevada coerência e sinergias com os objectivos estratégicos do PO, ao nível dos seus principais vectores estratégicos:

- no que respeita à **formação de recursos humanos**, pela aposta num conjunto de aspectos relacionados com a certificação e qualificação das estâncias termais, que compreenderão necessariamente a componente de *formação profissional dos agentes e a sua adequação às necessidades adicionais* colocadas por aqueles desafios, mas também pela necessidade que se pretende suprir de promover, nas áreas da gestão termal e hidrologia médica, um conjunto de acções de *formação especializada de quadros superiores para colocar a região na fronteira mais avançada no campo da tecnologia e dos métodos de gestão das organizações*;
- ao nível do **reforço da inovação e competitividade**, através da *promoção do empreendedorismo* (em pequenas actividades de serviços complementares) e *inovação nas empresas existentes* (tendo em conta *critérios recomendados por instâncias internacionais especializadas e a sua adaptação às realidades locais*) no contexto de um segmento que é complementar e se interliga com um dos *clusters com elevado potencial na região* (o da *saúde e biotecnologia*). De salientar, ainda neste âmbito, que a EEC visa igualmente atingir esses objectivos *através da mobilização não apenas das empresas e das suas estruturas associativas, mas também das entidades do sistema científico e tecnológico localizadas na região*, conforme preconizado pelo PO;
- no contexto da **valorização do território**, através da aposta num recurso que integra um dos domínios prioritários deste vector, *a protecção de zonas ambientalmente sensíveis e a valorização de recursos específicos da região.*

#### 1.4. **Interacções internacionais, nacionais, regionais e locais**

Face à estrutura e tipologia de trabalhos propostos, prevê-se com a EEC um nível alargado de envolvimento e interacções a nível internacional, nacional, regional e local.

Desde logo, e decorrendo dos seus objectivos, pretende-se que a Rede de Estâncias Termais associada à EEC possa ser promotora e indutora de uma projecção internacional da oferta existente a nível nacional no que respeita ao segmento de Saúde e Bem Estar.

Para o efeito, e com vista a assegurar os factores de distinção e níveis de competitividade associados ao mercado internacional, a EEC contempla dois Projectos Âncora direccionados para esse mercado: um através da qualificação e diferenciação da oferta, tendo por base a adesão e certificação de Estâncias Termais da Região Centro através de mecanismos reconhecidos a nível europeu (sistema **EUROPESPA Med**) e/ou que se espera sejam implementados num contexto mais vasto (**Norma ISO Medical Spa Services**); o outro através da definição e implementação de um *Plano de Comunicação e Marketing* que irá integrar acções específicas junto de mercados prioritários (Alemanha e Espanha).

No caso dos trabalhos de certificação saliente-se que a ATP enquanto associação sectorial, beneficia de vastos conhecimentos, experiência e contactos internacionais, decorrentes da sua participação nos Grupos de Trabalho que desenvolveram os sistemas subjacentes. Neste contexto, são esperadas sinergias particularmente positivas, bem como a possibilidade de troca de informação, com associações congéneres, no sentido de apoiar a implementação da EEC, cujo Consórcio será liderado pela ATP.

De forma análoga, a representatividade que a ATP apresenta, a nível nacional, no que respeita aos agentes do sector, conferem desde logo um elevado potencial para interacções com agentes cuja actividade se situe fora do território alvo mas que beneficiarão dos conhecimentos, experiências e resultados da implementação da EEC, no contexto nacional. A este nível, salienta-se o *Vademecum* que resultará dos trabalhos de investigação aplicada de um dos Projectos Âncora, o qual terá necessariamente uma abrangência nacional, permitindo a comparação e selecção dos recursos existentes e contribuindo para melhorar a prescrição, com base em informação validada do ponto de vista técnico e científico. Mas também o amplo universo previsto para a implementação do *Manual de Boas Práticas* recentemente aprovado pela Direcção Geral de Saúde, com repercussões ao nível do estado de implementação da legislação que incide sobre o sector.

Ao nível regional, o facto de a ATP se ter constituído como membro da Entidade Regional de Turismo em constituição, permitirá o estabelecimento de sinergias alargadas ao nível do sector, particularmente no que respeita ao desenvolvimento, estruturação e implementação do *Plano de Comunicação e Marketing* previsto noutra dos Projectos Âncora (o qual será objecto de articulação com as acções de divulgação e promoção regionais, de forma a evitar a duplicação e fomentar sinergias).

Também, a nível regional é de destacar a interação desta EEC com outras que se encontram em apresentação a co-financiamento do PO Mais Centro, por via de Projectos que se interligam com a presente EEC.

Salientam-se, neste âmbito, um conjunto de projectos de investimento para as Termas de Unhais da Serra, que apresentam carácter âncora no PROVERE Serra da Estrela (e por este motivo optaram por manter-se ligados ao respectivo Programa de Acção, saindo da lista provisória desta EEC). Referem-se também um conjunto de projectos que, mais orientados para o turismo de natureza, embora centrados em áreas termais, integram o PROVERE BUYNATURE. Um exemplo importante das sinergias estabelecidas neste âmbito é o caso das Termas de Monfortinho, onde os aspectos de turismo de natureza e de saúde e bem estar se conjugam a potenciam de forma integrada a valorização dos recursos endógenos locais (em termos de estância termal e recursos naturais).

Por último, e não menos importante para os objectivos do PROVERE, importa salientar a importância que a EEC irá assumir a nível local e a sua interação com as economias locais das várias estâncias termais com as quais irá interagir.

De acordo com estudo recente promovido pela ATP (Sousa, 2008), abrangendo como casos de estudo a realidade económica envolvente das Termas de São Pedro do Sul e de Monfortinho – consideradas como representativas de dois casos extremos de densidade de relações económicas regionais, Monfortinho mais próximo de um impacte económico mínimo e São Pedro do Sul mais próximo do que será um majorante do impacte económico regional -, *o efeito multiplicador da despesa no complexo de Monfortinho é [...] substancialmente inferior ao de S. Pedro do Sul. Ainda de acordo com o mesmo estudo e dados apresentados, estima-se que as despesas [...] no Complexo de Monfortinho tenham um efeito multiplicador na economia regional que será cerca de 40% superior ao efeito directo gerado [...] Em São Pedro do Sul estima-se que essas despesas produzam um efeito multiplicador quase 60% superior ao seu efeito directo. [...] Esta diferença de efeito multiplicador evidencia uma menor densidade das relações [...] da economia envolvente a Monfortinho que no caso de São Pedro do Sul.*



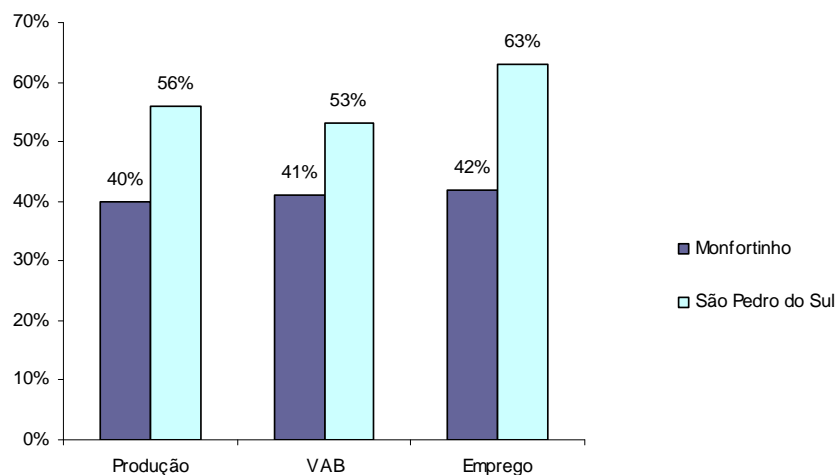


Figura A2 – Efeito multiplicador total (estimado) em percentagem do efeito directo (fonte: Sousa, 2008, quadro XXI).

Sem prejuízo de diferenças entre locais, mas considerando os pressupostos de representatividade dos dois casos de estudo, a autora conclui que *os complexos termais em causa geram ambos um impacto nas economias com significado, seja este avaliado em termos de produção, VAB ou emprego*, e propõe valores para estimativa dos impactes da despesa realizada nos estabelecimentos termais, aplicáveis à *generalidade dos estabelecimentos termais localizados em regiões rurais*.

Neste contexto, é não só legítimo como expectável que, da implementação da EEC resultem interacções importantes a nível local, decorrentes do investimento directo e crescimento da despesa turística esperada com os mesmos, mas também do próprio fortalecimento das interacções nas economias locais, através da diversificação de ligações proporcionada pelos Projectos Complementares. Destaque-se a este último nível o caso de Monfortinho (onde conforme referido o tecido económico é mais frágil e menos diversificado e a EEC propõe um conjunto de projectos diversos e diferenciados, abrangendo sectores complementares, que, certamente e apesar da sua menor dimensão contribuirão para o fortalecimento da rede sócio-económica local, potenciando o quadro actualmente verificado).

### 1.5. Posição concorrencial das empresas e factores chave de sucesso

Não tendo sido possível agregar neste Programa de Acção agentes de todas as estâncias termais da Região Centro, apesar de esforços desenvolvidos nesse sentido, é de salientar que se integram nesta EEC um conjunto muito substancial das estâncias termais da Região.

De acordo com as estatísticas mais recentes da ATP, apresentadas na tabela A4, as estâncias aqui representadas (e respectivos agentes públicos e privados) movimentaram em 2007 um total de 54.601 termalistas, .i.e. cerca de 55% do total nacional, o que é por si só revelador da sua importante posição no sector.

**Tabela A4 – Movimento de termalistas no sector termal em 2007, repartido por estância termal e por sub-setores clássico e bem-estar (fonte: ATP, 2007)**

TERMAS	TOTAL		Clássico		Bem Estar	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
<b>Estâncias com agentes que integram a EEC</b>						
Alcafache	5190	4746	3550	3500	1640	1246
Caldas da Rainha	1698	1755	1698	1755	0	0
Carvalhal	4092	3501	2983	2816	1109	685
Curia	3712	3732	2497	2497	1215	1235
Felgueira	5223	4877	4356	4114	867	763
Longroiva	825	0	825	0	0	0
Luso	1866	1669	1256	1263	610	406
Manteigas	1244	1043	1106	950	138	93
Monfortinho	7926	8205	2852	2917	5074	5288
Sangemil	1155	1275	1155	1275	0	0
São Pedro do Sul	20920	22126	20920	22126	0	0
Vale da Mó	125	130	125	130	0	0
Vimeiro	625	483	625	483	0	0
<b>TOTAIS</b>	<b>54601</b>	<b>53542</b>	<b>43948</b>	<b>43826</b>	<b>10653</b>	<b>9716</b>
%	55	54	59	57	44	45
<b>Outras Estâncias</b>						
Aregos	810	926	810	926	0	0
Cabeço de Vide	2757	2771	2757	2771	0	0
Caldas da Saúde	1617	1648	1544	1614	73	34
Caldelas	4345	4489	3285	3454	1060	1035
Carvalhelhos	25	36	25	36	0	0
Chaves	6127	6546	5221	5722	906	824
Entre-os-Rios	1328	1302	1328	1302	0	0
Gerês	5895	4666	3875	4167	2020	499
Lad. Envendos	616	694	531	589	85	105
Melgaço	107	268	75	104	32	164
Monção	0	0	0	0	0	0
Monchique	8042	7448	433	537	7609	6911
Monte Real	3534	3997	2800	3171	734	826
Nisa	1566	1583	1301	1424	265	159
Pedras Salgadas	0	0	0	0	0	0
São Jorge	3730	3696	3541	3538	189	158
Taipas	404	471	377	426	27	45
Vidago	0	1077	0	323	0	754
Vizela	3007	3602	2553	3078	454	524
<b>TOTAIS</b>	<b>43910</b>	<b>45220</b>	<b>30456</b>	<b>33182</b>	<b>13454</b>	<b>12038</b>
%	45	46	41	43	56	55

Decorrendo da mesma informação é no entanto evidente a importância da necessidade de uma aposta regional no segmento para o qual se direcciona esta EEC, o da saúde e bem-estar, onde a percentagem de termalistas assegurada para o mesmo período é substancialmente inferior (cerca de 44%, face aos totais nacionais).

Em ambos os segmentos, a EEC integra as estâncias termais mais importantes a nível nacional: São Pedro do Sul, que capta e movimenta cerca de 30% dos termalistas do segmento clássico; e Monfortinho, que agrega mais de 24% dos termalistas do segmento de bem-estar.

A posição concorrencial dos respectivos agentes, a experiência detida em ambos os segmentos, e os inputs de *know how* e experiência respectivos, são factores que aportam ao conjunto de parceiros e à EEC características e sinergias fortes em termos de acesso ao mercado e dos objectivos a atingir.

Para além desses aspectos, e de um conjunto de pontos fortes e oportunidades posteriormente referidos neste documento, identificam-se também nesta EEC um conjunto de outros factores-chave de sucesso, entre os quais se destacam:

- desde logo, a entidade líder do Consórcio, com a sua capacidade de mobilização do sector e respectivos agentes, não só a nível regional como nacional, e com uma elevada experiência e *know how* acumulados na dinamização e inovação, incluindo ainda representação e participação em organismos internacionais ligados ao termalismo;
- também, a presença equilibrada de agentes públicos e privados com intervenção em cada uma das estâncias termais, incluindo não só os directamente relacionados com a actividade termal mas também com um conjunto alargado de actividades económicas que lhe estão associadas (especialmente no caso de Monfortinho, onde a rede económica actual é mais débil, e o efeito multiplicador menor);
- por último, e não menos importante, a proposta de uma equipa de gestão multidisciplinar e com currículo substancial e adequado às funções que lhe estarão cometidas, destacando-se o seu coordenador (Dr. Pedro Maranha), bem como elementos técnicos relacionados com a interlocução sectorial (Dra. Inês Zwolinsky) e com as questões de marketing e comunicação (Dr. João Pinto Barbosa).

Neste mesmo âmbito, de referir ainda oportunidade deixada em aberto no âmbito do modelo de Contrato de Consórcio estabelecido para a futura adesão à EEC de outros agentes públicos e privados que pretendam associar-se à sua implementação.

Desta forma, não só se possibilita o reforço das economias das estâncias já representadas, como o eventual alargamento do âmbito geográfico a outros territórios de baixa densidade da Região, entre os quais as escassas estâncias termais que aqui não se encontram ainda representadas.



# 2

**Caracterização da  
situação  
(diagnóstico)**



## Caracterização da situação (diagnóstico)

### **2.1. Base Empresarial: importância do sector, sua evolução e estruturação, cadeia de valor e relações de cooperação**

“Em Portugal o termalismo encontra-se em fase de maturidade com tendência para uma evolução sustentada na diversificação da oferta”. (Plano de Marketing Estratégico, Termas de Portugal, 2008-2010)

A riqueza do nosso país em recursos de águas minerais naturais ditou uma exploração dos mesmos desde há muito não sendo alheia a este facto a presença dos Romanos e o seu culto pelas águas e pelos banhos. É deste período que data o aproveitamento para usos terapêuticos de algumas nascentes de água minerais naturais (Medeiros, Carlos L. e Cavaco, Carminda, 2008). Com a queda deste império também o aproveitamento do recurso em causa conheceu o seu próprio declínio, ainda que, durante a Idade Média, alguns albergues e hospitais tenham sido fundados junto de balneários termais preexistentes (caso das Caldas da Rainha).

O seu novo apogeu é atingido já em finais do século XIX, quando a deslocação para estes locais fazia parte da rotina dos mais abastados, conhecendo nova crise no segundo quartel do século XX. Esta mesma flutuação esteve também associada a diferentes formas de “olhar” as próprias estâncias termais, oscilando entre os seus atributos terapêuticos e a sua função social e de lazer, atraindo e/ou afastando os mais diversos públicos.

Hoje, “a reivenção das práticas termais com novos programas de bem-estar, atractivos para as elites e classes médias urbanas, permite a diversificação e renovação das clientelas, tal como a sua reafirmação, em curso, como destinos de Turismo, para estadas repousantes e intimistas, em família, ou para estadas curtas no quadro do touring, no contexto de novas mobilidades e de multiplicação das partidas de férias [...]” (Medeiros, Carlos L. e Cavaco, Carminda, Turismo de Saúde e Bem-Estar; ATP, pág. 126)

Deste modo, actualmente, como antes, as estâncias termais portuguesas saberão estar a par das novas tendências do turismo e saberão unir esforços no sentido de captar os novos turistas com a sua diversidade de características e exigências. E é este o caminho, já traçado, que se propõem percorrer. Prova disso são as estatísticas que demonstram que desde 2002 tem havido uma procura crescente do termalismo clássico associado ao bem-estar (Medeiros, Carlos L. e Cavaco, Carminda, 2008).



Assim, urge aproveitar o elevado potencial em termos de nascentes de águas minerais naturais do nosso país de modo a que possam fruir dele utilizadores directos bem como as áreas de implantação destes espaços, o território-alvo.

A conjugação de esforços e a junção de sinergias é, por isso, importante e fundamental no sentido de dotar as estâncias termais e as suas áreas circundantes de focos de desenvolvimento económico e potenciais áreas de desenvolvimento tecnológico e despoletadoras de iniciativas capazes de gerar crescimento.

### **Forças**

- Portugal dispõe de um elevado potencial em termos de nascentes de águas minerais naturais e de condições propícias à localização de unidades de talassoterapia
- Localização dos recursos termais em zonas de potencial paisagístico
- Termas com elevado valor cultural e arquitectónico;
- Clima e segurança do país;
- Existência de outros produtos como, por exemplo, a gastronomia, a caça, o golfe, com capacidade de atracção de clientes para o produto termas;
- Posicionamento global turístico de Portugal
- A procura nacional existente permite, em muitos casos, uma exploração económica rentável
- A dinâmica de cluster aplicada ao turismo de saúde e bem-estar, pelas mais valias retiradas da saudável competição e da essencial cooperação entre os agentes do sector e pela exploração das vantagens de interligação e articulação com a rede, dentro do seu segmento e com outros sectores, nomeadamente a cultura e o património e o ambiente, podem traduzir-se no melhoramento do ambiente empresarial do sector e na sua projecção interna e externa
- O sector público e o sector privado têm vindo a investir em termas, spas termais e talassoterapia
- A crescente adequação de infra-estruturas tradicionalmente vocacionadas para tratamentos curativos a equipamentos com forte componente de carácter lúdico e lazer

- A presença de instituições na região capazes de fazer investigação aplicada à Saúde e Bem-Estar

### *Fraquezas*

- O cliente tipo, na sua maioria, é de idade avançada, do sexo feminino e pertencente a um estrato sócio-económico que se poderá classificar de médio e médio-baixo.
- Nalguns casos, a baixa qualificação da oferta que é pouco sofisticada, pouco modernas e atractivas, evidenciando carência de oferta hoteleira (em quantidade e qualidade);
- Fraca promoção turística das unidades termais e da respectiva oferta hoteleira;
- Oferta do produto demasiadamente concentrada no cliente termal clássico, com consequência dependência sazonal, não dinamizando oferta complementares como, por exemplo, a prática desportiva (i.e. golfe) e a organização de eventos.
- A persistência de algumas insuficiências ao nível das infra-estruturas
- A oferta termal, ao não ter estado à altura de responder às novas tendências da procura durante largos anos, tem tido dificuldades em conseguir captar a procura potencial em expansão, mais jovem, mais sofisticada e mais abastada que a clientela termal habitual
- A fraca promoção nacional e internacional do produto/marca.
- Falta de inclusão da cadeira de Hidrologia Médica nos Currículos dos Cursos de Medicina

### *Oportunidades*

- Quer a nível nacional quer a nível internacional existe uma procura actual e potencial relevante no turismo de saúde e bem-estar que ultrapassa a esfera da saúde e invade o espaço da beleza, do rejuvenescimento, do bem-estar físico e psicológico, da valorização de um corpo equilibrado, em harmonia com a natureza, cada vez mais holístico
- A captação desta procura permitirá aproveitar o crescimento exponencial do mercado, atraindo para o País um turismo de gama alta e média alta, objectivo que é expressamente afirmado pelo

Governo ao eleger o turismo de saúde e bem-estar como produto estratégico, implicando a diversificação dos produtos

- Novos padrões de vida que levam clientes de faixas etárias mais novas a procurarem férias de repouso ou “shortbreaks” que promovam o bem-estar físico; Surgimento de uma nova classe sócio-económica de rendimentos elevados
- Novas necessidades terapêuticas como, por exemplo, as doenças respiratórias (i.e. asma, doenças de brônquios) que conduziram a que grupos etários mais juvenis constituam clientes-alvo a eleger
- Envelhecimento da população e conseqüente incremento na percentagem de reformados;
- Crescente procura de actividades complementares ao Termalismo, como por exemplo, o golfe, a caça, visita a aldeias históricas e oferta gastronómica;
- O crescimento progressivo do número de turistas em Portugal nas últimas três décadas
- As novas tendências de procura turística que emergem no mercado internacional
- Crescente preocupação na manutenção da forma física e bem-estar e actividade cultural
- Crescente procura de packages que incluam repouso, prática de exercício físico, alimentação saudável, tratamentos de beleza
- Nova legislação de enquadramento do sector que permite a diversificação de ofertas
- Evolução do conceito termal que para além do tratamento (incluindo convalescença), e prevenção de doença, pode também associar-se a um novo tipo de mercado, o do Turismo Estético de Bem-Estar (aliar viagem de turismo e lazer a cirurgia estética).

