

PM

Estrelícia's Health Spa

PROJETO DE MESTRADO

Jessica Carolina Segala

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

julho | 2025

Página intencionalmente deixada em branco

Estrelícia's Health Spa
PROJETO DE MESTRADO

Jessica Carolina Segala
MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTAÇÃO
Ana Raquel Marques Simões

Página intencionalmente deixada em branco

Dedicatória e agradecimentos

O projeto apresentado é o resultado de mais uma etapa concluída no meu percurso académico e pessoal. Uma jornada caracterizada por períodos um pouco mais difíceis e desafiantes, porém recompensadores.

Durante todo o processo, procurei manter a motivação e a perseverança, tendo sempre como principal objetivo desafiar-me a mim mesma e atingir todas as minhas metas. Identifico-me com a célere expressão de Fernando Pessoa “Tenho em mim todos os sonhos do mundo”. Sonhos esses que não se concretizam quando estamos sozinhos, mas quando somos rodeados de pessoas que nos incentivam a crescer diariamente e que nos acompanham na caminhada a que chamamos vida.

Primeiramente, aos meus pais, que são o meu alicerce de todos os dias. Um “obrigada” nunca será suficiente para agradecer o carinho, a paciência e os sacrifícios que fizeram ao longo da vida para me educar e ver crescer, para me tornar a mulher que sou hoje.

Seguidamente, ao meu namorado David, que me acompanha em todas as conquistas e derrotas, que me apoia diariamente a ultrapassar os desafios da vida pessoal e académica. Sem ti, todo este percurso teria sido muito mais difícil.

Um agradecimento a todos os docentes com quem me cruzei no meu percurso enquanto estudante, a começar pela escola, à licenciatura e ao mestrado, e em especial à minha orientadora, Ana Simões. Sem os vossos ensinamentos não teria chegado tão longe.

Agradeço a todos os meus amigos que me acompanham fielmente, com momentos bons e menos bons, com desafios pessoais e profissionais. Obrigada pelo vosso companheirismo, carinho e amizade.

Por último e, não menos importante, agradecer a todos os meus colegas do ramo profissional, que todos os dias partilham os seus conhecimentos no sentido de me tornar uma profissional cada vez mais experiente e consciente.

Página intencionalmente deixada em branco

Resumo

O século XXI caracteriza-se por um estilo de vida marcado pela aceleração dos ritmos quotidianos, pelo aumento de exigências profissionais e pela exposição constante às tecnologias digitais. Estes fatores têm vindo a refletir-se de forma significativa na saúde física e psicológica das populações, contribuindo para o crescimento exponencial da incidência de doenças como a ansiedade, a depressão, as patologias cardiovasculares, as perturbações de sono e outras condições crónicas. Neste contexto torna-se evidente a emergência de uma preocupação transversal no domínio da saúde pública.

Em resposta, a este paradigma contemporâneo tem vindo a afirmar-se uma nova tipologia de turismo: o turismo de bem-estar. Este modelo assume como finalidade principal a evasão do ambiente urbano e a reconexão com natureza e o meio rural, configurando-se como uma alternativa que visa promover a saúde integral dos indivíduos – física, mental e espiritual. As experiências associadas ao turismo do bem-estar incluem práticas orientadas para o relaxamento e o equilíbrio interior, tais como sessões em Spas, terapias alternativas, tratamentos holísticos programas de nutrição, exercício físico e meditação.

Na Região Autónoma da Madeira (RAM), constata-se uma evidente insuficiência de infraestruturas vocacionadas para dar resposta a esta crescente procura. Neste enquadramento, apresenta-se uma proposta de intervenção que visa criar uma realidade diferenciadora, onde seja possível usufruir da envolvimento natural da paisagem madeirense, aliando-a a experiências de relaxamento e bem-estar nas zonas serranas da ilha. O objetivo central desta iniciativa consiste em promover uma reaproximação da comunidade dos visitantes à natureza, através de um conceito integrado de turismo de saúde e bem-estar, inserido na vertente *wellness*, valorizando os produtos endógenos, os tratamentos naturais e tradições culturais da matriz regional.