### Ameaças

- Embora a procura nacional existente permita, em muitos casos, uma exploração económica rentável esta não é suficiente para pagar assegurar o retorno nos investimentos em modernização, o que se reflecte de formas distintas na oferta que é disponibilizada
- Crescente oferta de SPAS hoteleiros de elevada qualidade bem como de tratamentos de talassoterapia que, por deficiência da

promoção que é dirigida ao consumidor, competem directamente com as estâncias termais

- A procura externa no sector de turismo de saúde e bem-estar, em particular no subsector de turismo termal, direcciona-se actualmente para outros países, por exemplo, a Alemanha, Espanha ou França
- A oferta altamente sofisticada existente noutros países destinada aos segmentos médio e médio/alto
- Ainda fraca sensibilização dos profissionais de saúde, nomeadamente médicos para a consideração dos tratamentos termais nas suas estratégias profiláticas
- A redução crescente das participações

Adaptado de Medeiros, Carlos L. e Cavaco, Carminda, *Turismo de Saúde e Bem-Estar*; Termas de Portugal, *Plano de Marketing Estratégico, 2008-2010*

## **2.2. Capacidades/competências de I&DT: relações de cooperação entre organizações de I&DT e entre estas e a base empresarial**

Actualmente é de relevante importância a ligação entre centros de I&DT e as próprias empresas. A ligação entre as estâncias termais e estes mesmos centros é, por isso, de fulcral importância. Numa área em clara expansão o apoio da ciência é, pois, fundamental no sentido de patrocinar o desenvolvimento de novas técnicas e um bom aproveitamento dos recursos através da investigação coordenada e da conjugação de esforços. “É importante estimular a pesquisa em matéria de desenvolvimento e inovação de tratamentos e técnicas de última geração que marquem tendências no sector do wellness, para que Portugal mantenha a sua notoriedade no mercado internacional.” (Saúde e Bem-Estar, 10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal, pág.46). E são inúmeros os campos onde a I&DT tem um papel importante, seja mais tradicionalmente, ao nível do controlo das próprias águas, quer na investigação de novos recursos e na descoberta de novas potencialidades.

“...exigem rigor e segurança, tanto quanto a águas como quanto a gases e lamas usados como produtos termais [...]. São pertinentes muitas questões concertes a regulamentações quanto a águas minerais naturais, na base de nascentes ou exploração de caudais subterrâneos: águas sem poluição e originalmente puras, com composição específica e que se mantém constante, e propriedades favoráveis para a saúde; avaliação dos recursos

e delimitação de perímetros de protecção...” (Turismo de Saúde e Bem-Estar, pág. 89).

Alguns autores (Medeiros, C e Cavaco, C., 2008) distinguem, a este nível a experiência de “Terres et Eux actives de France”, onde destacam a estratégia de cooperação que terá permitido a criação de uma massa crítica para desenvolvimento de I&DT e subsequentemente de produtos termais derivados e referida comercialização.

Fazendo jus ao atrás referido, é de mencionar dois dos Projectos Âncora, a seu tempo devidamente descritos, associados a este projecto, nomeadamente o Desenvolvimento de Investigação Aplicada (investigação para aprofundar conhecimento das Águas Minerais Naturais para publicação do VADEMECUM do Termalismo) – parceria com a UBI – e também a Criação e Desenvolvimento de Produtos Compósitos para Implantação de Destinos Turísticos de Excelência.

É também importante mencionar alguns dos Projectos Complementares, onde as parcerias com estabelecimentos de I&DT são importantes e fundamentais. É este o caso dos projectos apresentados pela Câmara Municipal da Mealhada (Luso) ou pelas Termas Sulfurosas de Alcafache.

Estas parcerias serão ainda importantes enquanto veículos para a formação profissional de colaboradores devidamente preparados para as funções a desempenhar.

### **Forças**

- A procura cada vez mais exigente e diversificada da parte do turista actual
- O desenvolvimento de um produto compósito
- A possibilidade de exploração das águas: potencial e capacidade
- Criação de novos produtos

### **Fraquezas**

- A ainda fraca aposta das empresas concessionárias na associação com centros de I&DT
- A falta de requalificação e modernização dos balneários existentes

### **Oportunidades**

- Actualmente não existem em Portugal produtos compósitos a nível do turismo de saúde e bem-estar
- As crescentes exigências em termos de qualidade e inovação do consumidor contemporâneo
- Aposta decisiva das empresas concessionárias em I&DT
- Aposta na cosmética enquanto vertente do Cluster Saúde/Cuidados Pessoais
- Reforço da competitividade com enfoque na melhoria da cadeia de valor do produto através da inovação tecnológica, melhoria da qualidade dos serviços, capacitação dos recursos humanos, etc.

### **Ameaças**

- A modernização existente noutros países que proporciona um tipo de oferta com o qual não é fácil competir

Adaptado de ATP, Saúde e Bem-Estar, 10 Produtos Estratégicos para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal

## **2.3. Capacidades/competências em Formação Profissional: relações de cooperação entre organizações formação e entre estas e a base empresarial**

Segundo refere a Comissão Europeia “...se a principal riqueza da Europa consiste nos seus Recursos Humanos, a educação e a formação representam a chave da sua competitividade”. É neste pressuposto que centraremos a presente análise.

Um dos vectores em que deverá insistir o Turismo de Saúde e Bem-Estar para que este possa afirmar-se nacional e internacionalmente é na qualificação dos seus recursos humanos. Isto implica um investimento na formação “tanto técnica, no caso do pessoal ligado à balneoterapia, como em línguas, técnicas de atendimento, restauração, animação e lazer, bem como em técnicas comerciais e de promoção do serviço turístico” (Turismo de Saúde e Bem-Estar, pág.247). O processo de reconversão e modernização das estâncias termais portuguesas passa obrigatoriamente pela própria reconversão dos seus recursos humanos e pela sua não-sazonalidade. Em referência ao caso de S. Pedro do Sul, certamente bastante exemplificativo, “na época baixa muitos [...] trabalhadores

frequentam cursos de formação assegurados pelo Cinágua, sem custos para as empresas de exploração dos balneários, a não ser os inerentes ao estágio obrigatório nas termas, e que asseguram a sua qualificação profissional: reconhece-se todavia que a formação contínua não pode constituir uma alternativa à sazonalidade do emprego termal; aliás, os trabalhadores assim qualificados são frequentemente desviados por clínicas de fisioterapia e balneoterapia, com ofertas de emprego não sazonais e com remunerações bem mais atraentes; a inversa é bem mais rara, se excluirmos o corpo médico, mas contratar médicos de fora também ajuda a reter ou conquistar clientelas de fora” (Turismo de Saúde e Bem-Estar, pág. 208).

Ainda o Cinágua, no seu Estudo das Necessidades de Formação Profissional dos Sectores do Engarrafamento e Termalismo: Relatório Final (IESE, 2005), refere-se às alterações que estão a ocorrer ao nível dos empregos no sector do termalismo. Esta será, certamente, consequência directa da actual evolução do sector. Deste modo detectam alterações de natureza quantitativa, que se traduzem num leque de empregos que estão em crescimento, e outras de natureza qualitativa e que se prendem com a alteração dos conteúdos dos próprios empregos. A estas novas necessidades em termos de recursos humanos, associam-se também cada vez mais inovadores e sofisticados equipamentos e técnicas diversificadas.

Deste modo a aposta na formação é um factor importante para o desenvolvimento do Turismo de Saúde e Bem-Estar, quer a formação contínua quer, sobretudo, a formação de base. Um dos Projectos Âncora associados debruça-se sobre isso mesmo, a criação de dois cursos de pós-graduação a desenvolver na UBI – Universidade da Beira Interior: Curso de Pós-Graduação em Gestão Termal e Curso de Pós-Graduação em Hidrologia Médica.

A formação contínua é, hoje em dia, assegurada sobretudo pelo Cinágua – Centro de Formação Profissional da Indústria do Engarrafamento e do Termalismo, já referido, que possui no seu Conselho de Administração representantes das Associações sectoriais. No entanto, a grande expansão deste sector dita agora, e ditará no futuro, a emergência de outros centros de formação capazes de ter uma boa oferta formativa nesta área. Por isso e para isso, prevê-se a criação de um pólo do CINÁGUA na região Centro, fomentado pela Associação das Termas de Portugal, mais concretamente na Cúria, de modo a estabelecer pontes entre o segmento turístico de Saúde e Bem-Estar e a formação profissional de qualificação/actualização/reconversão. Esta iniciativa congrega-se noutro dos Projectos Âncora da Estratégia de Eficiência Colectiva definida e que, em local oportuno, é devidamente referenciado ao longo deste estudo.

### **Forças**

- O envolvimento do sector no processo da formação
- O “despertar” do sector para a necessidade de formação
- O cada vez maior interesse que o sector desperta poderá ser uma alavanca para a procura de uma formação específica na área da Saúde e Bem-Estar
- O facto de algumas estâncias termais se situarem em áreas economicamente deprimidas pode, através da promoção da formação profissional, vir a formar técnicos com boas qualificações para o exercício das funções
- A existência de diagnósticos da oferta formativa

### *Fraquezas*

- O facto de a formação contínua não ser, nalgumas circunstâncias, ainda vista como factor de enriquecimento pessoal e profissional
- Estruturas de recursos humanos muito afectadas pela sazonalidade o que não beneficia o desenvolvimento de estratégias de formação e requalificação de recursos humanos muito intensivas
- Alguma ausência de competências de Gestão nalgumas unidades

40

### *Oportunidades*

- A crescente oferta em termos de empresas de formação interessadas na área da Saúde e Bem-Estar
- As próprias Universidades manifestarem interesse em desenvolver cursos, nomeadamente pós-graduações, na área em questão
- Possibilidade de reabilitar a oferta de formação para o sector o que possibilita desenvolver estratégias de investimento em recursos humanos consentâneas com novos projectos de modernização.
- A aposta persistente na requalificação da imagem das Termas e da colocação no mercado da marca Termas de Portugal exigirá qualificação consentânea
- A alteração dos consumos e modos de vida que tendem a valorizar o cuidado com o corpo e a mente e a aquisição de serviços que permitem a concretização de uma vida saudável permitindo a diversificação da oferta de serviços e de públicos-alvo
- Crescente concorrência por parte do sector do turismo, na medida em que muitas unidades hoteleiras incorporam o conceito de SPA e promovem-se como destino turístico associado ao bem-estar



### ***Ameaças***

- Tratando-se de um sector de interesse crescente, a formação profissional deverá ser legislada sob pena de perigar a qualidade da formação ministrada.
- Oferta de formação específica pouco actualizada e não especificidade de algumas ofertas de formação em áreas a montante e a jusante da prestação do serviço e em áreas associadas ao termalismo de bem-estar

Adaptado de Medeiros, Carlos L. e Cavaco, Carminda, Turismo de Saúde e Bem-Estar ; Cinágua, Estudo das Necessidades de Formação Profissional dos Sectores do Engarrafamento e Termalismo: Relatório Final, IESE, 2005 e Associação das Termas de Portugal, Proposta, 2008

## ***2.4. Competitividade territorial: relevância do Programa de Acção proposto para o desenvolvimento do território de incidência, enquadrado numa caracterização sócio – económica do mesmo***

41

Numa análise generalizada ao último recenseamento geral da população portuguesa realizado em 2001, constatamos que à medida que caminhamos do interior para o litoral vamos encontrando um país cada vez mais densamente povoado. Factores históricos, económicos e até mesmo ambientais já nos haviam mostrado essa tendência ao longo da nossa longa história. Às fracas densidades populacionais verificadas no interior unem-se populações fortemente envelhecidas, onde os estratos etários mais velhos são aqueles que obtêm maior representatividade. Muitas das estâncias termais da região centro, e parceiros deste consórcio, estão situadas no interior de Portugal. É o caso de Unhais da Serra, Manteigas, Longroiva ou Monfortinho, entre outras. Associadas a algum despovoamento, falamos ainda de áreas economicamente deprimidas onde a aposta em novos segmentos é importante no sentido de dotar estas de capacidade para o seu desenvolvimento sustentável e autónomo.

O desenvolvimento do segmento Termas do “Turismo de Saúde e Bem-Estar” suportado nas especificidades das águas minerais naturais, de cada uma das estâncias termais, e outros factores de diferenciação geradores de proposta de valor única e distintiva, devidamente projectado e estruturado convergem para a criação de uma tipologia de oferta com elevados níveis

de qualidade e diferenciação e contribuem, sobremaneira, para o desenvolvimento e projecção de todas estas áreas. Trata-se, portanto, de uma aposta no sector assente na diversificação da oferta turística, baseada em produtos e serviços inovadores e numa convergência dos agentes envolvidos para um propósito comum.

O Programa de Acção proposto que suporta o presente projecto baseia-se, então, num conjunto de trabalhos que visam:

- O reforço da competitividade das Estâncias Termais do território-alvo, através da requalificação e sofisticação da oferta;
- A estruturação de produtos turísticos compósitos nas Estâncias Termais do território-alvo, através da integração dos diversos elementos de atractividade que o constituem – Balneários Termais, Alojamento, Gastronomia, Actividades de Animação, Património, Cultura, Natureza – para reforço de competitividade dos destinos termais como destinos de Turismo de Saúde e Bem-Estar de excelência na Região Centro;
- A introdução de uma Rede de Estâncias Termais para dinamização sócio-económica do território-alvo, como factor de atracção da procura turística nacional e internacional;
- A implementação de um Plano de Marketing estratégico com enfoque na melhoria da eficácia e rentabilidade das acções de distribuição, comunicação e comercialização e em estratégias de distribuição e comunicação assentes em proposta de valor, visão estratégica por segmento de mercado, focalização no canal Internet e gestão pró-activa com o “trade”;
- A requalificação da envolvente natural e edificada das Estâncias Termais que valorizem turisticamente o destino e que se enquadre em projectos de criação ou requalificação da oferta.
- A aposta na certificação da qualidade como factor de competitividade para a valorização da oferta e como indutor de crescimento da procura.

A partir dos objectivos estratégicos estabelecidos no Programa de Acção surgem cinco projectos âncora, basais, e assentes em parceiros sólidos e convergentes para o mesmo objectivo, conforme apresentando em maior detalhe em capítulo posterior deste documento.

São eles:

- PA1 - Criação e desenvolvimento de produtos compósitos para implantação de destinos turísticos de excelência;

- PA2 - Implementação de manuais e “labels” de qualidade como factor de credibilização e promoção;
- PA3 - Desenvolvimento de investigação aplicada e promoção de formação especializada (Investigação para VADEMECUM | Nacional e Formação Pós-Graduada);
- PA4 - Desenvolvimento e Implementação de Plano de Marketing da Rede de Estâncias Termais para distribuição, promoção e comercialização conjunta.
- PA5 – Desenvolvimento e implementação de Formação Profissional adequada às necessidades verificadas e previstas para o sector.

Os restantes parceiros deste consórcio, abrangendo 16 estâncias termais da Região Centro, propuseram inúmeros projectos complementares que gravitam em torno dos objectivos estratégicos definidos, e que irão incidir directamente sobre territórios de baixa densidade situados em municípios com uma população total de 408.690 habitantes (no último censo populacional), que nalguns casos exibiam já um decréscimo acentuado (tabela B1).

Tabela B1 – População residente e evolução demográfica nos concelhos em que se situam as estâncias alvo da EEC (fonte: INE)

CONCELHO	Estância Termal	População Residente 1991	População Residente 2001	Variação (%)
Mealhada	Luso	18,272	20,751	13.6
Caldas da Rainha	Caldas da Rainha	43,205	48,846	13.1
Batalha	Brancas/Salgadas	13,329	15,002	12.6
Viseu	Alcafache	83,601	93,501	11.8
Anadia	Curia / Vale da Mó	28,899	31,545	9.2
Torres Vedras	Vimeiro	67,185	72,250	7.5
Nelas	Caldas da Felgueira	14,618	14,283	-2.3
Tondela	Sangemil	32,049	31,152	-2.8
São Pedro do Sul	São Pedro do Sul	19,985	19,083	-4.5
Castro Daire	Carvalhal	18,156	16,990	-6.4
Manteigas	Manteigas	4,455	4,094	-8.1
Sabugal	Caldas do Cró	16,919	14,871	-12.1
Idanha-a-Nova	Monfortinho	13,630	11,659	-14.5
Meda	Longroiva	7,440	6,239	-16.1
Almeida	Fonte Santa	10,040	8,423	-16.1

Esta junção de vontades, saberes e sinergias contribuirá sobremaneira para o desenvolvimento dos territórios em causa, aumentando a sua competitividade.

Senão vejamos. Já foi referida a fragilidade dos tecidos económicos de muitos dos territórios de implantação de alguma das termas da região centro. Em muitos dos casos são já as próprias estâncias termais quem contribui para algum dinamismo económico e funcionam como base de sustentação deste territórios de baixa densidade.

Com o desenvolvimento dos objectivos estratégicos definidos o papel das estâncias termais será consideravelmente mais forte, provocando inegáveis impactos ao nível do desenvolvimento, contribuindo para a fixação de populações, gerando directa e indirectamente novos empregos, contribuindo para a preservação do património envolvente e para a melhoria das acessibilidades. Este impacto positivo ao nível local e regional permitirá, certamente, aumentar o efeito multiplicador que a actividade termal já representa, contribuindo para uma imagem do Turismo de Saúde e Bem-Estar impactante e inovadora capaz de se projectar quer a nível nacional quer a nível internacional, onde este sector tem congregado cada vez um maior número de adeptos.

*“Com a emergência do Termalismo de Bem-Estar e a diversificação da oferta, as Estâncias Termais estão a entrar em mercados cada vez mais competitivos e exigentes do que os que ocupavam tradicionalmente. No entanto as Estâncias Termais devem ser mais ambiciosas que a concorrência, dado que pretendem tipificar e qualificar a oferta de*

*programas de Bem-Estar alicerçando-os na credibilidade das técnicas clássicas, para proporcionarem “produtos seguros”.*”

*“Este será um factor distintivo importante que deverá ser amplamente comunicado aos consumidores para que seja devidamente percebido como um benefício / atributo pertinente e distintivo.”*

*Plano de Marketing Estratégico, Termas de Portugal, 2008-2010*



# 3

**Âmbito e  
finalidades**





## Âmbito e finalidades

### 3.1. *Posicionamento da EEC em termos de sector*

Uma das primeiras etapas para que se possa compreender qual o posicionamento estratégico desta EEC passa pela caracterização do Recurso envolvido – **o Termalismo e o Turismo de Saúde e Bem-estar**. A caracterização genérica do recurso já foi apresentada no capítulo 1 desta memória descritiva, assim como os objectivos estratégicos e os resultados esperados e desejados. Além do capítulo 1, também já foram identificadas as forças e as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que justificam a necessidade de um PROVERE como forma de (re)qualificação do sector Termalismo e como reforço do conceito e da prática Turismo de Saúde e Bem-estar. Pelo já mencionado em capítulos anteriores, importa agora perceber que espaço no sector esta estratégia definida ocupará e qual a sua importância.

Comecemos então pelas previsões para Portugal ao nível do Turismo na sua globalidade, que de alguma forma também justificam este PROVERE e a estratégia adoptada. Estas previsões referem-nos que ao nível do que são as ambições no Turismo internacional, Portugal pretende atrair entre 20 a 21 milhões de turistas estrangeiros em 2015, face aos 12,8 milhões previstos para 2006, e atingir um nível de receitas de 14,5 a 15,5 mil milhões de euros naquele ano.

Tendo em conta diversos estudos realizados, os valores ambicionados para o Turismo Português deverão ser atingidos através de:

- **Requalificação** das principais regiões incluindo a do Centro, apostando na qualidade e sofisticação do serviço prestado;
- **Redução da sazonalidade** que caracteriza o Turismo em Portugal, aumento a qualidade do emprego neste sector.
- **Criação de pólos de desenvolvimento turístico**, de forma a tornar Portugal num destino mais competitivo.

Embora estas indicações sejam referentes ao turismo na sua globalidade, elas podem ser facilmente direccionadas ao Turismo de Saúde e Bem-Estar.

Os gráficos seguintes ilustram a sazonalidade do sector do Turismo de Saúde e Bem-Estar, relativos ao termalismo clássico e ao termalismo de bem-estar.