Página intencionalmente deixada em branco

Abstract

The 21st century is characterized by a lifestyle marked by the acceleration of daily rhythms, increased professional demands, and constant exposure to digital technologies. These factors have had a significant impact on the physical and psychological health of populations, contributing to the exponential rise in the incidence of conditions such as anxiety, depression, cardiovascular diseases, sleep disorders, and other chronic conditions. In this context, a growing concern within the realm of public health has become increasingly evident.

In response to this contemporary paradigm, a new type of tourism has emerged: wellness tourism. This model primarily aims at escaping urban environments and reconnecting with nature and rural settings, presenting itself as an alternative that seeks to promote the overall health of individuals—physical, mental, and spiritual. Experiences associated with wellness tourism include activities focused on relaxation and inner balance, such as Spa sessions, alternative therapies, holistic treatments, nutrition programs, physical exercise, and meditation.

In the Autonomous Region of Madeira (RAM), there is a clear shortage of infrastructure dedicated to meeting this growing demand. Within this framework, a proposed intervention seeks to create a distinctive offering that allows visitors to enjoy the natural surroundings of Madeira's landscape, combining it with relaxation and wellness experiences in the island's mountainous areas. The central aim of this initiative is to promote a renewed connection between visitors and nature through an integrated concept of health and wellness tourism, aligned with the wellness segment, highlighting local products, natural treatments, and the region's cultural traditions.

Página intencionalmente deixada em branco

Índice

Dedicatória e agradecimentos.....	V
Resumo	VII
Abstract.....	IX
Índice de Figuras	XIII
Índice de Tabelas	XV
Lista de Siglas e Acrónimos	XVII
Introdução.....	1
Revisão de Literatura.....	3
1. Turismo	3
1.1. O turismo: procura, motivações e oferta turística.....	4
1.2. Tipologias de turismo: lazer, saúde e bem-estar.....	5
1.3. Turismo sustentável.....	9
2. Impactos do turismo	13
2.1. O turismo a nível internacional	13
2.2. O turismo a nível nacional.....	14
2.3. Turismo na Região Autónoma da Madeira	15
2.4. Turismo de bem-estar na Região Autónoma da Madeira	17
2.5. Turismo sustentável na Região Autónoma da Madeira.....	18
3. Conceito e indústria de Spa e Wellness	21
3.1. Origem, evolução e conceito de Spa	21
3.2. A indústria do Spa & Wellness	21
3.3. Inovações e sustentabilidade nos serviços de Spa	22
3.4. A importância dos produtos locais e naturais em Spas	23
4. Metodologia	25
5. Análise Externa do Mercado	27
5.1. Análise PESTAL	27
5.2. Análise das 5 Forças de Porter	29
5.3. Benchmarking.....	35
5.4. Análise da concorrência.....	38
6. Projeto - Estrelícia's Health Spa	41
6.1. Caracterização do Estrelícia's Health Spa.....	41
6.1.1. Missão.....	41
6.1.2. Visão.....	42
6.1.3. Valores.....	42