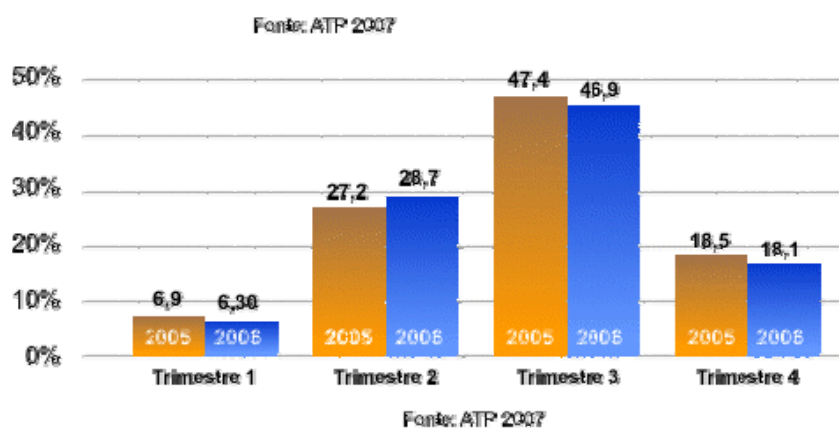


Figura C1 – Sazonalidade de Termalismo Clássico (Fonte ATP)

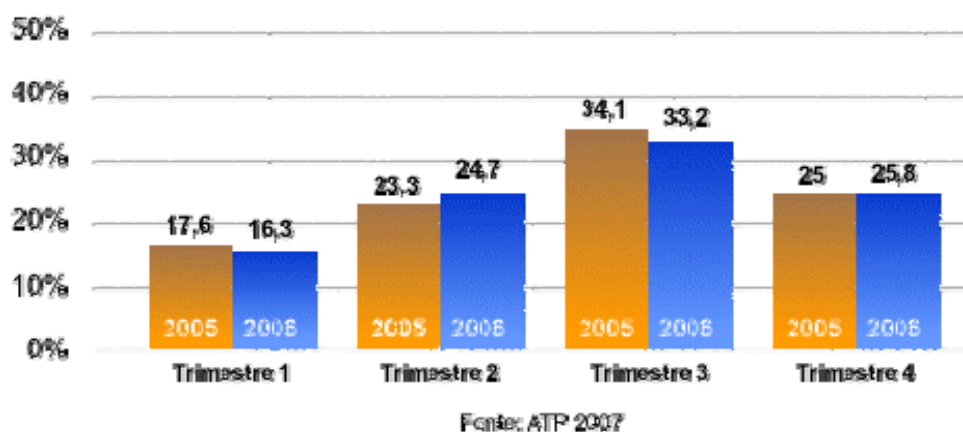
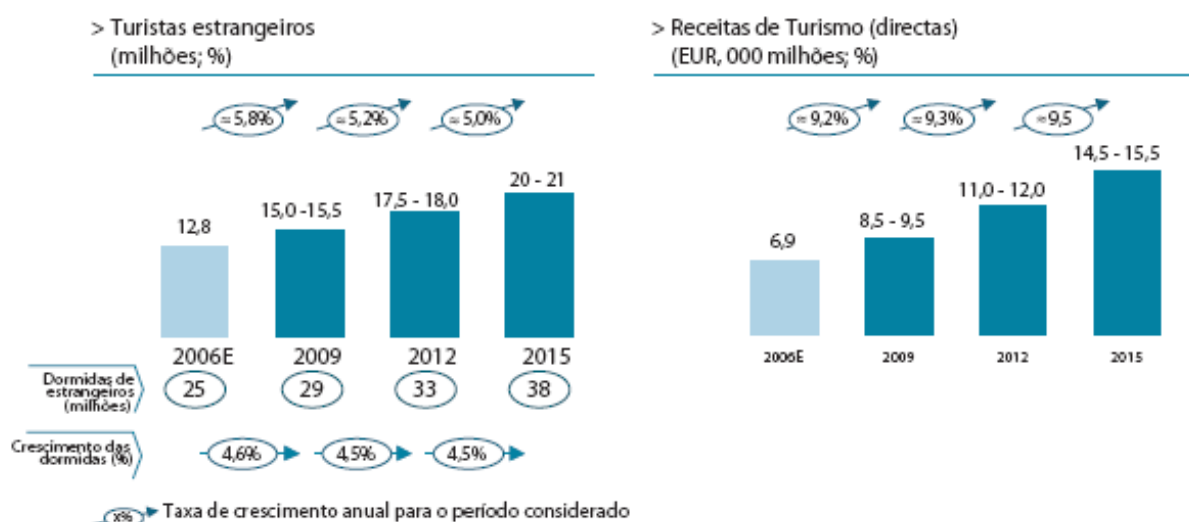


Figura C2 – Sazonalidade de Termalismo de Bem-Estar (Fonte ATP)

Os dois gráficos reflectem a realidade da frequência termal em 2007, estando evidente que o terceiro trimestre de cada ano é aquele que mais termalistas traz.

Ao nível do que é são receitas esperadas para o Turismo de estrangeiros em Portugal, a imagem seguinte apresenta algumas perspectivas até ao ano de 2015.

### Objectivos para o número de turistas estrangeiros em Portugal e respectiva receita gerada (2006-2015e)



Fonte: INE; DGT; Eurostat; PEC - Análise Roland Berger

Figura C3 – Turismo de Estrangeiros

51

Nota-se uma clara tendência de crescimento desde 2006 até 2015, esperando-se um aumento gradual não só no número de turistas em Portugal mas também nas receitas provenientes directamente do Turismo. Dentro dos valores que se espera que sejam as receitas no turismo em Portugal, estão inseridos os montantes que dizem respeito ao turismo de saúde e bem-estar.

Relativamente ao Mercado Português, **e no sector do Termalismo**, é objectivo crescer e evoluir no sentido da convergência com aquilo que é a média europeia, ou seja, são objectivos:

- O sector atingir no final de 2015 um número de clientes totais (clássico + bem estar) equivalente a 1,5% da população do país, isto é, 150.000 clientes.
- Um crescimento do número de turistas estrangeiros superior a 5%;
- Aumento das receitas na ordem dos 9%.

Relativamente à região Centro, e segundo as estatísticas da ATP – Associação das Termas de Portugal, a região abarca um total de **20 termas**,

estando no entanto duas inactivas. Esta oferta termal representa uma percentagem de **51,3%**, o que é um valor significativo da oferta total. Em 2007 o número de clientes foi de **58.696**, o que representa uma percentagem de 59,6% para a região Centro, querendo isto dizer que, **o Centro representa mais de metade dos utilizadores das termas**. Em termos de volume de negócios balneários termais em 2007, o valor é de 11.360.000 € o que representa uma percentagem de 63,9%.

A figura seguinte é representativa do peso do termalismo na região centro, estando já visível o grande peso do termalismo na região Centro.

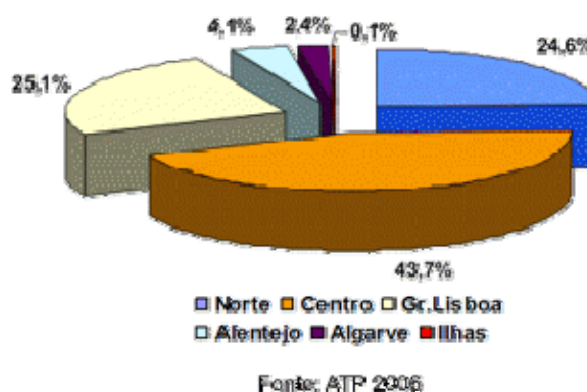


Figura C4 – Região de Proveniência dos Clientes

Pelos dados anteriormente apresentados, é legítimo prever que uma aposta nas Termas da região Centro permitirá muito naturalmente um aumento do volume de negócios, reforçando inequivocamente a competitividade da região.

Relativamente ao Volume de Investimentos Corpóreos entre 2004 e 2009 o montante total para a região centro será de 101,5 M€, tendo este um peso de 50,4%. Estes dados significam também que a região Centro no que diz respeito aos investimentos corpóreos continua com bastante representatividade.

Outro aspecto que importa analisar é o número de Camas em Hotelaria. Na Hotelaria Tradicional em 2008 o número total de camas foi de 20.457, das quais dizem respeito a camas de Hotelaria Tradicional nas Estâncias Termais um total de **6.130**, este valor tem uma percentagem de 30% para a Região Centro.

Com a taxa de frequência de termalismo na região Centro bastante elevada, torna-se por isso inevitável e vantajoso oferecer maior serviço de Hotelaria aos turistas de saúde e bem-estar. Este facto justifica uma grande parte dos projectos complementares aqui apresentados, visto que muitos deles apostam em construções de unidades hoteleiras e outros em requalificação ou remodelação de espaços e unidades hoteleiras.

A imagem seguinte representa um contributo também ele importante para a compreensão da EEC no Centro.

### Contribuição dos produtos para cada região

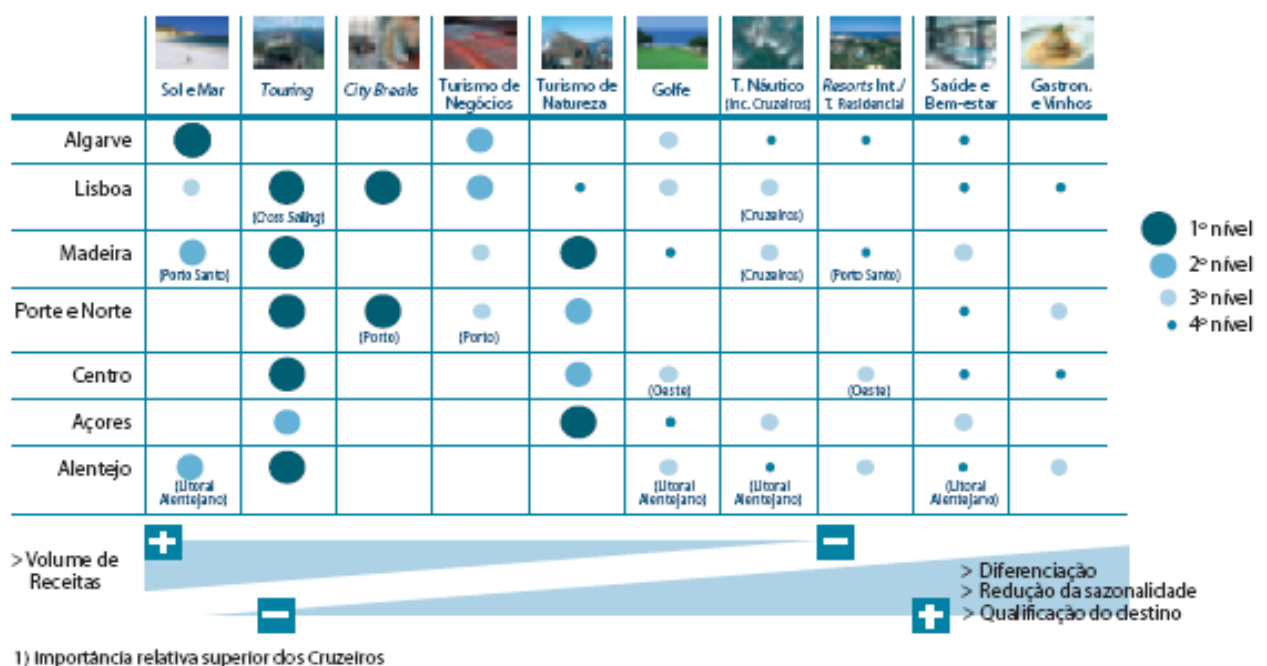


Figura C5 – Contribuição dos Produtos para cada Região (Fonte: ATP)

Como constatável, na imagem estão representados os diferentes produtos turísticos, desde Sol e Mar até à Gastronomia e Vinhos. A imagem representa a distribuição destes produtos pelas diferentes regiões de Portugal Continental e Ilhas, identificando claramente se a distribuição é de primeiro nível, segundo, terceiro ou quarto.

Analisando esta imagem, é compreensível que o Turismo de Saúde e Bem-estar oferecido aos Turistas, Portugueses e Estrangeiros, nunca é de primeiro nível, chegando só em duas situações a ser de terceiro nível. Quer isto dizer, e avaliando a realidade do Centro, que o Turismo de Saúde e

Bem-estar assume uma contribuição de quarto nível. Pelo impacto desta tipologia de Turismo torna-se necessário uma aposta na qualificação do sector do Termalismo na generalidade e em particular na Região Centro.

Pelo já descrito anteriormente já é possível realizar uma breve reflexão sobre os projectos que são fundamentais para a renovação do Turismo de Saúde e Bem-estar em Portugal, e em particular nas Termas da nossa Região. Com uma apresentação do sector e com a identificação de algumas perspectivas que são fundamentais para o desenvolvimento e sobrevivência deste, este consórcio, agora apresentado a candidatura PROVERE, definiu o que são os seus projectos complementares, crendo que estes vão de acordo com os as medidas que são necessárias para o desenvolvimento do turismo e em especial para a revitalização do recurso endógeno - **Estância Termal**. Tendo em conta uma análise a todos os projectos complementares, podemos elencar algumas tipologias, a saber:

- Construção de novas unidades hoteleiras ou requalificação das já existentes;
- Construção ou Requalificação de Balneários Termais;
- Requalificação de espaços envolventes das Termas e sua promoção;
- Concepção de Planos de Formação para qualificação dos recursos humanos;
- Concepção de Campanhas de Marketing/Comunicação/Divulgação;
- Elaboração de Programas de Entretenimento com base na promoção do turismo da região, mais concretamente do concelho onde se localiza a estância;
- Construção de SPA's;
- Construção ou adaptação de espaços comerciais;
- Criação de novos espaços de restauração;
- Requalificação/modernização de piscinas termais;
- Sinalética associada às estâncias termais;
- Melhoria das acessibilidades às estâncias termais;
- Aproveitamento geotérmico das águas termais para estruturas de apoio às estâncias;

Estes são então os Projectos Complementares desta EEC, que pretendem ser o caminho para o cumprimento dos objectivos propostos. Todos os projectos complementares, e como posteriormente passíveis de ser consultados nas Fichas de Projecto, são apoiados e suportados pelos projectos Âncora (já identificados anteriormente).

Temos então uma EEC com um conjunto de projectos complementares que são o apoio mais imediato (a curto prazo) para a requalificação do Sector da Saúde e Bem-Estar, sendo projectos mais de índole corpórea, apoiados por um conjunto de projectos âncora de ordem mais incorpórea e que pretendem ter um impacto a Longo/Médio Prazo no sector. A ATP, mediante os projectos complementares que apresenta e os projectos âncora, está crente que a Estratégia de Eficiência Colectiva que aqui está a apresentar enquadra-se dentro daquilo que é o sector.

### 3.2. *Grau de abrangência territorial*

Uma das características de avaliação de um qualquer projecto é a sua capacidade de ser representativo. Neste caso em concreto, para que este PROVERE vá de encontro aos seus objectivos tem que existir uma representatividade territorial do recurso endógeno - as estâncias termais. Tendo em conta as estâncias presente nesta EEC, podemos desde já dizer que esse objectivo foi alcançado, isto porque, das vinte estâncias existentes na região, 16 estão presentes, são elas:

- Curia;
- Vale de Mó;
- Luso;
- Monfortinho;
- Sangemil;
- Alcafache;
- Fonte Santa;
- Caldas da Rainha;
- Cró;
- S. Pedro do Sul;
- Carvalhal;
- Salgadas (que neste momento estão desactivadas mas que se pretendem activar);
- Manteigas;
- Felgueira;
- Longroiva;
- Vimeiro.

No estudo Turismo de Saúde e Bem-Estar, as termas do país foram divididas tendo em conta os produtos e os serviços que estão disponíveis nestes estabelecimentos. Neste sentido, temos 3 grupos de estâncias termais:

Ao Grupo A pertencem todas as termas que:

- A vertente de lazer e bem-estar assume significado no leque de serviços oferecidos;
- Existe a oferta de pacotes integrados de tratamentos (bem estar ou curativo – preventivo) e alojamento;
- Existe a oferta de alojamento no complexo do estabelecimento e de qualidade média/média-alta;
- Capacidade hoteleira de 3 estrelas ou superior significativa, no complexo do estabelecimento;
- Envolvente bastante aprazível na generalidade dos estabelecimentos;
- Funcionamento durante pelo menos 2/3 do ano (em quase todos).

Deste grupo fazem parte um total de 20 termas. Da região Centro, que estejam presentes nesta EEC, fazem as Termas de **Alcáçova, Carvalhal, Curia, Luso, Monfortinho, Vimeiro**.

56

Do Grupo B fazem parte as termas que:

- Têm uma vertente essencialmente curativo – preventiva, mas com forte componente turística;
- Não têm pacotes estruturados de alojamento mais tratamentos;
- Têm uma oferta de alojamento no complexo do estabelecimento, e de qualidade média/média-baixa;
- Têm uma envolvente razoavelmente aprazível na generalidade dos casos;
- Que tenham um funcionamento durante quase todo o ano.

Deste grupo fazem parte um total de 9 termas. Da região Centro fazem as Termas de **Caldas da Rainha; Felgueira; Manteigas e S. Pedro do Sul**.

Do Grupo C fazem parte as termas que:

- Têm uma vertente essencialmente curativo-preventiva, com forte componente de afluência não turística;
- Não existem pacotes estruturados de alojamento mais tratamentos;



- Não existe oferta de alojamento no complexo do estabelecimento, e quando existe é de qualidade média-baixa/baixa (pensões e residenciais);
- Têm uma envolvente bastante aprazível na generalidade dos casos;
- Funcionamento durante menos de meio ano em vários casos.

Deste grupo fazem parte um total de 14 termas. Da região Centro fazem as Termas de **Almeida; Cró; Sangemil e Vale da Mó.**

De referir que as Termas das Salgadas (Batalha) não aparecem neste estudo visto estarem em remodelação, assim como as Termas de Longroiva que não entraram na investigação embora estejam em funcionamento na actualidade.

### **Caracterização das Termas:**

#### **Termas da Curia**

Situadas na Cúria, as **Termas da Curia Spa Resort**, encontram-se abertas durante todo o ano e propiciam aos clientes não apenas tratamentos ligados a problemas de saúde, mas também alternativas aos que desejam tirar partido das características únicas das águas termais em programas de Spa, anti-stress, de emagrecimento, ou simplesmente para repousar.

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

As águas minero-medicinais das Termas da Curia são de natureza sulfatada cálcica e magnésica e são especialmente indicadas no tratamento de doenças como a gota, pedra nos rins, infecções urinárias, hipertensão arterial, diabetes, reumatismo, problemas de coluna, artrite entre outros.

As Termas da Curia aliam o repousar e cuidar do bem-estar ao tradicional e ao moderno, oferecendo tratamentos anti-stress, relaxamento, de estética, emagrecimento e nutrição. Como complemento, oferecem ainda o retempero de energias através do Golf e os benefícios de um desporto calmo ao ar livre. A Rota Vinhos da Bairrada também está incluída no leque de serviços que estas termas podem oferecer.

### **Vale de Mó**

As termas de Vale da Mó ficam situadas ao lado de Anadia, entre o Bussaco e o Caramulo. Estão situadas num vale que lhes dá o nome, são também rodeadas por muitas árvores, riachos e vegetação. As suas águas são indicadas para o tratamento de anemias e perturbações gastro-hepáticas. Nas termas de Vale da Mó o termalista poderá sempre usufruir das belas paisagens verdejantes, convidativas a relaxantes passeios. As águas desta termas são ricas em cádmio, magnésio e lítio.

Segundo o laboratório da Direcção Geral de Geologia e Energia (Janeiro de 1993), a água mineral das Termas do Vale da Mó é uma água que nasce bacteriologicamente pura, sem cheiro e de sabor ligeiramente férreo. Trata-se de uma água hipotermal, fracamente mineralizada, “moderadamente doce” mas de reacção ácida.

### **Luso**

As Termas do Luso ficam situadas na vertente Oeste da Serra do Buçaco, e são uma boa opção para passar umas férias tranquilas, beneficiando de tratamentos termais disponíveis para melhorar o estado físico e psíquico. A primeira referência aos efeitos medicinais das águas do Luso foi em 1726, pelo Dr. Francisco Fonseca Henriques que descobriu aqui uma nascente de água. Reza a história que quase 50 anos depois as águas do Luso foram utilizadas para curar uma doença da Rainha D. Maria I. Já no século XIX foi construído o complexo para os futuros Banhos de Luso que passaria a ser controlado pela Sociedade para o Melhoramento dos banhos do Luso.

O Luso é uma estância termal e de férias situada no coração de Portugal. A tecnologia, associada à acção fisiológica da água termal, bem como os tratamentos especializados, sempre sob o acompanhamento de médicos e técnicos de saúde competentes, garantem ao aquista uma qualidade superior na prestação de todos os serviços associados ao complexo das termas.

A água termal do Luso brota na parte central do balneário, situado em pleno centro da vila, com um caudal superior a 12.000 litros/hora e com uma temperatura de 27 graus centígrados. É utilizada pela clínica médica das termas, quer em curas de diurese, estimulando a função renal e potenciando uma acção depuradora e desintoxicante, quer no tratamento de afecções crónicas do aparelho reno-urinário-litíase renal e insuficiência renal. É utilizada ainda em doenças metabólicas-endócrinas – hipertensão

arterial, hipercolesterolemia, diabetes e gota; afecções respiratórias crónicas-bronquite e asma; doenças reumáticas e musculo-esqueléticas e patologia dérmica. Reabilitação do aparelho locomotor, fisioterapia correctiva e recuperação da forma física, são outros serviços de elevada qualidade e eficiência oferecidos por um excelente bloco de fisioterapia.

### **Monfortinho**

A institucionalização definitiva das Termas surge graças ao espírito entusiasta e persistente do Dr. José Gardete Martins (1869-1957) que, enfrentando inúmeras dificuldades e incompreensões, dedicou toda a sua vida à causa da utilização terapêutica das águas da Fonte Santa. A atribuição do alvará de concessão de exploração do aquífero termal, ao Dr. José Gardete Martins, ocorreu em 20 de Dezembro de 1906. A 19 de Dezembro de 1907 é aprovada a transmissão da licença de exploração das águas para a Companhia das Águas da Fonte Santa de Monfortinho. Um longo percurso de sacrifícios foi necessário para, numa primeira fase, erguer o balneário inaugurado em 1940 - obra do Arquitecto Vasco Pereira de Lacerda Marques. Actualmente disponibilizamos instalações que nada ficam a dever ao que de melhor existe na Europa.

As águas de Monfortinho são aconselhadas para doenças crónicas da pele (psoríase, eczemas, acne, celulite, úlceras), hepato-vesiculares e intestinais, reumáticas (artrose, espondilose, tendinite, fibromialgia, etc), das vias respiratórias (rinite, sinusite), litíase renal. Serviços de bem-estar termal e repouso. As águas da Fonte Santa de Monfortinho são águas termais hipossalinas, tendo como características químicas dominantes: elevada percentagem de sílica e alto teor de anidrido carbónico. O caudal atinge os 25 l/segundo.

### **Sangemil**

Nas temas de sangemil as sulfúreas são quentes e brotam espontaneamente no leito do rio. Foram estas que, desde sempre, atraíram a curiosidade dos povos que aí encontraram os benefícios para o corpo e conforto para o seu quotidiano. As águas de Sangemil têm como características a Sulfúrea primitiva com PH de 8,4, ser bicarbonatada, sódica e flouretada. Sendo hipertermal (49°C) é captada a 54 e a 80 metros de profundidade, através de furos isolados feitos em 1992 e 1998.

As Caldas de Sangemil têm como primeira indicação terapêutica as patologias do foro reumatológico, em especial as osteoartrites, bem como a reabilitação das patologias músculo-esqueléticas e das artropatias resultantes de traumatismos (acidentes de viação, de trabalho, pessoais ou

outros), e ainda na fase de cuidados pré e pós operatórios. Como segunda indicação esta água destina-se às patologias das vias respiratórias.

### Alcafache

As **Termas de Alcafache** são uma tranquila e aprazível estância de tratamento, lazer e repouso, com um clima ameno e ficam bem no centro da Beira Alta, no belo cenário do vale do rio Dão.

A funcionar desde 1962, o balneário das Termas Sulfurosas de Alcafache tem sofrido um constante processo de crescimento e de melhorias, procurando sempre oferecer uma maior qualidade e conforto aos milhares de clientes. Há uma aposta na inovação dos tratamentos, e nos preços convidativos.

Estas termas são um pequeno paraíso protegido da poluição e do stress das cidades num ambiente 100% ecológico onde nos mais de 20.000 m2, o corpo e o espírito podem repousar de forma tranquila junto dos extensos pinhais que embelezam a jóia Termal do concelho de Viseu.

Em complemento às actividades regulares, as **Termas de Alcafache** em colaboração com a Região de Turismo Dão-Lafões organizam um extenso conjunto de animações culturais que inclui grupos de folclore etnográficos de danças e cantares.

60

### Fonte Santa

As ternas de Fonte Santa estão situadas nas faldas da Serra da Estrela; na extremidade do vale glaciário; baptizado de Vale do Zêzere; por nela ziguezaguear o rio do mesmo nome. É um lugar carregado de tradição histórica; já que; é parte integrante dos montes Hermínios onde Viriato e os seus combatentes-pastores pelejaram os romanos na defesa da Lusitânia donde; mais tarde; resultou Portugal.

Situado a 775 metros acima do nível do mar; a Estância Termal; apoiada por várias estruturas hoteleiras cuja construção obedeceu às características arquitectónicas da montanha; está apetrechada com o mais moderno equipamento de tratamento; proporcionando aos aqúistas a plena satisfação dos seus anseios de cura e repouso.

Tem como indicações terapêuticas as afecções das vias respiratórias, e afecções reumáticas e músculo esqueléticas.

### **Caldas da Rainha**

Definidas como sulfúreas, cálcicas, cloretadas e mais uma série de termos cujo significado só os entendidos são capazes de decodificar, as águas termais das Caldas da Rainha, que nascem a uma temperatura de 34,5 graus, são especialmente indicadas no tratamento de reumatismos (nomeadamente alterações do aparelho locomotor, dada a sua acção regeneradora das articulações) e doenças das vias aéreas superiores (como bronquite, sinusite, asma ou renite alérgica).

Têm, também, uma acção benéfica sobre a pele, atenuando a psoríase e os eczemas. Parte do seu efeito deve-se à faculdade de produzir substâncias quase parecidas aos corticóides, os anti-inflamatórios mais potentes que se conhecem. Com tais propriedades, é natural que ao longo dos tempos tenham atraído inúmeros doentes de todo o país. A maioria chega ao hospital por iniciativa própria, normalmente seguindo o conselho de um familiar ou conhecido que ficou satisfeito com os resultados obtidos após os tratamentos. Outros vêm por indicação do médico de família.

### **Cró**

O complexo termal do Cró está situado entre as freguesias da Rapoula do Côa e do Seixo do Côa, a 15 km para a norte do Sabugal. O local é atravessado pelo ribeiro do Cró também conhecido por ribeira do Boi (sendo este um dos afluentes da margem esquerda do rio Côa) que efectua a separação entre as duas freguesias e pode ser cruzado através de uns pontões.

Estas águas medicinais poderão ter uma utilização antiquíssima, pois existem alguns indícios (cerâmicas de construção e moedas) que apontam para uma possível presença no local em período romano, no entanto, a referência mais antiga ao Cró é de 1726, da autoria de Francisco da Fonseca Henrique, que já então falava dos notáveis efeitos curativos dos banhos destas águas e da necessidade de se criarem aí instalações apropriadas.

As características da água passam por ser Sulfúrica Sódica; 23º Graus; obtida a 30 metros de profundidade. Tem como indicações terapêuticas o Reumatismo, dermatose, afecções respiratórias. As técnicas terapêuticas

passam pela Hidromassagem, jacto, cama de vapores, irrigador nasal, aerossol; pulverizador.

### **S. Pedro do Sul**

Têm já mais de dois mil anos, os mais antigos testemunhos da utilização das águas termais, no local onde hoje se localizam as Termas de S. Pedro do Sul. Mas são dos romanos, que difundiram por todo o mundo ocidental a magia das águas termais que, antes, os gregos tinham descoberto, os mais importantes e antigos vestígios patrimoniais.

Mais tarde, já no século XII, as então denominadas Caldas Lafonenses voltam a ser objecto de interesse e notícia. Em 1152, D. Afonso Henriques reconhecendo a crescente importância da vila onde brotavam tão especiais águas, concedia o 1 Foral à Vila do Banho, outorgando-lhe assim a importância de concelho. E é o próprio primeiro Rei de Portugal, em 1169, após fractura da perna sofrida na batalha de Badajoz, que vai recuperar fisicamente para as Caldas Lafonenses na Vila do Banho, hoje Termas de S. Pedro do Sul. Já nos primeiros anos do século XVI, é o rei D. Manuel I que decide desenvolver as Caldas Lafonenses, construindo no local o Hospital Real das Caldas de Lafões. Volta a ser já nos séculos XIX e XX, que as Termas de S. Pedro do Sul conhecem um novo impulso e modernização. Em 1884, a Câmara Municipal de S. Pedro do Sul decide construir um moderno Balneário que substituirá o tricentenário Hospital Real das Caldas de Lafões. E passados dez anos, em 1894, a Rainha D. Amélia vai mesmo a banhos pela primeira vez no novo Balneário. E com tais resultados que, um ano depois, é aprovado um Decreto Real determinando que as Caldas de Lafões se passem a denominar Caldas da Rainha D. Amélia. E já no século XX com a República, em 1910, que estas se passam a denominar Termas de S. Pedro do Sul. E é ainda no final do século, em 1987 que é inaugurado um, novo balneário, o Centro Termal, iniciando-se na mesma altura, a modernização do Balneário existente e então já denominado Rainha D. Amélia.

A primeira década do século XXI, correspondendo ao início do 3º milénio das Termas de S. Pedro do Sul, assinala o maior e mais significativo impulso de modernização e ampliação de toda a sua história. No espaço

de oito anos, as novas Termas de S. Pedro do Sul estão irreconhecíveis: mais modernas, com equipamentos termais de última geração, mais atraentes e com um atendimento profissional altamente qualificado, onde inclusive não falta a criatividade contemporânea dum estilista como o Tenente, que desenhou todo o equipamento dos profissionais das Termas. Bem como a sua linha de merchandising.

É a entrada das Termas de S. Pedro do Sul na era do Turismo de Saúde & Bem-Estar, com novas exigências dos públicos, de diferentes perfis, a exigir uma crescente sofisticação das ofertas, uma gestão moderna, profissional e atenta às novas tendências deste segmento de mercado, mas também pronta a corresponder às suas enormes potencialidades.

### **Carvalhal**

As Termas do Carvalhal estão situadas no limite norte da Beira Alta, distrito de Viseu, concelho de Castro Daire, no meio das bacias hidrográficas do Vouga e do Paiva, enquadradas pelas serras de Montemuro e de Arada.

Dotadas de um moderno balneário, parque de campismo, piscina, campo de ténis, e parque de merendas, as suas águas são procuradas para doenças de pele, do aparelho digestivo e respiratório, reumáticas e são uma óptima estância de repouso

A água mineromineral das Termas do Carvalhal brota duma falha sismo-tectónica.

Hoje é captada entre 40 e 60 metros de profundidade em furos devidamente isolados e tem uma temperatura de 42°C. Num futuro próximo passará a ser usado o novo furo, neste momento em análise, que ficou concluído em 2004.

O furo tem 600 metros de profundidade e atinge uma temperatura de 60°C. Classificada como sulfúrea, bicarbonatada, sódica e fluoretada, distingue-se pelo seu elevado pH=9.3.

### **Manteigas**

As Caldas e Fonte Santa (Manteigas) estão inseridas na Região Hidrotermal de Montanha. A água mineral natural é captada a 60 m de profundidade, o que lhe garante pureza bacteriológica e estabilidade físico-química. Tem como indicações terapêuticas os problemas no

Aparelho respiratório, reumáticas e músculo-esqueléticas. Para além de equipamento moderno, o Balneário Termal de Manteigas dispõe, ainda de sauna e fisioterapia. Os tratamentos termais baseiam-se no ORL; patologias do aparelho respiratório superior: sinusites, rinites, laringites, faringites, amigdalites recidivantes. de traumatismos e de cirurgias ortopédicas.

### **Felgueira**

Com um clima agradável e paisagens lindíssimas, no belo cenário do vale do Alto Mondego, esta estância oferece uma estadia confortável, de qualidade e uma variada oferta de programas e tratamentos. O Centro Termal das Caldas da Felgueira dispõe de modernas e amplas instalações e está vocacionado para o tratamento de doenças do foro Respiratório, como asma, bronquite, rinite e sinusite, e Músculo-Esquelético, como a osteoartrose e a reabilitação articular e muscular com bons resultados nas artropatias traumáticas, particularmente no pós-operatório ortopédico.

As águas minerais naturais das Caldas da Felgueira, de natureza sulfúrea primitiva, com pH de 8,4, são bicarbonatadas, sódicas, fluoretadas e mesotermiais (35,8°C). Captadas em profundidade, a sua estabilidade e pureza são garantidas por um controlo permanente quer em termos bacteriológicos, quer em termos físico-químicos. Apesar dos avanços científicos no seu conhecimento, a idade milenar da água mineral da Felgueira continua a constituir um mistério da natureza. É uma água única, que se deixa descobrir e conduzir do interior da Terra, para rituais de Cura, de Bem-Estar, Equilíbrio e Beleza. Esta água de excelência é usada nos tratamentos termais das vias respiratórias, nas afecções reumáticas e músculo esqueléticas e também nos programas de bem-estar, estética e beleza.

### **Longroiva**

Reunidas as condições científicas que permitem criar em Longroiva, com o empenhamento do Estado, uma grande estação balnear e de repouso, avançou-se, em 2001, para a sua realização.



A composição dos solos liga-se à sua riqueza aquífera. Antes do início da 2.ª Guerra Mundial, um alemão pretendeu fazer uma plantação de chá na encosta do ribeiro do Gricho e do Barral (onde se situam as águas purgativas), considerando este terreno excelente para tal fim.

Desde o séc. XVIII as Termas de Longroiva atraíram forasteiros, que aqui vinham veranejar e tomar banhos. As Termas de Longroiva convenientemente aproveitadas representam uma extraordinária valorização para esta antiga vila e para o concelho da Meda, onde hoje se integra.

### **Vimeiro**

As Termas do Vimeiro estão situadas na zona Norte do Concelho de Torres Vedras, na localidade de Maceira, junto ao Rio Alcabrichel, numa zona fortemente marcada por interessantes aspectos geológicos. A história destas Termas remonta ao século XIX. Já em 1845, algumas descrições davam nota da existência de dois banhos junto às emergências de água, numa e noutra margem do referido Rio. A primeira análise oficial data de 1867, efectuada primeiro por Agostinho Vicente Lourenço e depois por Charles Lepierre.

A exploração legal data de 1896, ao tempo concessionada, por tempo ilimitado, ao então proprietário, José Pedro Cardoso. É em 1920 que os herdeiros do primeiro concessionário, solicitaram uma licença de transmissão em nome da Empresa das Águas do Vimeiro, Lda. Em Janeiro de 1921, é publicado um alvará que classifica as águas como sendo cloretadas sódicas.

### **Salgadas**

Estas termas não estão no activo sendo este um dos projectos complementares.

Os dois quadros seguintes reflectem por um lado o número de termalistas por estância termal e o Volume de negócios alcançado por estância. Os dados são das estatísticas da ATP do ano de 2007.

Estância Termal	Nº de Termalistas	% face ao total
São Pedro do Sul	20920	21,25%
Monfortinho	7926	8,05%
Felgueira	5223	5,30%
Alcafache	5190	5,27%
Carvalhal	4092	4,16%

Curia	3712	3,77%
Luso	1818	1,85%
Caldas da Rainha	1698	1,72%
Manteigas	1244	1,26%
Sangemil	1155	1,17%
Longroiva	825	0,84%
Vimeiro	625	0,63%
Vale da Mó	125	0,13%
<b>Total Nacional</b>	<b>98463</b>	

Quadro C1 – Número de Termalistas da Região Centro

Estância Termal	Volume de Negócios	% face ao total
São Pedro do Sul	4.712.595,59 €	26,52%
Felgueira	1.682.548,10 €	9,47%
Alcafache	1.077.695,00 €	6,06%
Monfortinho	896.509,99 €	5,04%
Curia	807.588,57 €	4,54%
Carvalhal	561.814,30 €	3,16%
Caldas da Rainha	412.738,66 €	2,32%
Luso	379.023,51 €	2,13%
Sangemil	351.516,38 €	1,98%
Manteigas	295.332,96 €	1,66%
Vimeiro	145.665,38 €	0,82%
Longroiva	95.314,50 €	0,54%
Vale da Mó	7.237,48 €	0,04%
<b>Total Nacional</b>	<b>17.773.223,02 €</b>	

Quadro C2 – Volume de Negócios por Estância

Como verificável as termas de S. Pedro do Sul colocam-se sempre em primeiro lugar, ocupando mais de 20% do valor referente a todos os termalistas que frequentarem termas em 2007. Todas as outras estâncias ficam abaixo dos 10%. No que se refere ao volume de negócios, S. Pedro do Sul também ocupa o primeiro lugar, com cerca de 26% do Volume de Negócios total de todas as termas do País.

A Região Centro no que respeita ao número de termalistas tem cerca 55,4% do total nacional, sendo por isso a região forte ao nível do Termalismo/Turismo de Saúde e Bem-Estar. Relativamente ao Volume de Negócios, o Centro ocupa 64,25% do total nacional, um valor relativamente significativo.

Não existem dados para as Termas de Fonte Santa e das Salgas (esta últimas ainda estão em fase de reactivação).

A imagem seguinte ilustra a distribuição de todas as estâncias termais pelo país.



Hospital Termal das Caldas da Rainha

Termas de Monte Real

Termas das Salgadas (Batalha)

Termas da Ladeira de Envendos

Termas de Monfortinho

Termas de Unhais da Serra

Termas do Cró

Caldas de Manteigas

Termas de Luso

Termas da Curia

Termas do Vale da Mó

Termas de Sangemil

Termas da Felgueira

Termas de Alcafache

Termas da Fonte Santa de Almeida

Termas de São Pedro do Sul

Termas do Carvalho

Termas da Longroiva

### 3.3. *Parceiros e importância económica das empresas aderentes*

Para a caracterização da importância económica de cada um dos parceiros aderentes ao consórcio, é necessário perceber o impacto na região de cada um, assim como o seu volume de negócios. Este ponto será aprofundado só na fase de candidatura formal.

Neste momento é possível apresentar alguns dados estatístico relativos ao impacto económico da actividade de turismo e bem-estar na generalidade. Estes dados são complexos e apresentam sérios problemas de informação. Existem não só importantes lacunas, como os (poucos) dados existentes apresentam bastantes limitações, que derivam em grande parte do facto de serem recolhidos por várias fontes, seguindo metodologias e conceitos distintos, o que levanta sérios problemas de comparabilidade.

De acordo com a estimativa da ATP, que diz respeito aos estabelecimentos seus associados, o volume de negócios das estâncias termais terá atingido cerca de 182 milhões em 2005, e este valor tem-se mantido praticamente inalterado nos últimos anos. Entre 2002 e 2005 aumentou apenas 4,4%.

Fazendo uma referência aos clientes por termas, dados da Direcção Geral de Geologia e Energia e o Ex Instituto Geológico e Mineiro, os dados de 2005 definem como as 5 termas mais frequentadas as termas de: S. Pedro do Sul, Chaves, Felgueira, Gerês, Monte Real e Alcafache (4 destas termas são da região Centro, 3 delas participam neste PROVERE). As alterações no que são as termas mais frequentadas não têm sido significativas.

### **3.4. *Consistência das iniciativas e das sinergias colectivas promovidas***

A eficácia de uma EEC passa pelo consórcio que a sustenta. Neste sentido, a equipa PROVERE considerou fundamental reunir todas entidades que fossem representativas do sector Termalismo e que pudessem, num trabalho de parceria e ajuda mútua, levar a cabo os projectos complementares definidos, assim como, e principalmente, os projectos âncora.

Por se considerar que o sucesso do PROVERE passa pelo sucesso do consórcio, a memória descritiva deste projecto apresenta em detalhe todos os Projectos Complementares e Âncora que fazem parte considerou-se uma mais valia conceber uma Tabela de Caracterização do Consórcio, identificando todos os parceiros e o seu Papel Esperado na parceria. Esta tabela além de representar quais as actividades e o papel esperado por cada um aquando a sua inserção no consórcio, reflecte por si só as sinergias que já existem entre os parceiros. Em tempos de crise, as alianças poderão ser grandes armas de ataque e defesa. Relembra-se que estas sinergias já existiam antes da realização do consórcio. Todas as termas aderentes a este PROVERE já trabalham em rede, tendo aqui a ATP um papel fundamental na dinamização do sector. A ATP tem desenvolvido um vasto conjunto de actividades junto de todas as estâncias termais, tendo sempre como fim último o seu desenvolvimento económico sustentado. Este PROVERE não criará por isso sinergias, porque elas na prática já existem, sendo bastante fortes.

Apresenta-se na página seguinte um quadro que apresenta todos os projectos complementares tendo em conta o respectivo promotor.

Em fase posterior, serão melhor apresentadas, e de forma definitiva, a consistência das iniciativas do consórcio e de cada parceiro constante deste.