6.1.4.	Objetivos.....	44
6.2.	Análise Interna.....	44
6.2.1.	Análise do consumidor	45
6.2.2.	Análise SWOT.....	46
6.3.	Implementação do projeto	49
6.3.1.	Localização	49
6.3.2.	Público-alvo.....	50
6.3.3.	Personas	52
6.3.4.	Infraestrutura	53
6.3.5.	Ambiente	57
6.3.6.	Horário de funcionamento	59
6.3.7.	Regulamento do Spa.....	59
6.4.	Marketing Mix.....	61
6.4.1.	Produto (<i>Product</i>).....	61
6.4.1.1.	Tratamentos e serviços	62
6.4.1.2.	Gama de produtos.....	64
6.4.2.	Preço (<i>Price</i>).....	66
6.4.3.	Distribuição (<i>Place</i>).....	67
6.4.4.	Promoção (<i>Promotion</i>)	68
6.4.5.	Pessoas (<i>People</i>).....	70
6.4.6.	Processos (<i>Process</i>).....	73
6.4.7.	Evidências físicas (<i>Physical Evidence</i>)	73
6.5.	Desenvolvimento da ideia de negócio – Modelo CANVAS	77
7.	Planeamento financeiro	79
7.1.	Investimento	79
7.2.	Plano de investimento.....	79
7.3.	Custos salariais	81
7.4.	Financiamento e serviços externos	84
7.5.	Volume de negócios	86
7.6.	Demonstração de resultados	87
7.7.	Análise financeira aplicada ao projeto: equilíbrio e rentabilidade	89
8.	Considerações Finais.....	92
	Bibliografia.....	93

Índice de Figuras

Figura 1. Logotipo – <i>Estrelícia's Health Spa</i>	41
Figura 2. Restaurante <i>Jungle Rain</i>	49
Figura 3. Localização: <i>Jungle Rain</i>	50
Figura 4. Projeto das Instalações do <i>Estrelícia's Health Spa</i> (Vista superior lateral esquerda).....	54
Figura 5. Projeto das Instalações do <i>Estrelícia's Health Spa</i> (vista superior).....	55
Figura 6 . Projeto das Instalações do <i>Estrelícia's Health Spa</i> (Vista superior lateral direita).....	56
Figura 7. Zona exterior do <i>Estrelícia's Health Spa</i> (Jacuzzi).....	56
Figura 8. Farda Masculina e Feminina do staff - <i>Estrelícia's Health Spa</i>	58
Figura 9. Horário de Funcionamento <i>Estrelícia's Health Spa</i>	59
Figura 10. Horário Recursos Humanos <i>Estrelícia's Health Spa</i>	59
Figura 11. Produtos da Marca Alvedama para o <i>Estrelícia's Health Spa</i>	66
Figura 12. Cartão do Programa de Fidelização do Cliente (Frente).....	76
Figura 13. Cartão do Programa de Fidelização do Cliente (Verso)	76

Página intencionalmente deixada em branco

Índice de Tabelas

Tabela 1. Análise PESTAL.....	27
Tabela 2. Análise da concorrência <i>Estrelícia's Health Spa</i>	39
Tabela 3. Análise SWOT do <i>Estrelícia's Health Spa</i>	46
Tabela 4. Modelo Canvas	77
Tabela 5. Plano de despesas do <i>Estrelícia 's Health Spa</i>	80
Tabela 6. Elementos da equipa <i>Estrelícia 's Health Spa</i>	83
Tabela 7. Gastos com o pessoal.....	84
Tabela 8. Financiamento de serviços externos	85
Tabela 9. Previsão de vendas dos Serviços	86
Tabela 10. Demonstração de resultados	88
Tabela 11. Indicadores dos valores da análise aplicada ao projeto	90
Tabela 12. Análise da Rentabilidade do Negócio.....	91

Página intencionalmente deixada em branco

Lista de Siglas e Acrónimos

AIDA	<i>Awareness, Interest, Desire, Action</i>
CiTUR	Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo
CPC	Custo por Clique
CPO	Custo por Pedido
CTR	<i>Click Trought Rate</i>
FAQ	<i>Frequently Asked Questions</i>
GWJ	<i>Global Wellness Institute</i>
IFCN	Instituto das Florestas e Conservação da Natureza
IMC	<i>Integrated Marketing Communication</i>
INE	Instituto Nacional de Estatística
IRP	Índice de Rentabilidade do Projeto
KPIs	<i>Key Performance Indicators</i>
KSAs	<i>Knowledge, Skills and Abilities</i>
OMT	Organização Mundial de Turismo
ONU	Organização das Nações Unidas
RAM	Região Autónoma da Madeira
SPA	<i>Salus per Aquam</i>
TIR	Taxa Interna de Rendabilidade
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
VAL	Valor Atual Líquido