### C3 -Projectos complementares da EEC

Promotor	Projecto(s)
Município da Batalha	Construção do Corpo Central da Estância Termal das Salgadas Construção de Unidade Hoteleira de Apoio às Termas das Brancas Promoção, Marketing e Divulgação das Termas das Brancas
Município de Castro Daire	Construção do Parque de Lazer das Termas do Carvalhal Requalificação da envolvente das Termas do Carvalhal Criação de um Museu Termal no Antigo Balneário das Termas do Carvalhal Construção do Novo Balneário das Termas do Carvalhal
Município de Mealhada	Requalificação da Envolvente à praça Central da Vila de Luso Requalificação do Vale dos Castanheiros Hotel Resort SPA ***** e Bloco Residencial de Luxo
Sociedade Água do Luso	Revitalização das TERMAS de LUSO
Companhia das Águas Medicinais da Felgueira, S.A	Construção do SPA das Termas da Felgueira
ADL - Águas de Longroiva, Exploração e Gestão de Águas Termais, E.M	Construção de Unidade Hoteleira Plano de Comunicação, Marketing e Promoção do Turismo Formação Específica - FMC Requalificação Urbana e Ambiental
Fundação INATEL	Construção de Edifício de Ligação entre Balneário Termal e Centro de Férias de Manteigas Requalificação do Balneário Termal de Manteigas Requalificação da Piscina de Tratamento do Balneário Termal Requalificação da Unidade Hoteleira do Centro de Férias de Manteigas Formação de Especialidade para as Termas de Manteigas Requalificação da Unidade Hoteleira do Centro de Férias do Luso Campanha de Promoção das Termas do Luso Formação de Especialidade Termas do Luso
Termas Sulfúreas de Alcafache, SA	Captação em Grande Profundidade de Água Mineral Natural Piscinas de Água Mineral Natural de Filosofia Oriental
FDO Imobiliária, S.A	Hotel Lisbonense - Caldas da Rainha
Município das Caldas da Rainha	Divulgação da Estância Termal e sua Envolvente Qualificação da Estância Termal e sua Envolvente
Centro Hospitalar das Caldas da Rainha	Recuperação, Modernização e Divulgação do Hospital Termal Rainha Dona Leonor
Município do Sabugal	Concepção e Construção do Balneário Termal das Termas do Crô
Almeida Município, EEM	Empreendimento Turístico de Almeida - Fonte Santa
Município de Tondela	Criação do Complexo Desportivo e de Lazer das Piscinas Termais Naturais - Termas de Sangemil Estudo e Unidade-Piloto de Aproveitamento Geotérmico em Sangemil Valorização e Qualificação Ambiental da "Aldeia Termal" Remodelação Arquitectónica do Balneário Termal Requalificação do Património Edificado na "Aldeia Termal" Promoção e Sinalização do Destino Termal Sangemil e Animação do Balneário Termal (As Termas Vivas) Adaptação do Piso Superior do Balneário a Clínica de Fisioterapia - Termas de Sangemil
TondelViva - Investimentos Urbanos, SA	Construção de Hotel**** em Sangemil Requalificação do Balneário e Equipamentos Termais de Sangemil
Município de São Pedro do Sul	Pólo do Vau Acessibilidades - Ligação à Vila Termal Recuperação e Valorização das Margens do Rio Vouga
Termalstur - Termas de São Pedro do Sul, EEM	Espaço Lúdico Termal - Termas de São Pedro do Sul
Ana Maria Poças Nabais	Criação Gabinete Estética
António Fernando Ventura	Criação do Restaurante Aventura
Carlos Manuel Santos Luis	Ampliação de Artesanato
Companhia das Águas da Fonte Santa de Monfortinho, S.A.	Remodelação e Ampliação Hotel Astoria / Construção Centro Multi-Usos - Monfortinho
Empresa de Águas do Vimeiro, S.A	Recuperação e Ampliação do Balneário Termal da Fonte dos Frades
Joaquim António Lourenço Salvado	Requalificação e Modernização de Restaurante
Maria da Piedade Jesus Paredes / Pensão das Termas	Modernização e Requalificação de Pensão / Criação de Hotel ** - Monfortinho
Ribeiro & Companhia Lda / Pensão Boavista	Modernização e Requalificação de Pensão / Criação de Hotel - Monfortinho
Sociedade das Águas da Curia, S.A.	Remodelação e Ampliação do Balneário Antigo / Criação de Centro "Wellness" Valorização e Requalificação Ambiental do Parque das Termas
Município de Anadia	Requalificação Urbana e Acessibilidades Integrada da Curia Melhoria de conectividade interna e externa da "aldeia termal" de Vale da Mó Qualificação e valorização do Balneário, Parque Termal de Vale da Mó e Espaços Envolventes Infra-estruturas Básicas para a "aldeia termal" de Vale da Mó no âmbito do Ciclo Urbano da Água Medidas Demonstrativas de Ecoeficiência Energética e de Gestão Sustentável da Água
Município de Idanha-a-Nova	Requalificação Ambiental da Envolvente das Termas de Monfortinho e sua Valorização
Município de Viseu	Programa de Animação e Divulgação das Termas de Monfortinho Requalificação Ambiental das Margens do Rio Dão e sua Valorização - Termas de Alcafache
WRC - Web para a Região Centro	Criação, Dinamização e Divulgação de Biomercado Local Criação de Parque Hoteleiro na "aldeia termal" de Vale da Mó

### **3.5. *Modalidades de vigilância e inteligência competitiva a implementar***

As modalidades de vigilância e inteligência competitiva do sector constituem uma dimensão importante no processo de competitividade das Estâncias Termais.

A função de vigilância ao sector, converge de uma pluralidade de aspectos operacionais que já hoje constituem ferramentas de trabalho dentro da ATP – Associação das Termas de Portugal: número de aquisições por termas, volumes de negócio, estadias médias, receita média e portfólio de produtos.

Simultaneamente, através do cruzamento da informação de congéneres estrangeiras, a ATP vem obtendo o conjunto de informação sobre o sector quanto ao panorama internacional.

Em termos de inteligência competitiva, identificamos numa primeira fase o Projecto âncora, Produto Compósito como uma forma de benchmarking.

Por outro lado, entende-se que a experiência de participação da ATP nos fóruns internacionais, assegurará também a obtenção de out-puts regulares que permitam avaliar e estimular as inovações a introduzir, no sentido da eficácia e eficiência competitiva para as empresas e região, da aplicação dos recursos da EEC.

As medidas a implementar no domínio da vigilância e inteligência competitiva deverão ter duas dimensões:

- uma de natureza Interna, recolhendo e agregando periodicamente dados do sector na Região Centro e a nível nacional;
- outra de natureza Internacional, que recolherá as melhores práticas, as inovações, os valores de negócio e o estado competitivo do sector em geral.

### **3.6. *Valor económico e projecção espacial dos resultados finais que produzem ou visam produzir (incluindo externalidades e bens públicos)***

Os elevados investimentos efectuados ou em curso, traduzem-se em fortes impactes nas economias locais e regionais. As Estâncias Termais situam-se maioritariamente no interior do país, onde a base económica é menos diversificada e por isso mais frágil, pelo que a actividade termal é

importante factor de sustentação e dinamização do desenvolvimento económico local e regional.

São evidentes os efeitos que directamente a actividade termal gera nas economias regionais através da procura de bens e serviços (alojamento, restauração, comércio local, serviços de recreio e lazer etc...).

A economia da região é ainda indirectamente beneficiada pela via de fornecimento de consumos intermédios decorrentes das actividades atrás mencionadas.

Para além dos impactes económicos, a actividade termal produz efeito no bem-estar das populações locais devido à existência de outras tipologias de infra-estruturas e serviços, na preservação do património, na criação de emprego e fixação de populações bem como de efeitos ao nível de imagem da região e da comunidade, entre outros exemplos.

De acordo com estimativas efectuadas no estudo da Confederação do Turismo Português (Termas, Spas Termais e Talassoterapia) para a generalidade das Termas localizadas no interior do país, "...é razoável admitir como estimativa aproximada que, por cada 100€ de despesa turística realizada na Estância Termal se gerará na economia regional um efeito total (directo, indirecto e induzido) que poderá oscilar entre os 70€ e os 80€ em termos de VAB (a preços constantes de 2006)..."<sup>1</sup>

### Impacte no Emprego

A importância da actividade das Termas para a economia local e regional reflecte-se também ao nível do emprego gerado directamente nos Balneários Termais, bem como nos estabelecimentos hoteleiros e na restauração e ainda nas actividades relacionadas, como por exemplo os serviços de animação e no comércio local.

Em Portugal cerca de 1.500 empregos directos são gerados pela actividade dos Balneários Termais. Considerando todas as actividades económicas relacionadas para acolher os turistas termais então teremos de considerar mais 9.000 empregos indirectos e induzidos pela actividade termal<sup>2</sup>.

Numerosos estudos efectuados a nível europeu demonstram que em média o acréscimo de 100 clientes numa Estância Termal traduz-se estatisticamente em 4 novos empregos permanentes na Estância e em mais 6 empregos sazonais suplementares<sup>3</sup>. Pelo que se depreende que o aumento do número de clientes numa Estância Termal se traduz no

<sup>1</sup> Fonte: IPI – Inovação, Projectos e Iniciativas

<sup>2</sup> Fonte: Estimativa ATP

<sup>3</sup> Fontes: UNET; FTCE; Institut Xerfi

aumento de emprego e consequentemente em factor multiplicador de rentabilidade das economias regionais.

#### Evolução da Procura

Nos últimos 5 anos tem-se assistido ao reposicionamento das Termas; de destinos estritamente de saúde para tratamento de patologias, para destinos de saúde e bem-estar. Em apenas 5 anos os programas de vocação turística oferecidos pelas Termas de Portugal registaram um acréscimo de clientes superior a 1000%.

O denominado segmento Bem-Estar tem sido a alavanca de desenvolvimento do sector em número de clientes, proporcionado também a atenuação da sazonalidade e a captação de outro tipo de clientela com um perfil diferente do termalista tradicional.

Analisando o perfil de clientes de Estâncias Termais verifica-se que a oferta de Bem-Estar é hoje maioritariamente procurada por clientes urbanos, na faixa etária 35-55.

Na fase formal de candidatura serão apresentados dados relativos à região Centro em geral e às Termas participantes no consórcio em particular.





# 4

Modelo de  
gestão e de  
liderança



## Modelo de gestão e de liderança

O esforço de modernização do agregado de estâncias termais com uma implantação espacial de expressão regional (aqui se concertam 16 das 21 estâncias da Região Centro) estará associado à dinamização de processos colectivos, constituindo a formação do consórcio e o programa de acção, oportunidades para sustentar novas formas de cooperação, abertura à inovação, validação de novas ideias e mobilização de todos os intervenientes para uma acção colectiva.

### **4.1. *Forma jurídica, que releve o comprometimento dos parceiros***

A estratégia “Valorização das Estâncias Termais da Região Centro” foi elaborada num contexto de liderança pela Associação do Sector, num contexto de diálogo profundo com os municípios da Região Centro com estâncias termais ( 15 concelhos) e ainda com parceiros privados que operam no sector, com vista à definição de uma estratégia comum, com enormes benefícios da cooperação em rede e a promoção de um elevado consenso sobre os objectivos e os projectos âncora.

O processo de constituição e formação desta estratégia resulta de uma vontade expressa de múltiplas entidades, públicas e privadas que constituíram em 15 de Janeiro de 2009 um **Consórcio** ( 15 parceiros públicos e 19 parceiros privados) abrangendo os actores chave deste sector na Região Centro, tomando por referencial orientador e enquadrador o Decreto-Lei 231/81 de 28 de Julho.

Os parceiros constituintes do consórcio podem listar-se no quadro seguinte, sendo que o respectivo contrato se encontra em Anexo.

	Parceiro	Localidade
<b>Públicas</b>	Município de Almeida	Almeida
	Município de Anadia	Anadia
	Município da Batalha	Batalha
	Município das Caldas da Rainha	Caldas da Rainha
	Município de Castro Daire	Castro Daire
	Município de Idanha-a-Nova	Idanha-a-Nova
	Município da Mealhada	Mealhada
	Município do Sabugal	Sabugal
	Município de São Pedro do Sul	São Pedro do Sul
	Município de Tondela	Tondela
	Município de Viseu	Viseu
	ADL – Águas de Longroiva, Exploração e Gestão de águas Termais, EM	Longroiva
	Almeida Municipia, EM	Almeida
	Termalístur – Termas de São Pedro do Sul, EM	São Pedro do Sul
	Universidade da Beira Interior	Covilhã
<b>Privadas</b>	Associação das Termas de Portugal	Lisboa
	Companhia das Águas Medicinais da Felgueira, S.A.	Canas de Senhorim
	WRC – Agência de Desenvolvimento Regional, S.A.	Curia
	Empresa das Águas do Vimeiro, S.A.	Maceira
	FDO Imobiliária, S.A.	Braga
	Sociedade das Águas da Cúria, S.A.	Curia
	Sociedade da Água do Luso, S.A.	Luso
	Termas Sulforosas de Alcafache, S.A.	Alcafache
	Tondelviva, S.A.	Tondela
	Ana Maria Poças Nabais	Monfortinho
	António Fernando Ventura	Monfortinho
	Carlos Alberto Santos Luís	Monfortinho
	Companhia das Águas da Fonte Santa de Monfortinho, S.A.	Monfortinho
	Joaquim António Lourenço Salvado	Monfortinho
	Maria da Piedade Jesus Paredes	Monfortinho
	Ribeiro e Companhia, Lda	Monfortinho
	Centro Hospitalar de Caldas da Rainha	Caldas da Rainha
	Fundação Inatel	Lisboa
	Maló Clinics	Lisboa

Prevê-se desde já como soluções a atribuição a cada parceiro da responsabilidade de execução/implementação de cada Projecto

Complementar do qual seja promotor, e à ATP das funções de liderança do Consórcio e da sua gestão global.

Para esse fim a **ATP** implementará uma **Estrutura de Gestão da EEC** a quem caberá a responsabilidade de execução e acompanhamento dos Projectos Âncora, com recursos próprios a contratar e através da sub-contratação de serviços especializados. Essa mesma estrutura poderá vir a assumir a elaboração das subseqüentes candidaturas dos Projectos Complementares de cada parceiro, em assessoria aos respectivos promotores e como forma de angariação do montante não financiado dos orçamentos da Estrutura de Gestão e dos Projectos Âncora.

No que respeita ao **funcionamento do Consórcio**, e seguindo os modelos que se encontram a ser propostos em outras EEC propõe-se o Consórcio se constitua com os seguintes órgãos:

- **Assembleia Geral de Consorciados** – Órgão máximo da estrutura do Consórcio, de carácter consultivo e deliberativo, constituído pelos representantes máximos das entidades consorciadas;
- **Conselho de Orientação e Fiscalização** – Órgão orientador e fiscalizador, constituído por 10 membros das entidades consorciadas, ao qual compete controlar o plano detalhado dos trabalhos a executar;
- **Estrutura Técnica de Apoio** – Constitui o órgão executivo responsável pela implementação e gestão executiva corrente da EEC. Prevê-se que seja constituído por um Coordenador Geral, 2 técnicos e por um apoio permanente pelo corpo técnico da ATP. Assegurará a coordenação global, o controlo do cumprimento das responsabilidades dos diversos parceiros, a animação do consórcio, a procura de complementaridades e soluções inovadoras para potenciar os resultados dos projectos, e a articulação dos parceiros com entidades públicas e privadas que não integrem o Consórcio mas sejam relevantes para o sucesso da ideia.

#### **4.2. Recursos financeiros associados à gestão da parceria**

A gestão da parceria será assegurada por uma Estrutura Técnica de Apoio tal como prevista no regulamento das EEC.

Será uma unidade de apoio técnico composta por 3 membros, sendo um o técnico coordenador e os outros 2 técnicos de projecto. Esta unidade será uma unidade de apoio técnico permanente, centrada na organização, gestão e implementação do plano de acção e seus projectos, mobilização e animação das entidades do consórcio. Prevê-se que esta unidade seja organizada em 4 áreas distintas: Gestão Estratégica, Gestão Financeira, Gestão de Projectos e Gestão do Plano de animação e Comunicação.

O coordenador e os técnicos da equipa têm formação superior em áreas de Economia, Gestão e Geografia/Desenvolvimento regional e local,

apresentando Currículuns com vasta experiência nos domínios da Coordenação, Gestão e Acompanhamento de Projectos.

A coordenação global desta estrutura ficará a cargo do Dr. Pedro Maranhã Nunes Tiago, licenciado em Economia ( CV em Anexo).

A gestão da parceria terá o Orçamento previsto em regulamento, situando-se nos 200.000 Euros anuais, assim repartidos:

Rubrica de Custos	Valor (em Euros)
Despesas com pessoal permanente	106.000
Despesas com pessoal temporário	20.000
Energia e combustíveis	1.000
Comunicações	10.000
Outros materiais de exploração	3.000
Custos de promoção e divulgação	50.000
Outros custos de exploração	10.000
<b>TOTAL</b>	<b>200.000</b>

Para angariação dos recursos financeiros associados à gestão da parceria prevêem-se essencialmente as seguintes fontes:

- por um lado, os recursos que serão disponibilizados ao abrigo do disposto no artigo 10º do Enquadramento das EEC, com os quais se espera financiar 75% dos custos associados, até ao montante máximo de 2,5% do investimento total proposto no Plano de Acção, com um limiar de 200.000 €/ano de despesas de gestão (incluindo equipamento administrativo e informático, contratação de recursos humanos (até ao máximo de três técnicos), estudos e assistência técnica e actividades de animação e coordenação da rede;
- por outro, o recurso a financiamento próprio de cada um dos parceiros tendo como referencial, para o **nível de envolvimento financeiro de cada parceiro** nas despesas não co-financiadas, a aplicação de uma regra de proporcionalidade relativamente ao peso do investimento total de que sejam exclusivamente

promotores no total do investimentos previsto pela EEC. O mesmo princípio poderá ser, em alternativa, aplicado ao montante de co-financiamento total de que beneficiem por via dos projectos de que são promotores no seio da EEC;

- por último, o recurso a financiamento próprio da ATP, entidade promotora e líder da EEC.

### 4.3. *Estratégia de promoção da EEC*

Ao nível da promoção da EEC, orçamentada em 50.000 Euros/ano, e para além das actividades especificamente previstas no âmbito do Plano de Comunicação e Marketing, a ATP, enquanto líder do Consórcio e entidade com responsabilidades ao nível da representação do sector, em estreita articulação com a Estrutura Técnica de Apoio, promoverá:

- Acções de **visita e interacção** com todos os actores chave do sector, autarquias, sistema científico e tecnológico no sentido de comunicar e interagir adequadamente todo o plano de acção;
- Criação de **página Web** específica para a EEC no domínio da ATP;
- redacção e envio regular de **newsletter** electrónica, para associados, agentes do sector e outras entidades locais, regionais e nacionais que, de alguma forma, tenham a sua actividade relacionada com a EEC;
- redacção e envio regular de **press releases** para os media;
- co-organização, em conjunto com os respectivos promotores, de **conferências de imprensa** locais associadas a datas particularmente relevantes da implementação dos Projectos Complementares;
- participação e divulgação de informação em seminários, reuniões técnicas e conferências (incluindo as Comissões técnicas nacionais e internacionais em que a ATP apresenta representação permanente);
- apresentação de comunicações em seminários e conferências;
- realização de workshops e seminários de discussão e avaliação da estratégia da EEC implementada;
- Criação de logótipo personalizado para a EEC.



#### 4.4. *Modalidades de acompanhamento e avaliação da EEC*

O acompanhamento e avaliação da EEC será baseado no estabelecimento de mecanismos internos de controlo e monitorização, que permitam à Estrutura de Gestão e Apoio Técnico medir e verificar a evolução dos trabalhos dos diferentes Projectos que integram a EEC face à Estratégia, aos objectivos e à calendarização aprovados, bem como da EEC como um todo.

Entre a Estrutura Técnica e a ATP será formada uma Comissão de Acompanhamento e Monitorização do Programa de Acção da EEC que reunirá periodicamente com o objectivo de avaliar os projectos desenvolvidos, a avaliação de resultados obtidos nas iniciativas lançadas e fomentar a realização de acções que se encontrem fora dos *timings* de realização. Esta comissão elaborará trimestralmente relatórios e pareceres que serão apresentados ao Conselho de Orientação e Fiscalização.

A Estrutura Técnica de apoio em articulação com o líder do Consórcio virá a identificar um conjunto de indicadores de progresso, que abordarão aspectos associados à evolução técnica, física, financeira, e temporal dos vários Projectos (Âncora e Complementares).

Para cada indicador, serão definidas as fontes de informação a utilizar (na sua maioria a respectiva equipa técnica, encarregue da implementação de cada Projecto, e o promotor, mas podendo também envolver a avaliação da satisfação e resultados dos trabalhos junto do respectivo público-alvo) bem como a frequência de análise/monitorização.

Em complemento deste acompanhamento e avaliação (que incidirá sobre a evolução dos desenvolvimentos dos Projectos propriamente ditos), haverá que salientar o papel igualmente importante, ao nível do acompanhamento e avaliação da EEC, do *Observatório Sectorial* que integrará um dos Projectos Âncora (Produto compósito), com o qual se procurará monitorizar e avaliar impactos dos investimentos no mercado e na economia, bem como propor mecanismos de implementação de soluções de vigilância competitiva (tendo em conta uma perspectiva de *benchmarking* e a análise contínua da evolução e comportamento dos principais mercados concorrentes).



# 5

**Programa de  
Acção**



## Programa de Acção

A concretização da EEC será dinamizada através da implementação de um Plano de Acção que contempla um conjunto de **Projectos Âncora** e **Projectos Complementares**, com os quais se procura assegurar, de forma integrada e com sinergias, o alcance dos **Objectivos Estratégicos** a que a EEC se propõe.

De uma forma genérica, e tal como abaixo descrito em maior detalhe, os **Projectos Âncora** incluem um conjunto de **acções de natureza sobretudo imaterial**, cujos resultados se alargarão, interligarão e permitirão o desenvolvimento, em rede e com elevadas sinergias, de um conjunto alargado de **Projectos Complementares**. Estes são na sua maioria de natureza material, irão envolver 16 das 21 Estâncias Termas existentes na Região Centro e visam assegurar um conjunto de adaptações e/ou alterações, com as quais se procuram alcançar os requisitos definidos pelos Projectos Âncora, de forma a atingir os Objectivos Estratégicos da EEC.

### 5.1. *Articulação entre Projectos Âncora e Projectos Complementares*

85

Com os **Projectos Âncora** pretende-se assegurar o desenvolvimento de um conjunto de trabalhos, tendo por abrangência o conjunto das **Estâncias Termas** existentes na Região Centro (localizadas nos municípios de Almeida, Anadia, Batalha, Caldas da Rainha, Castro Daire, Idanha-a-Nova, Manteigas, Mealhada, Meda, Nelas, Sabugal, São Pedro do Sul, Tondela, Torres Vedras e Viseu). Tais trabalhos têm por objectivo assegurar uma acção integrada e aglutinadora sobre esta rede de recursos *inimitáveis* do território alvo, tendo em vista a sua valorização económica, através de um conjunto de intervenções referentes à sua qualificação, promoção e valorização.

Na EEC proposta prevê-se que a dinamização dos trabalhos dos **Projectos Âncora** seja sobretudo assegurada pela **ATP**, enquanto entidade coordenadora do Consórcio e Associação representativa do sector a nível nacional. Em casos muito específicos, esse papel será executado por outras entidades parceiras, mas sob estreita coordenação e acompanhamento por parte da ATP.

Com a dupla qualidade de líder do Consórcio (de âmbito regional) e de representação do sector (de âmbito nacional), não só se conseguirá abranger de forma isenta e imparcial o universo de actores e agentes da Região Centro - sobre a qual incide directamente a EEC - como também se

proporcionará, de forma expedita e eficaz, a desejável troca de conhecimentos e informação com as restantes realidades e agentes do sector, numa mais-valia clara para a concretização dos Objectivos da EEC.

Neste contexto, desde logo se salienta que a perspectiva de rede que se encontra subjacente ao desenho e implementação de qualquer dos **Projectos Âncora** deverá ser encarada como um aspecto a não menosprezar, sobretudo no que respeita ao fomento da *cultura e prática da parceria e do trabalho em rede, que valorizem os recursos singulares do território-alvo, alargando a respectiva base de competências técnico-profissionais, incentivando a implantação local de empresas e instituições e optimizando a afectação de competências e recursos criativos.*

Mas também, e tal como definido no Enquadramento das EEC, pretende-se assegurar com os **Projectos Âncora** propostos, *a capacidade de arrastamento de outros projectos e actividades, a partir da construção do capital simbólico* (valorizando e/ou reaproveitando o património histórico e cultural associado às Estâncias Termas), *do aproveitamento de recursos naturais para aplicações de alto valor acrescentado* (através de “produtos compósitos” de oferta turística e de produtos/serviços baseados em I&D) *e de acções, visando a atracção de empresas, investimentos, novos residentes e visitantes* (através de um conjunto de acções promocionais, de qualificação/certificação da oferta de produtos e serviços existentes e/ou criação de novos produtos e serviços e da formação profissional).

Para fomentar, dinamizar, e implementar tais projectos e actividades, a EEC inclui desde já um conjunto de **Projectos Complementares** que, para além de uma estreita integração com os desenvolvimentos e resultados dos Projectos Âncora, permitirão induzir nas economias locais e regional as mais-valias efectivas da implementação da EEC. De facto, e em articulação com os instrumentos destinados a *aumentar a atractividade do território-alvo* desenvolvidos pelos Projectos Âncora, serão os Projectos Complementares que irão incidir directamente no território, no sentido de assegurar o *reforço da base económica desse território-alvo.*

Neste contexto, os Projectos Complementares serão promovidos e executados por um conjunto alargado de agentes (na sua maioria privados e com actividade económica relacionada com o turismo, mas também públicos), em função de intenções que, na fase que antecedeu o desenvolvimento da EEC e a apresentação desta candidatura, revelaram o seu interesse em nela se integrar e participar. A ATP, enquanto entidade coordenadora e dinamizadora do Consórcio, assegurará apoio aos respectivos promotores, no sentido de que a sua implementação e execução decorra de forma a maximizar o contributo e coerência com os Objectivos Estratégicos da EEC.

No global, o Plano de Acção assim proposto integra um conjunto de 5 **Projectos Âncora** e 66 **Projectos Complementares** (dos quais um é referente à Estrutura de Gestão). Da sua interacção e da configuração proposta resultam não só uma *elevada visibilidade da própria EEC* (proporcionada e alavancada pelo facto de os Projectos Âncora assumirem uma figura maioritariamente imaterial, de promoção e/ou orientação para a rede de Estâncias Termais no seu conjunto) mas também uma *elevada sustentabilidade económica* (consolidada e assente num conjunto substancial de projectos dirigidos a fortalecer e diversificar o tecido económico, promovidos maioritariamente por agentes privados e orientados por uma lógica de mercado e de viabilidade económica).

## 5.2. *Projectos Âncora*

Os Projectos Âncora incluídos na EEC referem-se a um conjunto de trabalhos que resultam de propostas previamente identificadas no estudo *Turismo de Saúde e Bem-Estar* editado pela Universidade Católica Portuguesa (Medeiros & Cavaco, 2008). Decorrendo da análise exaustiva ao sector, dos respectivos mercados, bem como de boas práticas nacionais e internacionais e tendências verificadas, o estudo referido contempla, na sua *Parte III – Estratégias de Futuro*, a enumeração de um conjunto de ideias destinadas a promover o desenvolvimento das Estâncias Termais, tendo em conta os segmentos clássico e de bem-estar e sua articulação.

As propostas apresentadas são integradas pelos autores em 3 estratégias complementares *que comportam caminhos que tornam mais favorável a implantação de um turismo de saúde e bem estar de excelência: a oferta integrada (o produto compósito); a qualificação, sofisticação, diversificação e promoção da oferta; e a criação da Marca Turismo de Saúde e Bem Estar.*

Com excepção da proposta de criação de uma Marca própria e única - pouco consensual, não aceite pelos agentes e com uma implementação que só faria sentido num contexto nacional – a EEC acordada nesta candidatura aponta para a prossecução de um conjunto de objectivos que seguem as linhas estratégicas atrás referidas, através da dinamização integrada de cinco **Projectos Âncora (PA)**:

- **PA1** - Criação e desenvolvimento de **produtos compósitos** para implantação de destinos turísticos de excelência;
- **PA2** - Implementação de **manuals e “labels” de qualidade** como factor de credibilização e promoção;
- **PA3** - Desenvolvimento de **investigação aplicada** e promoção de **formação especializada** (Investigação para VADEMECUM | Nacional e Formação Pós-Graduada);

- **PA4** - Desenvolvimento e Implementação de **Plano de Marketing da Rede de Estâncias Termais** para distribuição, promoção e comercialização conjunta.
- **PA5** – Desenvolvimento e implementação de Formação Profissional adequada às necessidades verificadas e previstas para o sector.

Nas secções seguintes é apresentada uma descrição pormenorizada de cada um destes Projectos, encontrando-se igualmente em Anexo uma versão síntese dos mesmos, conforme estrutura de EEC definida pelas Orientações Técnicas.

### 5.2.1. PA 1 - Criação e Desenvolvimento de Produtos Compósitos

Tal como salientado em trabalho promovido pela ATP (Costa & Ledoux, 2008), a evolução do perfil do turista aponta claramente para o desenvolvimento da percepção e valor atribuído ao destino baseados em experiências integradas e actividades múltiplas. O que, no segmento de saúde e bem estar implica a evolução da composição da oferta deste segmento e sua integração com factores de base da atracção da procura turística para Portugal e suas regiões. [...] O produto turístico baseia-se em recursos capazes de gerar uma procura. As águas minerais naturais e as termas não são, em si próprias, recursos que, em Portugal, sustentem a criação de um produto turístico capaz de gerar uma procura internacional autónoma com expressão relevante. Sendo assim, têm necessidade que mobilizar, conjugar e articular um conjunto alargado de recursos, de forma a estruturar uma oferta integrada, num **produto compósito**.

Recorrendo aos conceito de rede e cadeias de valor do turismo, importa assim estimular a interacção dos agentes públicos e privados que operam em cada estância termal de forma a fomentar a área da produção (incluindo-se aqui o alojamento, transporte, restauração, eventos, animação, serviços públicos e outros serviços) e proporcionar a satisfação das exigências e necessidades dos clientes do segmento de saúde de bem estar.

Será apenas com a oferta de um produto compósito atractivo, que satisfaça o cliente nas suas expectativas e motivações relativamente ao destino e que lhe proponha, em complemento e de forma integrada, um conjunto de novas experiências, produtos ou serviços (figura E1) que se poderá satisfazer uma procura mais exigente e diversificada.



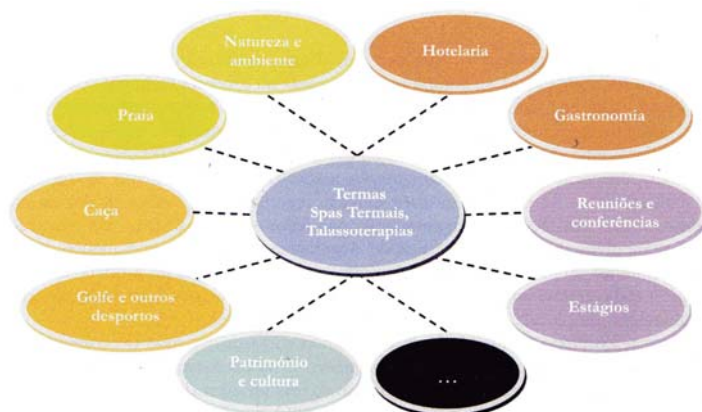


Figura E1 – Possíveis valências e áreas de abrangência do “produto composto” do segmento de saúde e bem estar (Costa & Ledoux, 2008).

Tal oferta podendo não incluir o total de valências apresentado na figura E1 deve, segundo os seus autores *apresentar um leque diversificado de actividades, equipamentos e infra-estruturas diferenciadas*, que poderá ser atingido de diversas formas:

- **dentro do mesmo complexo**, através da evolução para um conceito próximo do *Hotel Resort*, com alojamento e mobilização de outros produtos e serviços (para além da saúde e bem estar);
- **dentro da mesma estância termal**, através da instituição ou promoção de acordos e parcerias comerciais entre os diversos operadores públicos e privados de forma a maximizar benefícios e minimizar custos;
- **dentro do mesmo grupo económico**, numa lógica análoga à do *Hotel Resort* mas com uma abrangência espacial mais alargada;
- **entre diferentes estabelecimentos de saúde e bem estar**, possibilitando uma oferta mais alargada, baseada nas valências e especializações de cada um, na sua complementaridade, na partilha de infra-estruturas e actividades de cultura e lazer.

Em qualquer dos casos, em causa está perspectivar o produto de uma outra forma: o produto turístico gerador de procura é uma oferta integrada e estruturada de produtos, recursos e actividades, numa declinação regional e local, que inclui tudo o que possa ser relevante para a experiência do turista (Costa & Ledoux, 2008).

Sendo o produto composto uma peça fundamental para a afirmação do segmento de saúde e bem estar no mercado internacional, pretende-se com este Projecto Âncora dinamizar um conjunto de trabalhos complementares, que incluem:

- a **inventariação dos principais recursos e agentes turísticos** associados a cada uma das estâncias termais da região Centro e sua envolvente;
- a **estruturação e definição de um conjunto de “produtos compósitos”** (tendo por alvo, essencialmente, a estratégia da estância termal, mas podendo também envolver uma estratégia mista das acima referidas, i.e., entre diferentes estâncias termais), em articulação e fomento da discussão e parcerias com os agentes locais;
- a **facilitação/mediação com os operadores**, no sentido validar e operacionalizar a comercialização dos produtos compósitos assim estruturados (e a sua promoção, em conjugação com o Projecto Âncora PA4);
- a concepção, desenvolvimento e implementação de **soluções inovadoras** que, recorrendo ao uso das mais avançadas **tecnologias de informação** (acesso à internet, sistemas georeferenciados e móveis de apoio à visita, ...) permitam dar a conhecer o produto compósito previamente à sua aquisição e durante a sua utilização e exploração, no sentido de promover uma oferta melhor, mais diversificada e preferencialmente mais prolongada e/ou de criar a apetência/necessidade de futura estadia/visita);
- a criação e implementação de um **observatório sectorial**, baseado na implementação de estratégias de vigilância e inteligência competitiva do mercado associadas a mecanismos de *benchmarking*, no sentido de aferir alterações na oferta e procura e desencadear as necessárias adaptações e evoluções dos produtos compósitos estruturados e promovidos.

Para execução dos trabalhos prevê-se a afectação da **equipa técnica** associada à **Estrutura da Gestão da EEC** e a eventual **contratação de serviços externos especializados**, com recurso à apresentação de candidatura(s) específicas ao *PO Mais Centro* no âmbito do *Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME*. Estimam-se necessidades globais de 50.000 euros para a execução destes trabalhos.

Espera-se atingir, como resultados directos deste Projecto Âncora, que decorrerá entre Junho de 2009 e o final do Programa de Acção:

- a criação e desenvolvimento de pelo menos 21 produtos compósitos, abrangendo cada uma das estâncias termais da região Centro (incluindo também o estudo do potencial de algumas estâncias encerradas, nas quais não se verifica a possibilidade actual de investimentos de Projectos complementares);

- a criação e desenvolvimento de pelo menos 4 produtos compósitos abrangendo, de forma integrada, duas ou mais estâncias termais da região Centro, que apresentem complementaridades particulares ao nível da oferta de serviços ou do ponto de vista geográfico;
- a produção regular de uma newsletter digital do observatório, com informação sobre o sector e recomendações, para divulgação em ligação com o Projecto P4;
- o desenvolvimento e colocação on line de um portal que dinamize a divulgação e disseminação dos produtos compósitos, bem como dos recursos que lhes estão associados (em versão portuguesa, espanhola e alemã), com características baseadas nas boas práticas do portal EUROPESPA Med, em ligação com o Projecto P4;
- o desenvolvimento e disponibilização, em cada uma das estâncias termais, de meios de apoio à utilização do produto compósito, baseados nas tecnologias de informação (ainda em definição, mas podendo contemplar p.e. quiosques multimédia, aplicações para uso em PDA's, percursos e actividades com orientação georeferenciada, entre outros).

### 5.2.2. PA 2 - Implementação de Sistemas de Certificação de Qualidade

91

A Organização Internacional de Normalização (ISO) define a **qualidade** como a capacidade de um conjunto de características intrínsecas a um produto, sistema ou processo, para satisfazer os requisitos dos clientes e de outras partes interessadas (ISO 9001, 2000).

A **qualidade** do produto ou serviço é actualmente um dos factores distintivos mais importantes, num cenário de competitividade cada vez mais forte. A aposta clara na implementação de sistemas e normas de certificação de qualidade constitui por isso uma aposta estratégica da **ATP** e dos seus associados, a qual vai de encontro às estratégias seguidas e implementadas por outros mercados de destino do segmento de Saúde e Bem Estar.

Neste contexto, a **ATP** possui uma experiência já substancial, que deriva da concepção e desenvolvimento do **Manual de Boas Práticas dos Estabelecimentos Termais**, de uma participação activa no Grupo de Trabalho internacional encarregue da redacção da futura **Norma ISO Medical Spa Services** e da prestação de apoio à divulgação e implementação, a nível nacional, do sistema de certificação e atribuição do selo de qualidade **EUROPESPA Med**.



Figura E2 – Sistemas de Certificação de Qualidade a abranger pelo Projecto Âncora PA2.

Decorrendo dessa experiência, e em linha com os objectivos da EEC, pretende-se com este Projecto Âncora dinamizar o desenvolvimento e a adopção de mecanismos de certificação de qualidade, de carácter voluntário, pelas Estâncias Termais da região.

Para o efeito, e para além da sensibilização dos promotores de Projectos Complementares com vista à adopção de idênticas orientações para os seus investimentos, os trabalhos do Projecto Âncora envolverão um conjunto de actividades que visam a **disseminação, junto dos agentes do sector, das principais características e requisitos de cada um dos sistemas de certificação** atrás referidos, com vista à sua motivação e mobilização para a adesão.

Especificamente no que respeita ao Manual de Boas Práticas, pretende-se assegurar um conjunto de trabalhos mais vastos, que visa a **criação da Norma de Qualidade das Termas Portuguesas (Norma ATP)** a partir da sua adaptação e alargamento a questões igualmente relevantes e não contempladas com a devida importância naquele Manual (caso p.e. dos aspectos associados à eficiência energética e sua ligação a objectivos de sustentabilidade). Em articulação com o Projecto Âncora PA4, pretende-se ainda assegurar a tradução e disseminação, no mercado interno e externo, os principais conceitos desta Norma (designadamente através da criação de documentos de carácter não técnico e sua tradução para inglês, espanhol e/ou alemão e sua comunicação junto dos agentes e operadores do segmento).

No seguimento dessas actividades, espera-se angariar um conjunto alargado de intenções de certificação, a que se seguirá o apoio técnico necessário à implementação.

Decorrendo das intenções manifestadas e dos objectivos estabelecidos para a EEC, serão proporcionados trabalhos externos de auditoria e certificação, que se pretende venham a abranger um universo não inferior a:

- 15 auditorias no âmbito do **Manual de Boas Práticas**;
- 4 auditorias no âmbito da **Norma ISO Medical Spa Services**;
- 3 auditorias no âmbito do sistema do **EUROPESPA Med**.

Face a um universo inicial (2008) que evidencia, no conjunto das estâncias termais da região, a inexistência de qualquer certificação, o cenário e

objectivos previstos pelos trabalhos deste Projecto Âncora representarão uma alteração substancial do tecido económico regional, por via da valorização e qualificação dos recursos endógenos alvo da EEC. É convicção da **ATP** que a implementação de normas de qualidade como as propostas permitirá reforçar a competitividade do sector e auxiliar a entrada em mercados internacionais.

Dará igualmente cumprimento ao objectivo prioritário definido pelo PENT, para o desenvolvimento e internacionalização deste segmento do mercado, ao nível da implementação de *sistemas de labels, ou certificados de qualidade, que certifiquem o cumprimento de standards estabelecidos para centros de wellness, instalações, tratamentos, alojamento, empresas operadoras e outros factores da cadeia de valor do Turismo de Saúde e Bem-Estar* (TRH, 2006), possibilitando a emergência e diferenciação da Região Centro como um cluster de wellness, semelhante aos já reconhecidos internacionalmente nos mercados concorrentes de Espanha e França (figura E3).

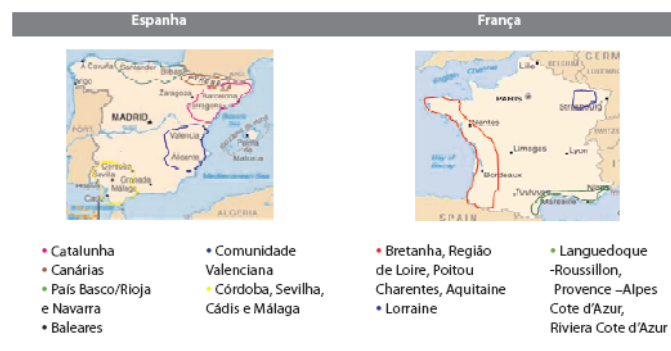


Figura E3 – Clusters de wellness nos principais mercados de destino concorrentes (fonte: TRH, 2006)

Prevê-se, neste âmbito e em articulação com o Projecto Âncora PA4, a criação de um selo de qualidade associado à Norma ATP, o qual poderá vir a ser alargado a todo o universo nacional mas incluirá a possibilidade de uma “assinatura” de carácter regional (sendo a desenvolvida no âmbito da EEC a que primeiro será implementada).

Associados aos trabalhos de auditoria e certificação propriamente ditos, prevê-se ainda a necessidade de dinamização de um conjunto de **acções de formação para os recursos não qualificados dos estabelecimentos aderentes**, através de mecanismos de **formação-acção**, no sentido de qualificar o pessoal e motivá-lo para os desafios, responsabilidades e oportunidades colocadas pela certificação, em articulação com o Projecto Âncora PA5.

Com excepção destes, os trabalhos propostos serão implementados pela **Estrutura de Gestão da EEC**, tendo por base a afectação da respectiva equipa técnica e aquisição dos serviços de auditoria e certificação (que envolvem um investimento de 88.000 euros para os objectivos propostos). As necessidades associadas, em termos de comunicação (“label”) e formação encontram-se integradas nos respectivos Projectos Âncora.

Para uma melhor percepção dos sistemas abrangidos por este Projecto Âncora, cujos trabalhos decorrerão entre Junho de 2009 e o término do Programa de Acção, e sem prejuízo de uma necessidade do seu conhecimento mais aprofundado, apresentam-se em seguida os principais aspectos associados a cada um.

### **MBP (Manual de Boas Práticas)**

O **Manual de Boas Práticas dos Estabelecimentos Termais** (MBP) foi elaborado pela **Comissão Técnico-Científica da ATP** e submetido a vários peritos de reconhecido mérito e competência, tendo obtido parecer favorável da Direcção Geral de Saúde. Em linha com as disposições do artigo 26º do DL 142/2004, este MBP deverá assim servir como *orientação para a observância dos requisitos de higiene e qualidade dos cuidados prestados*, prevendo-se a sua *divulgação junto das empresas do sector e das autoridades de saúde*. Os seus conteúdos são abrangentes e diversificados, incluindo 14 capítulos nos quais se abordam definições relativas às Águas Minerais Naturais, Indicações Terapêuticas e Técnicas Termais, requisitos para a prestação de serviços de qualidade (no âmbito da Direcção do Estabelecimento Termal, dos serviços de recepção, dos serviços médicos e dos serviços acrescentados), principais técnicas termais, recomendações sobre as indicações terapêuticas, prescrição, técnica da aplicação e equipamento básico e recomendações de boas práticas ao nível da gestão de recursos humanos, higienização, armazenamento, instalações, manutenção e acesso universal às instalações.

Trata-se de um documento de recomendações, mas que se considera poderá servir de referência para qualquer nova construção ou renovação, assim como para a definição de modalidades de funcionamento e para o alargamento a outras questões de relevo, como é o caso dos aspectos associados à gestão e eficiência energética.

É intenção da **ATP**, no âmbito do Projecto Âncora, adaptar o articulado deste MBP à linguagem e requisitos de uma Norma Portuguesa de Qualidade para os Serviços dos Estabelecimentos Termais Portugueses, devendo ser posteriormente colocada à disposição das entidades certificadoras para aplicação nas Termas do território-alvo que se mostrarem interessadas, constituindo-se a **ATP** como entidade intermediária e gestora das verbas disponibilizadas pelo PROVERE/QREN

para esse fim. Adicionalmente, a **ATP** promoverá a aplicação das suas orientações ao nível dos Projectos Complementares que se relacionem com o Manual.