Página intencionalmente deixada em branco

Introdução

O presente projeto propõe a criação de um Spa de bem-estar inovador — o *Estrelícia's Health Spa* — localizado na Floresta Laurissilva, na Ilha da Madeira. Assente numa abordagem sustentável e holística, este espaço tem como propósito proporcionar experiências regeneradoras, baseadas na utilização de matérias-primas naturais endógenas, profundamente enraizadas na identidade local. Trata-se de uma iniciativa que alia o turismo de saúde e bem-estar à valorização do património natural madeirense, oferecendo uma resposta diferenciadora face às tendências emergentes do setor.

Num contexto global marcado por elevados níveis de stress e por um crescente desejo de reconexão com a natureza, o turismo de bem-estar assume-se como uma alternativa terapêutica e transformadora. Neste sentido, o *Estrelícia's Health Spa* surge como uma proposta alinhada com as novas exigências do viajante contemporâneo, combinando tranquilidade, autenticidade e inovação.

A Ilha da Madeira apresenta-se como um território singular para o desenvolvimento deste conceito, reunindo características naturais, climáticas e culturais de exceção. A Floresta Laurissilva — reconhecida como Património Mundial Natural da UNESCO — constitui o cenário privilegiado para a implementação do projeto, oferecendo um ambiente propício à introspeção, ao equilíbrio físico e emocional, e à fruição de experiências sensoriais únicas.

O estudo estrutura-se em várias etapas interligadas. Numa fase inicial, procede-se a uma revisão da literatura centrada no enquadramento teórico do turismo de bem-estar e na evolução do setor *Spa & Wellness*, com ênfase na sua importância crescente no turismo contemporâneo. Esta análise é complementada por um diagnóstico estratégico, com recurso à ferramentas tais como a PESTAL e o modelo das Cinco Forças de Porter, de modo a compreender os fatores externos que condicionam o posicionamento da marca.

A fase seguinte contempla a definição do conceito do Spa, incluindo a missão, visão, valores e objetivos estratégicos do *Estrelícia's Health Spa*, bem como uma análise interna que permite identificar vantagens competitivas e áreas de melhoria, face aos principais operadores do mercado. Descreve-se, de seguida, o público-alvo, as características das infraestruturas e o ambiente envolvente, destacando-se a integração arquitetónica com o espaço natural e o apelo sensorial da experiência proposta.

A oferta de serviços — elemento central do projeto — é apresentada por tipologia, com detalhe sobre os tratamentos disponíveis, respetiva duração, tarifário, equipamentos

utilizados e gama de produtos cosméticos naturais. Esta componente é complementada por um plano de marketing baseado no modelo *Marketing Mix*, que define a estratégia de comunicação e posicionamento do Spa.

Por fim, aborda-se a gestão da relação com o cliente, enquanto fator crítico de sucesso, explorando mecanismos de fidelização, personalização do serviço e avaliação contínua da qualidade, de forma a garantir a satisfação e lealdade dos visitantes.

Em síntese, este projeto pretende demonstrar que é possível conciliar turismo, sustentabilidade e valorização dos recursos locais, através da criação de um conceito de bem-estar enraizado no território madeirense e vocacionado para um mercado em franca expansão.

Revisão de Literatura

1. Turismo

O turismo resulta de uma ocupação dos tempos livres onde o indivíduo tem como principal objetivo a fuga à rotina diária e a vontade de adquirir conhecimentos e disfrutar de novas experiências através do descanso e lazer (Cunha, 2013; Gomes, 2017). O turista desloca-se da sua residência habitual por diversas razões desde “culturais, profissionais [...], educacionais, sociais [...] e religiosas” (Abreu, 2017, p. 65), estando estas, geralmente, associadas às suas necessidades e desejos pessoais. Assim, verifica-se uma correlação direta entre os motivos que levam as pessoas a viajar e as características dos diversos destinos, onde o destino, através das suas particularidades, consegue responder às motivações do visitante (Cunha, 2013).