### ***Norma ISO Medical Spa Services***

Com a participação de elementos da ATP, o Grupo de Trabalho respectivo concluiu em Setembro deste ano a redacção da futura ***Norma ISO Medical Spa Services***.

A norma abrange de forma transversal um conjunto de aspectos relacionados com os *medical spas*, descritos como *resorts de saúde reconhecidos, possuindo factores naturais [...] que implicam tratamentos médicos apropriados, sob supervisão clínica*. Visa assegurar a identificação de serviços de qualidade, a criação de transparência na troca de serviços, a garantia de confiança aos utentes, a dinamização da competência empresarial e a promoção de transferência de informação acerca de serviços de qualidade.

Para o efeito, *foca-se nas necessidades e expectativas dos clientes, possibilitando a interpretação das expectativas e percepção da qualidade através de um conjunto de parâmetros fiáveis, quantificáveis e de fácil aplicação*.

Inclui a análise de um conjunto de aspectos relacionados com a qualidade dos tratamentos, produtos e instalações, identificação dos recursos terapêuticos locais (água, ..), limpeza e higiene, manutenção e climatização, controlo analítico, disponibilidade de serviços (médicos, receção, outros), clima qualidade do ar, supervisão clínica e recursos humanos (incluindo a sua formação e qualificação).

Estima-se que a partir do final de 2009 a ***Norma ISO Medical Spa Services*** esteja pronta para ser adoptada pelas termas interessadas. Considerando o impacto e diferenciação que o sistema de certificação ***EUROPESPA Med*** representou a nível do mercado europeu do segmento de Saúde e Bem Estar, é expectável que idênticos resultados sejam originados pela disponibilização de uma norma de características ainda mais abrangentes e direccionada para o mercado global.

Considera-se assim de extrema importância, para a EEC e para o tecido económico que esta integra, contemplar a possibilidade de disponibilizar uma linha de apoio ao investimento, para as Termas do território alvo, participantes do Consórcio, que pretendam proceder à sua certificação através deste novo mecanismo de qualificação.



Contando com experiência própria na redacção da norma, a **ATP** propõe-se assim, no âmbito deste Projecto Âncora, constituir-se como entidade intermediária e gestora das verbas disponibilizadas no âmbito do PROVERE/QREN para fins de auditoria/certificação, cabendo aos respectivos interessados assegurar a contrapartida não co-financiada.

### **EUROPESPA Med**

Lançados recentemente pela **Associação Europeia de Termas (ESPA)** em colaboração com especialistas das áreas de saúde, higiene e segurança, o sistema de certificação e selo internacional de qualidade **EUROPESPA Med** são já condição essencial para captar beneficiários dos seguros de saúde da Alemanha (maior mercado emissor do Mundo).

As **estâncias termais** que pretendam ser certificadas pelo **EUROPESPA Med** têm de cumprir cerca de 400 requisitos sobre saúde, higiene e segurança ao nível dos serviços gerais, práticas terapêuticas, práticas de bem-estar, alojamento e restauração. Para as seguradoras do principal mercado emissor, o **EUROPESPA Med** constitui um selo de garantia obrigatório das estâncias com quem estabelecem acordos, no intuito de acolherem os respectivos beneficiários. São os casos da *Germany Techniker Krankenkasse* (6 milhões de clientes) e da *Taunus Bkk* (1 milhão de clientes). Para além do cumprimento de um requisito de acesso a esse mercado (que por si só representa 63% das viagens do segmento de Saúde e Bem Estar a nível europeu), o sistema de certificação **EUROPESPA Med** proporciona um conjunto complementar de benefícios, destacando-se:

- reconhecimento internacional e visibilidade em toda a Europa através do portal Europespa;
- entrada em novos segmentos de mercado como por exemplo clientes que procuram termas para práticas preventivas;
- imagem de confiança e qualidade facilitando as escolhas do consumidor no decorrer do processo de decisão de selecção de uma Estância Termal.

Sendo o mercado alemão o maior emissor para o segmento de Saúde e Bem-Estar em geral e do Termalismo em particular, a certificação **EUROPESPA Med** é uma ferramenta fundamental para a captação desse mercado, identificado no PENT como um dos três *mercados internacionais prioritários para Portugal* (TRH, 2006).

Nesse sentido, os trabalhos do Projecto Âncora visam apoiar as termas do território alvo que pretendam investir neste *label*, que até à data não se encontra atribuído a qualquer estância termal portuguesa, apesar de estar já atribuído a duas termas espanholas, área geográfica que constitui um



dos nossos principais concorrentes e simultaneamente um importante mercado emissor. (portal EuropeSpa,2008; TRH, 2006).

À semelhança das funções esperadas para o MBP, a ATP propõe-se assumir, neste âmbito, funções de entidade promotora, intermediária e gestora das verbas disponibilizadas no âmbito do PROVERE/QREN para fins de certificação, cabendo aos respectivos interessados assegurar a contrapartida não co-financiada.

### 5.2.3. PA 3 - Investigação Aplicada e Formação Especializada

Desde há sensivelmente uma década que um dos maiores desafios que se tem colocado ao sector do Termalismo é o da investigação para aprofundamento e validação de conhecimentos sobre a eficácia dos tratamentos termais nas diversas indicações terapêuticas, resultado das exigências e preocupações das autoridades sanitárias.

Em Portugal, os conhecimentos tanto do ponto de vista clínico como das bases fisiológicas do tratamento termal e seus mecanismos de acção, têm sido adquiridos e consolidados através de investigação clínica levada a cabo pelos médicos dos balneários termais e investigação desenvolvida nos Institutos de Hidrologia e laboratórios de universidades, estudos esses que estão na base da determinação das indicações terapêuticas hoje prosseguidas.

Após a publicação da nova lei do Termalismo em 2004, a metodologia para a investigação hidrológica está definida pela Comissão de Avaliação Técnica criada exclusivamente para esse fim. No entanto, importa aprofundar conhecimentos e meios que possam veicular a validade e eficácia da terapêutica termal junto da classe médica, da comunidade científica e do público em geral.

Paralelamente, os desafios que hoje se colocam à gestão das estâncias termais (tanto pela evolução do mercado como dos conhecimentos atrás referidos) são múltiplos e variados, exigindo *know how* e/ou conhecimentos especializados em torno de um conjunto de temas multidisciplinares que reflectam a abrangência da actividade de uma Estância Termal: Saúde, Turismo, Gestão, Marketing, Geotecnia entre outros.

Contrariamente ao desejável, a oferta de formação pós-graduada especializada e direccionada para a gestão de estâncias termais é inexistente no nosso país, facto que se reflecte nalguns pontos fracos do sector em termos das suas capacidades competitivas.

Problema transversal às várias vertentes que integram o segmento de Saúde e Bem Estar a formação foi anteriormente elencada como instrumento prioritário para a alavancagem da competitividade do sector.

Nesse sentido, o estudo sectorial da TRH (2009) referia explicitamente a necessidade de *colaboração com as instituições responsáveis pela Educação, a fim de introduzir cursos de formação específicos de profissionais de wellness*.

Procurando colmatar os problemas enunciados, e beneficiando da transferência de conhecimentos resultantes de actividades de I&D promovidas pelas Universidades, o Projecto Âncora PA3 tem por objectivo auxiliar a EEC através do **desenvolvimento, promoção e disponibilização de um conjunto de instrumentos com os quais se procura assegurar a qualificação do recurso alvo e a sua gestão profissional**. Neste contexto, prevêem-se trabalhos direccionados para:

- a actualização e aprofundamento do conhecimento das substâncias e propriedades que compõem as águas minerais naturais aplicadas na terapêutica termal, e sua classificação do ponto de vista da Hidrologia Médica. Esta investigação terá como objectivo último a publicação de um ***Vademecum das Águas Minerais Naturais Portuguesas***;
- o desenho, implementação e oferta de **Cursos Pós-Graduados** especializados, nas áreas da **Hidrologia Médica** e **Gestão Termal**. Com o primeiro, pretende-se colmatar os problemas derivados do facto de a Hidrologia Médica se resumir, actualmente, a uma disciplina optativa do curso geral de Medicina, situação que está a provocar grandes dificuldades ao sector, ao nível do recrutamento de novos profissionais (porque cada vez mais escasseiam os médicos com competências nesta área específica). Com o segundo, pretende-se qualificar profissionais em competências de gestão essenciais ao desenvolvimento do sector, sensibilizando-os para o desafio e, simultaneamente, para a oportunidade de negócio que ele representa, contribuindo assim para assegurar o potencial de crescimento que nele se adivinha nos próximos anos.

Com promoção e implementação assegurada pela **Universidade da Beira Interior**, este Projecto Âncora será acompanhado pela **ATP** e restantes parceiros do Consórcio, que nele serão chamados a participar activamente (tanto ao nível da caracterização e produção do *Vademecum* como da assistência/frequência das pós-graduações por parte dos seus quadros).

Implica um investimento global de 370.000 euros, dos quais 120.000 destinados a trabalhos de I&D associados ao desenvolvimento do *Vademecum* e 250.000 destinados à criação e operação dos dois cursos especializados de pós-graduação, que se prevê sejam objecto de candidatura ao *PO Mais Centro* no âmbito do *Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico* através de *Operação de I&DT Colectiva* envolvendo a ATP e a UBI.

#### 5.2.4. PA 4 - Plano de Comunicação e Marketing

Tem-se como principal objectivo deste Projecto Âncora, que decorrerá entre Janeiro de 2010 e o término do Programa de Acção, a definição e implementação de um Plano de Comunicação e Marketing tendo por incidência o território e trabalhos alvo da EEC que terá como principais linhas de força:

- reforçar a competitividade turística das estâncias termais no mercado nacional e internacional (Espanha e Alemanha), sustentada em oferta de qualidade, gestão de distribuição e implementação de mix de comunicação, integradas em rede;
- articular as componentes da oferta da estância termal, relacionando o serviço-base (balneário termal) com oferta complementar e periférica, em articulação com os produtos compósitos de turismo de saúde e bem estar definidos no âmbito do PA1;
- focalização na experiência de lazer com valor acrescentado e suportado em características distintivas e inovadoras.

Serão principais *targets* os seguintes grupos, previamente identificados pelo conjunto de parceiros como particularmente relevantes para o segmento e/ou trabalhos alvo da EEC:

- **consumidores**, particularmente em escalões dos 25 aos 55 anos, famílias com e sem filhos, estilos de vida urbanos, personalidade experimentalista e tecnológica;
- **intermediários**, destacando-se os *tour operators*, agências de viagens, *opinion makers* e prescritores.

Entre outros aspectos, pretende-se que o Plano de Comunicação e Marketing inclua especificamente:

- o investimento no reposicionamento da identidade Termas, para associação a conceitos de bem estar/ *wellness*, nos *targets* definidos;
- em articulação com o PA1, a disseminação e comunicação do desenvolvimento de novos pacotes de produtos / serviços de saúde e bem estar, alicerçados nas especificidades das águas minerais naturais e outros factores de diferenciação;
- o desenvolvimento de acções de distribuição, comercialização e comunicação em rede, nos *targets* seleccionados, recorrendo à utilização de um *mix* variado de instrumentos, incluindo:

- uso das novas tecnologias de informação e comunicação, em particular as que permitam uma comunicação direccionada para os *targets*, destacando-se a **concepção e implementação de um portal web** com estrutura análoga ao do [europespa.eu](http://europespa.eu), para disseminação do MBP alvo do PA2 junto do mercado nacional e internacional, bem como das estâncias aderentes e com funcionalidade de reservas e visitas interactivas;
- **produção de material promocional** em Português, Espanhol, Inglês e Alemão e de *give aways*;
- **publicidade on-line** para público final e intermediários (*trade* do turismo e prescritores) e **também em outros meios** (jornais e revistas adequados aos *targets*);
- contacto com os media, através da **estruturação e implementação de um serviço regular de press releases** sobre a EEC;
- **promoção de vendas através da concepção e dinamização de “educacionais” envolvendo a divulgação do(s) produto(s) compósito(s) e respectivos recursos**, dirigidas para os mercados nacional, alemão e espanhol (em 1 por ano para jornalistas / *opinion makers* e 1 por ano para agentes / *trade*, para cada mercado, num total de 18 acções);
- **promoção de vendas através da presença de stand próprio da EEC em feiras nacionais** (3 edições da *BTL*, 3 edições da *Aquameeting*) e **feiras internacionais especializadas** (3 edições da *Termatalia*, Ourense; 3 edições da *FITUR*, Madrid; 3 edições da *INTUR*, Valladolid; 3 edições da *ITB*, Berlim);
- dinamização de **roadshows e workshops**, com uma frequência anual de 5 no mercado interno, .5 no mercado espanhol e 1 no mercado alemão, ao longo de 3 anos;
- motivação da experimentação de práticas termais, através de concursos e/ou outros mecanismos de oferta de experiências, junto do *trade* e do consumidor final, envolvendo a rede de parceiros associados à EEC;
- motivação dos clientes a uma maior frequência e à repetição de compra, através de mecanismos que promovam e recompensem a fidelização.

Os trabalhos de promoção no exterior serão objecto de planificação e execução concertada com a actividade promovida nos mercados alvo pelas

Entidades Regionais de Turismo das regiões Centro e Norte, cuja estrutura a ATP integra, de forma a maximizar os recursos disponíveis e a assegurar sinergias entre as várias acções de comunicação e marketing.

De forma análoga, este Plano será articulado com os projectos locais de comunicação e animação propostos para algumas das estâncias por parte de promotores públicos e privados, de forma a maximizar os benefícios deles decorrentes, em estreita articulação do Projecto Âncora com os Projectos Complementares.

Para execução dos trabalhos propostos prevê-se a afectação de **equipa técnica** associada à **Estrutura da Gestão** e a **contratualização de serviços externos especializados**, num orçamento total de 1.050.000 euros. O respectivo financiamento irá envolver o recurso à apresentação de candidatura específica ao *PO Mais Centro* no âmbito do *Sistema de Apoios a Acções Colectivas*, e a contribuição de cada parceiro para a parte não co-financiada, conforme disposto no Contrato de Consórcio

#### 5.2.5. PA5 - Plano de Formação

Actualmente, e relativamente à formação profissional em Portugal, pode-se referir que estamos inseridos num novo paradigma, aquele que remete à formação/aprendizagem ao longo da vida e em todos os contextos de vida, ao invés de nos restringirmos à formação inicial e contínua.

O facto de se enfrentar na União Europeia, um conjunto de diversificadas e complexas mudanças, decorrentes da transição para uma sociedade assente no conhecimento onde a aprendizagem ao longo da vida, mais uma vez, é tida como uma das suas componentes nucleares, urge reflectir sobre as repercussões que esta nova sociedade provoca ao nível das nossas competências. Neste sentido é importante pensar que as competências de cada profissional no desenvolvimento das suas tarefas podem (e devem) ser sempre melhoradas e optimizadas. No contexto social e económico em que estamos inseridos, é por isso fundamental apostar sempre, e de uma forma continuada, na formação contínua de actualização ou de qualificação independentemente do sector de actividade.

Pelo valor económico que a Formação Profissional poderá ter e pelo impacto que ela tem nas organizações, é justificável um Projecto Âncora neste PROVERE, de forma a tornar ainda mais fácil a concretização dos objectivos desta EEC.

Este âncora, prevê que a satisfação das necessidades formativas dos actuais ou futuros profissionais do sector Turismo de Saúde e Bem-Estar (e outros sectores que com este se inter-relacionem) seja um reforço para a competitividade do sector em análise, isto porque, permite que as organizações passem a contar com quadros de recursos humanos também

eles competitivos. Defende-se que organizações (desde estâncias termais, hotéis até parques de lazer) com recursos humanos qualificados são também organizações mais qualificadas, portanto mais competitivas. Existe, neste sentido, uma relação muito próxima entre a qualificação dos recursos humanos e a qualificação das organizações. O reconhecimento da importância da formação profissional torna-se ainda mais evidente nesta EEC quando existem vários projectos complementares que prevêem investimentos em formação. Estes investimentos são sempre sustentados na crença de que não podem existir mudanças estruturais nas organizações (desde requalificação de estâncias termais, a balneários, à requalificação de novos hotéis, à construção de novos espaços) sem a aposta na mudança das competências dos recursos humanos.

Quer isto dizer que, este projecto âncora pretende ser a resposta para as futuras ou actuais necessidades de formação, quer das estâncias termais que já fazem parte do consórcio, quer de todas as outras entidades (públicas ou privadas) que, não sendo estâncias, também fazem parte do grupo que pertence a esta EEC. Este projecto, é ainda alargado a todas as outras entidades que pertençam ao sector da EEC e a todos os individuais que suspiram uma qualificação profissional no sector ou subsectores da estratégia.

Mediante o já referido, a ATP – Associação Termas de Portugal, líder do consórcio, considera estratégico a criação de um Pólo de Formação na região Centro, mais concretamente na Curia, permitindo desta forma promover uma maior proximidade entre o sector do Termalismo/Turismo de Saúde e Bem-Estar (e subsectores com os quais este se inter-relaciona) e a formação profissional de qualificação/actualização/reconversão. Este âncora torna-se ainda mais indispensável dado ir ao encontro da EEC, isto porque, a qualificação dos recursos humanos do sector do Termalismo/Turismo de Saúde e Bem-estar tem um impacto directo no posicionamento estratégico do sector (como já referido anteriormente). É impossível considerar serviços de termalismo/turismo de saúde e bem-estar com qualidade, descurando a qualificação profissional dos técnicos que prestam o serviço no sector.

Como apoio a este Pólo de Formação, a ATP prevê o estabelecimento de diversas parcerias estratégicas com entidades (formadoras e não formadoras) que sejam mais valias e que possam credenciar a futura formação profissional a desenvolver. Espera-se implementar na Cúria uma rede estratégica que possa ser uma referência na formação profissional do sector para a região.

Relativamente às áreas de formação essenciais a serem desenvolvidas, o IESE – Instituto de Estudos Sociais e Económicos concebeu um estudo de necessidades formativas no âmbito do sector Termalismo/Turismo Saúde e Bem-estar, e é tendo em conta este levantamento que serão concebidas

todas as futuras iniciativas formativas. Nesse levantamento, são identificados os perfis profissionais que demonstraram carências formativas e é caracterizada a perspectiva do sector de uma forma genérica. Este estudo apresenta também uma análise swot/conclusões que justificam de alguma forma a necessidade de pensar a formação profissional do sector. Todos os pontos fracos/debilidades encontradas, assim como os pontos fortes/oportunidades estão descritos no Ponto 2.3 (Capacidades/competências em Formação Profissional: relações de cooperação entre organizações formação e entre estas e a base empresarial) desta memória descritiva. Esta análise swot sublinha algumas fragilidades ao nível das competências dos profissionais do sector, assim como a oferta de formação específica pouco actualizada, fazendo realçar a pertinência de existir no Centro do País, um Pólo de Formação especializada.

Além da identificação de alguns pontos fracos e pontos fortes que reafirmam a necessidade de aposta na formação profissional, existem outras realidades que contribuem para a reafirmação da importância da formação em Termalismo/Turismo Saúde e Bem-Estar, como por exemplo o facto do termalismo estar cada vez mais a afirmar-se como actividade turística e também pela prestação de outros tipos de serviços, inicialmente não previstos no sector.

### **1 - A afirmação do termalismo como actividade turística**

103

Trata-se de uma realidade em forte crescimento no nosso país que tem envolvido o aumento do número de estâncias em funcionamento e o aumento da diversificação de serviços oferecidos. Nesta medida, do ponto de vista do emprego assistimos a um cenário de crescimento quantitativo do emprego no sector, de redução dos níveis de sazonalidade e de diversificação dos empregos e perfis profissionais a operar no sector.

È também por isso um cenário com fortes implicações em matéria de necessidades de formação.

Passam a integrar de forma sustentada o sector os profissionais da área do nutricionismo (nutricionistas), estética (esteticistas e massagistas de estética), beleza (cabeleireiros), da manutenção física e reabilitação (monitores de fitness,p.e.) e da animação (animadores turísticos).

Passa a procurar-se formação mais especializada nestes novos domínios e implementam-se estratégias de requalificação dos activos do sector que, em alguns casos, poderá passar pela reconversão profissional. Por outro lado, os aspectos do atendimento e da relação com o cliente passam a ser fulcrais pelo que as necessidades de formação neste domínio tornam-se profundas e transversais aos vários empregos do sector.

Nestas incluem-se as necessidades de formação em línguas estrangeiras, sobretudo o espanhol e o inglês. Também a formação na área comercial,



comunicação, marketing passa a ser determinante na implementação das estratégias das empresas. E, ainda, a formação em gestão, uma vez que a implementação do cenário exige uma gestão crescentemente profissionalizada.

## **2 - Prestação do Serviço – Necessidades de Competências**

Motivado pela emergência de novos serviços emerge neste sector o emprego de Esteticista que embora não seja um novo emprego é um emprego que não existia até então nas termas. Para poderem oferecer os serviços de termalismo de bem-estar e estética, no qual se incluem os programas de anti-stress e estética (anticelulítico), saúde, rejuvenescimento e beleza, entre outros, é necessário possuírem na sua estrutura profissional o emprego de esteticista.

Os empregos na área do Marketing também se encontram em emergência nas empresas do sector do termalismo. Esta profissão não existia até ao aparecimento dos novos serviços disponibilizados pelas termas e surge devido à necessidade de implementar novas estratégias de comunicação.

A um nível mais transversal, e tendo em conta o Diagnóstico de Necessidades de Formação desenvolvido pelo IESE foram identificadas áreas de necessidades de formação:

- **Comunicação e Marketing** – formação de suporte à implementação de uma estratégia de comunicação que permita transformar a imagem do sector que ainda se encontra muito ligado a enfermarias para idosos, criando uma imagem mais jovem e dinâmica no sentido de aumentar a procura dos escalões etários mais jovens, nomeadamente a faixa dos 25 aos 40 anos e que permita informar os mercados das alterações que se fizeram nas termas. Associada a esta área está também a formação em domínios mais comerciais que englobam o telemarketing, vendas e reservas e a gestão de novas tecnologias associadas à gestão de clientes como o CRM.
- **Línguas estrangeiras** (Inglês e Espanhol) – as empresas que apostem noutros mercados tem que apostar na formação de profissionais nessa língua para poderem oferecer um serviço de qualidade aos clientes provenientes desses mercados;
- **Atendimento** (forma de contacto, linguagem,...) - associado quer ao atendimento no balneário quer ao acolhimento inicial do cliente.
- **Relações Públicas** – A formação em atendimento e relações públicas é determinantes para alcançar o objectivo de fidelização de novos clientes, e para que os profissionais das termas consigam acompanhar e ajustar a sua postura face à evolução que os clientes (fidelizados) vão sofrendo ao longo dos anos, bem como para



estarem preparados para responder aos diferentes comportamentos e exigências dos clientes.

- **Comportamental** - formação transversal em áreas comportamentais com vista ao desenvolvimento de competências sociais e comunicacionais necessárias sobretudo ao desenvolvimento de projectos turísticos de qualidade. Esta implica a sensibilização para a mudança de perspectiva relativamente ao utente que deixa de ser um doente para ser um cliente/turista.
- **Higiene e segurança** - associada quer ao manuseamento do equipamento no balneário quer à higiene e segurança alimentar.
- **Hotelaria** - sobretudo dirigida às estâncias que dispõem de unidades hoteleiras próprias e que necessitam de requalificar os seus activos turísticos. Uma área-chave de formação neste âmbito será a formação na área da animação.
- **Gestão** – assegurar a aplicação dos procedimentos técnico-administrativos necessários à elaboração, aplicação e actualização dos instrumentos gerais de gestão na empresa ou no serviço público.

Tendo em conta a realidade apresentada anteriormente, e considerando que a região Centro se assemelha àquilo que é a caracterização do país no sector Termalismo/Turismo de Saúde e Bem-Estar, o projecto âncora pretende desenvolver as suas iniciativas formativas tendo em conta estas necessidades apresentadas. Os locais de realização das intervenções formativas ainda não estão definidos, estando no entanto toda a gestão formativa na Cúria. A oferta formativa a disponibilizar será apresentada sob duas perspectivas diferentes:

- **Inter-estâncias** – formação qualificante direccionada para todas as estâncias termais da Região Centro, tornando-as mais competitivas e qualificadas. As intervenções formativas previstas serão concebidas tendo em conta as necessidades formativas dos recursos humanos das estâncias da Região.
- **Inter-empresas** – formação qualificante direccionada para todas as empresas que de uma forma ou outra se relacionam com o termalismo e que são fundamentais para o reforço deste sector. As intervenções formativas previstas serão concebidas tendo em conta as necessidades formativas dos recursos humanos das empresas afectas a sector em análise (hotéis, restaurantes, comércio, entre outras).

De forma a dar cumprimento ao previsto, este âncora prevê a submissão de candidaturas ao POPH – Programa Operacional Potencial Humano sob a forma de Cursos de Formação e Educação de Adultos de longa duração ou

Cursos de Especialização Tecnológica (preparando eventuais profissionais para trabalharem no sector) e Cursos de Formação Modular Certificada de curta duração (qualificando quem já trabalha no sector ou quem pretende a vir colaborar), estando previsto um custo de 1.450.000 euros.

As áreas de formação a serem desenvolvidas são:

- Animação em Turismo de Saúde e Bem-Estar;
- Marketing e Publicidade;
- Gestão;
- Gestão de Turismo;
- Massagista de Estética;
- Esteticista – Cosmetologista;
- Segurança e Higiene no Trabalho.

Os destinatários dos cursos de formação passam por formandos que tenham habilitações escolares que sejam activo empregados ou desempregados que não estejam a auferir do subsídio de desemprego.

### 5.3. *Projectos Complementares*

Os Projectos Complementares que integram a EEC abrangem um conjunto diversificado de intervenções, sobretudo de carácter material, com as quais os respectivos promotores pretendem assegurar contributos individuais para a implementação dos Projectos Âncora e Objectivos Estratégicos da EEC.

Neste contexto, e para a sua adequada apresentação e análise, o Plano de Acção integra em Anexo um conjunto de Fichas de Projecto, cuja elaboração e estrutura teve em conta o documento de “Enquadramento das EEC”.

Espera-se que a informação assim transmitida permita, desde já, uma visão integrada e coerente dos principais aspectos que caracterizam cada Projecto Complementar, designadamente no que respeita a aspectos relacionados com:

- Grau de Maturação / Execução;
- Natureza (projectos conjuntos, acções colectivas, projectos em cooperação, projectos individuais de empresas e de instituições);
- Entidades participantes e menção à natureza e número de entidades a envolver;

- Calendarização prevista;
- Estimativa dos investimentos;
- Plano de Financiamento.

Numa perspectiva de síntese são igualmente apresentados, nesta secção, alguns indicadores agregados relativamente ao conjunto de Projectos Complementares que integram a EEC.

### 5.3.1. Tipologias de Investimento

No que concerne à tipologia, é possível verificar que os Projectos Complementares têm na sua maioria por objectivo um conjunto de investimentos destinados a fomentar e valorizar o tecido económico da Estância Termal na qual se inserem, através de acções relacionadas com a requalificação/recuperação de infra-estruturas existentes, numa perspectiva de valorização da oferta turística da Estância Termal em questão (tanto ao nível do alojamento como dos balneários termais).

Adicionalmente, são também propostas novas unidades de negócio, abrangendo valências diversificadas do sector turístico (alojamento, restauração, serviços complementares) e do sector tecnológico que, tendo por base o recurso alvo da EEC, visam o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços com ele relacionados ou dele derivados.

Por último, destacam-se igualmente um conjunto de investimentos públicos relacionados com a qualificação e valorização ambiental dos espaços públicos e espaços de circulação associados à Estância Termal, com os quais se procura assegurar a disponibilização de melhores condições ao seu usufruto e conhecimento por parte de visitantes.

Se considerarmos as tipologias de investimento, o conjunto de projectos complementares evidenciam a distribuição que se apresenta na tabela E1.

Conforme aí bem evidente, a maior parte do investimento proposto é dirigido à valorização económica dos recursos endógenos, designadamente através da diversificação e modernização da oferta termal (com a correspondente e necessária requalificação ou criação de equipamentos termais dirigidos para o segmento de bem estar, que ascendem a cerca de 38% do montante total), a par com investimentos no aumento da oferta e/ou requalificação do alojamento necessário ao aumento da procura esperada (cerca de 40% do montante total).

Paralelamente, é feito um esforço significativo no sentido de valorizar as estâncias e a sua envolvente (cerca de 5% do investimento total), que, em casos específicos e dado o estado de menor desenvolvimento de algumas estâncias, é acompanhado também de investimentos em infra-estruturas básicas e/ou de apoio à mobilidade (cerca de 3%).

Apesar do seu necessário direccionamento para o sector termal e hoteleiro, a EEC não esquece também a necessidade de apoiar a diversificação da economia local, de forma a reforçar as suas ligações com sectores e actividades complementares, para as quais são ainda direccionados cerca de 1.6% do investimento total. A este nível, salienta-se ainda a preocupação e orientação para novos aspectos associados à valorização de alguns recursos termais, no domínio das energias renováveis, que envolvem ainda cerca de 2% do investimento total.

Por último, salientam-se investimentos na área da promoção e formação, de menor valor, mas que complementam localmente e para alguns dos parceiros os valores substancialmente superiores que nessas áreas são investidos em rede, através dos Projectos Âncora.

Tabela E1 – Investimento de Projectos Complementares da EEC por Tipologia.

Tipologia de Investimento	Valor (€)	%
Requalificação Equipamentos Termais	22,711,475	14.3
Criação de Equipamentos Termais	35,360,301	22.3
Requalificação Hospital Termal	3,192,444	2.0
Requalificação Empreendimentos Turísticos	29,193,250	18.4
Criação de Empreendimento Turístico	35,667,250	22.5
Valorização e Qualificação da Envolvente	18,803,002	11.9
Criação Espaços Museológicos	200,000	0.1
Aproveitamento de Energias Renováveis	3,379,300	2.1
Infra-Estruturas Básicas	632,800	0.4
Mobilidade e Acessibilidades	5,097,559	3.2
Diversificação Actividades e Serviços Locais	1,865,000	1.2
Promoção	1,300,000	0.8
Promoção e Diversificação de Actividades e Serviços Locais	655,000	0.4
Formação e Qualificação RH	250,000	0.2

### 5.3.2. Montantes de Investimento

Os investimentos respeitantes a Projectos Complementares ascendem a um montante de 158.307.381 euros, dos quais cerca de 65 milhões são investimento identificado actualmente como público mas que se espera seja agregado em parcerias publico-privadas em constituição.

Tabela E2 – Investimento de Projectos Complementares da EEC por Tipologia de Promotor.

Tipo de Promotor	Investimento (€)	%
<b>Público</b>		
<i>Administração Central</i>	3,192,444	2.1
<i>Administração Local</i>	62,682,437	40.8
<b>Privado</b>		
<i>Sociedades Anónimas</i>	56,131,500	36.5
<i>Empresas Municipais</i>	14,000,000	9.1
<i>Sociedades por Quotas</i>	750,000	0.5
<i>Empresários Nome Individual</i>	1,465,000	1.0
<i>Fundações</i>	15,586,000	10.1

Conforme esperado e pretendido de uma EEC PROVERE, uma elevada percentagem do investimento proposto é susceptível de gerar receita e dinamizar as economias locais, através da ampliação da actual oferta de produtos e serviços associados ao recurso-alvo.

Em termos espaciais, a distribuição dos montantes atrás referidos por estância termal é a indicada na tabela E3.

Tabela E3 – Investimento de Projectos Complementares da EEC por Estância Termal.

Estância da EEC	Total de Investimento (€)	%
Curia	9,124,450	6.0
Monfortinho	18,794,250	12.4
Vimeiro	5,000,000	3.3
Sangemil	11,820,000	7.8
Alcáface	4,585,000	3.0
Fonte Santa	4,500,000	3.0
Caldas da Rainha	3,828,619	2.5
Cró	9,690,301	6.4
São Pedro do Sul	15,000,000	9.9
Vale da Mó	16,150,550	10.7
Caldas da Felgueira	400,000	0.3
Carvalhal	10,678,211	7.1
Longroiva	3,000,000	2.0
Branças / Salgadas	3,150,000	2.1
Manteigas	11,036,000	7.3
Luso	24,550,000	16.2

Os montantes globais por estância termal oscilam entre valores da ordem dos 400.000 euros no caso das Caldas da Felgueira até valores de 24.550.000 no caso do Luso. As diferenças observadas têm sobretudo a ver com a quantidade de parceiros e/ou número total de projectos propostos para cada estância termal.

### 5.3.3. Programação/Calendarização do Investimento

Conforme identificado nas Fichas de Projecto apresentadas em Anexo, pretende-se que as intenções de investimento que integram os Projectos Complementares da EEC sejam alvo de um conjunto de candidaturas ao QREN e PRODER tendo-se para o efeito identificado, para cada um, o instrumento que aparentemente melhor se adequa às respectivas propostas de investimento.

A calendarização dessas candidaturas estará, na maioria dos casos, dependente da abertura dos correspondentes Avisos de Candidatura.

Nesta fase, apenas é viável apresentar uma estimativa genérica da programação/calendarização prevista, a qual teve em conta:

- a interrelação com as fases de desenvolvimento dos Projectos Âncora;
- as intenções individuais manifestadas por cada promotor;
- o tempo esperado como necessário à execução dos trabalhos;
- o período esperado para análise e apreciação decisão sobre a EEC proposta, tendo em conta os prazos previstos no âmbito do *Enquadramento das Estratégias de Eficiência Colectiva*.

Em síntese, e tendo por base uma programação de base mensal, as fichas individuais de projecto disponibilizadas pela CCDRC, indicam a calendarização actualmente prevista para cada Projecto Complementar.

Em termos financeiros, os valores introduzidos no formulário electrónico reflectem o cronograma de investimentos. Da sua análise decorre ser viável assegurar uma **elevada celeridade na produção dos resultados**, já que os investimentos propostos ou se encontram iniciados ou terão na sua maioria arranque ao longo de 2009.

### 5.3.4. Impactos Económicos Esperados

Com os investimentos atrás referidos e sua conjugação com os Projectos Âncora da EEC, espera-se atingir um conjunto de alterações positivas e diferenciadoras ao nível da qualidade e quantidade da oferta turística do recurso-alvo, conducente ao atingir de metas bem estabelecidas em termos económicos:

- no que respeita ao número clientes das Estâncias Termais, considera-se viável atingir, em 2013, um **crescimento de 40% no segmento de bem-estar e de cerca de 10% no segmento clássico**;

- no que respeita à ***despesa média por cliente, considera-se viável um crescimento de aproximadamente 20%***, para o mesmo horizonte temporal.

De referir que, por via das interacções económicas existentes, se espera no entanto um efeito económico substancialmente superior ao nível da valorização económica dos territórios onde as Estâncias Termais se localizam.

De facto, tendo em conta os resultados do estudo apoiado pela ATP a este respeito (Sousa, 2008), abrangendo como casos de estudo a realidade económica envolvente das Termas de São Pedro do Sul e de Monfortinho aponta-se como ***razoável admitir como estimativa aproximada que, por cada 100 € de despesa turística realizada no complexo termal se gerará na economia regional um efeito total (directo, indirecto e induzido) que poderá oscilar entre os 70 € e os 80 € em termos de VAB (a preços correntes de 2006) e os 0.0051 a 0.0053 empregos equivalentes a trabalho em templo completo.***

Considerando as metas atrás referidas em termos de evolução da despesa média por cliente e número de clientes, e face às conclusões atrás referidas, não serão portanto de excluir, para além do crescimento das receitas e empregos directamente gerados pelos investimentos propostos, um conjunto mais substancial de alterações ao nível do VAB e emprego regional.

Para estimativa de tais impactes, e dado que as estimativas solicitadas a cada promotor não permitem identificar tais sinergias, os trabalhos adoptados envolveram o uso de um conjunto de informação de base robusta e disponível para o sector, baseada no trabalho anteriormente promovido pela ATP em colaboração com instituições de investigação nacionais (em especial, a informação disponibilizada em Medeiros & Cavaco, 2008).

Em termos genéricos, e tomando como base de referência as estatísticas de 2007 da ATP para utentes das estâncias termais que integram a EEC, foram primeiro estimados o número de termalistas previsíveis para o ano de arranque (tendo em conta a taxa de variação observada em 2006/7) e aplicando-a a cada estância, por segmento (clássico e bem estar). Com esta informação, associada aos valores nacionais médios de despesa diária por termalista de cada um desses segmentos estimados por Medeiros & Cavaco (2008) obtiveram-se as estimativas de vendas de 2008, no conjunto das economias de estâncias termais abrangidas pela EEC, as quais se sintetizam na tabela E4.

De forma análoga, e tomando por referência os objectivos de aumento de termalistas em ambos os segmentos (10% segmento clássico e 40% segmento saúde e bem estar) e de aumento da despesa média diária (20%)

estabelecidos para a EEC, estimou-se a evolução do volume de receitas esperadas para aquele objectivo, igualmente apresentada na tabela. Importa referir, neste contexto, que para o caso das estâncias termais que não apresentem actualmente utentes do segmento de saúde e bem estar se adoptou a aplicação de uma proporção análoga à actualmente disponível para o conjunto das termas a nível nacional.

**Tabela E4 – Estimativas de vendas para o arranque e objectivo da EEC, no conjunto de estâncias termais abrangidas para as quais existia actividade em 2007.**

	Estimativas de Arranque	Objectivo da EEC
Segmento	(€)	(€)
Clássico	52,752,300	69,633,945
Bem Estar	3,504,000	7,729,920
Despesa Total (€)	56,256,300	77,363,865

Decorrendo da análise conjugada de ambos os valores, é esperado com a aplicação conjunta dos investimentos propostos pela EEC um aumento do volume de negócios em aproximadamente 21 milhões de euros, tendo apenas em conta as despesas directas, associadas às instalações termais e alojamento e as despesas médias diárias actuais e previstas. De salientar que nestas estimativas não se encontram dados de algumas das estâncias abrangidas pela EEC, por se encontrarem actualmente inactivas. Uma vez reabertas com apoio dos investimentos preconizados na EEC, o seu volume de negócios irá acrescer aos valores apresentados, amplificando os respectivos resultados.

Em face desta evolução e do efeito multiplicador médio estimado por Medeiros & Cavaco (2008) para a generalidade das estâncias termais nacionais, e tal como apresentado na tabela E5, as estimativas obtidas apontam para resultados globais de implementação do Plano de Acção que se apresentam muito positivos face aos volumes de investimento que lhes estão subjacentes. Tal como apresentado na tabela E5, e face aos cálculos efectuados (que se baseiam nos objectivos da EEC, na evolução mais recente do mercado, e em resultados de caracterização económica do sector baseados em estudos de elevada fiabilidade), espera-se atingir resultados globais que apontam para um acréscimo do VAB regional de 16.886.052 euros e para a criação de 1098 postos de trabalho (equivalentes a tempo inteiro).

**Tabela E5 – Estimativas de impactes da EEC, no VAB regional e emprego.**

Impactes Globais da EEC	
VAB (€)	16,886,052
Emprego (nº)	1,098





# 6

**Instrumentos do  
QREN**



## Instrumentos do QREN:

Nas secções anteriores e nas fichas de projecto que as complementam são identificados os instrumentos do QREN que se consideram aplicáveis para a prossecução dos objectivos fixados.

Em termos genéricos, e considerando a globalidade dos investimentos previstos na EEC (projectos âncora, projectos complementares e estrutura de gestão) e as taxas médias de co-financiamento dos vários Eixos e Programas do QREN, a implementação do Programa de Acção Proposto nesta EEC engloba um investimento total de 161.915.381 euros.

A sua alocação por tipologia de investimento associado à EEC encontra-se referida na tabela F1.

Tabela F1 – Montantes globais de investimento da EEC, por tipologia.

	Investimento	%
Projectos Âncora	3,008,000	1.9
Projectos Complementares	158,307,381	97.8
Estrutura de Gestão	600,000	0.4

O respectivo co-financiamento será assegurado através das fontes identificadas na tabela F2.

116

Tabela F2 – Montantes globais de investimento da EEC.

Valores Globais da EEC	
Cofinanciamento FEDER	93,600,883
Cofinanciamento FEADER	186,000
Cofinanciamento Público	15,173,212
Cofinanciamento Privado	52,955,285
<b>Investimento Total</b>	<b>161,915,381</b>

No que respeita a Programas do QREN, a distribuição dos Projectos de investimento é a que se sintetiza na tabela F2. Da sua análise decorre que as intenções de investimento serão maioritariamente apoiadas através do PO Mais Centro (cerca de 69%) e PO Factores de Competitividade (cerca de 30%). O restante será apoiado de forma menos significativa pelo POPH

(cerca de 1%) e pelo PRODER, através de Estratégias de Desenvolvimento Local (cerca de 0.3%).

Tabela F2 – Montantes de investimento da EEC, por instrumento do QREN

Investimento Total	
POPH	1,700,000
PO Factores de Competitividade	48,465,250
PO Mais Centro	111,285,131
PRODER	465,000

Esta distribuição está intimamente relacionada com a tipologia de parceiros, que incluem entidades públicas, PME's de pequena dimensão mas também de média dimensão (com acesso ao PO Factores de Competitividade).

No que respeita ao PRODER, trata-se de investimentos de micro-empresas, relacionados sobretudo com a diversificação de actividades económicas locais (em Monfortinho) que, apesar do seu reduzido significado em termos de investimento, **reflectem a interacção da EEC com as EDL's aplicáveis.**

Excluindo os investimentos dos PO Nacionais (PO Factores de Competitividade e POPH) e do PRODER, e analisando apenas a distribuição dos investimentos do PO Mais Centro pelos respectivos Eixos e Medidas, a distribuição é a que se apresenta na tabela F3.

117

Tabela F3 – Montantes de investimento da EEC, por Eixo do PO Mais Centro

PO Mais Centro		
	€	%
Eixo 1	64,475,250	58
Eixo 2	-	-
Eixo 3	34,427,781	31
Eixo 4	10,427,100	9
Eixo 5	1,955,000	2

Conforme aí se evidencia, a maior parte do investimento irá ser dirigido para o Eixo 1 (Competitividade, Inovação e Conhecimento), seguido de investimentos no âmbito do Eixo 3 (Consolidação e Qualificação dos Espaços Sub-Regionais). De forma menos significativa, observam-se investimentos na área do Eixo 4 (Protecção e Valorização Ambiental) e do Eixo 5 (Governança e Capacitação Institucional), estes últimos relacionados com aspectos de promoção e divulgação.