O crescimento exponencial do setor do turismo nos últimos anos, tem sido o grande impulsionador do desenvolvimento económico nos variados destinos turístico. Consequentemente, assiste-se ao aumento dos compromissos com o futuro do local em questão, havendo a necessidade de tomar medidas que equilibrem a obtenção do lucro máximo com o aproveitamento responsável do turismo na região (Montenegro, 2015).

Segundo Las Casas (1997), o fator mais importante para despertar o interesse na compra de um produto ou serviço consiste numa necessidade não satisfeita. Todas as ações no processo de decisão de compra vão partir dessa necessidade que irá propulsionar a pesquisa de informação sobre o bem ou serviço, seguida de uma fase de avaliação do grau de utilidade do produto para, em última instância, culminar na compra. A mesma estrutura é aplicável à construção da oferta e da procura no setor turístico.

No lado da oferta, o produto turístico apresentado pelos destinos visa corresponder às necessidades e desejos na origem das motivações dos consumidores (Ministério do Comércio e Turismo & Secretaria de Estado do Turismo, 1991). Emerge o conceito de motivação turística com base numa necessidade não satisfeita e em função de alterações de ordem política, económica, social e tecnológica que não só permitem melhores condições para viajar como fazem do turismo atual algo muito diferente do praticado antes da década de 50. Com a finalidade de proporcionar uma experiência primada pela originalidade, personalização e atenta à segurança dos seus intervenientes, as empresas no ramo turístico apostam na colaboração ao conjugar vários tipos de serviços. O produto final é uma proposta de valor superior a um preço mais reduzido para o consumidor, impossível de atingir pela ação individual das empresas. Este novo modelo económico,

baseado na partilha de serviços turísticos, expressa-se no conceito de economia partilhada muito valorizada pelos *millennials* (Insight Department, 2019). As novas tendências nas motivações também se manifestam em função de fenómenos demográficos. Informações como a idade, a nacionalidade e o género facilitam a compreensão dos motivos que levam o turista a fazer a viagem e o que procura (Lopes, 2018).

Uma grande moda que marca o século XXI é o envelhecimento populacional, proveniente da diminuição da taxa de natalidade e mortalidade, do crescimento da esperança média de vida e do desenvolvimento medicinal e das condições de vida (Lopes, 2018). Um turista jovem não terá os mesmos interesses e preferências que um turista sénior. Este indivíduo, por se apresentar numa fase com grande disponibilidade financeira e muito tempo livre, está mais sensibilizado a viajar, sendo que os dois fatores decisivos para a realização da viagem são o estado de saúde e o rendimento disponível (Cavaco, 2009; Sousa, 2017). A idade do viajante tem influência nos cuidados e preocupações, que passam pela saúde precária, a necessidade de planear rigorosamente a viagem, a ausência de informação sobre o destino turístico, a falta de companhia na viagem, a autorização da família ou apenas a inexistência de vontade de se deslocar (Lopes, 2018).

1.1. O turismo: procura, motivações e oferta turística

A teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, amplamente reconhecida no domínio da psicologia motivacional, oferece um enquadramento relevante para a compreensão do comportamento do turista. Segundo esta abordagem, as motivações humanas organizam-se hierarquicamente, desde as necessidades básicas até à autorrealização. Abraham Maslow, um psicólogo norte americano, criou a “Teoria da Hierarquização das Necessidades”, uma das mais conhecidas teorias da motivação, que defende a ideia de que o Homem procura satisfazer, continuamente, as suas necessidades segundo uma hierarquia de importância, isto é, como ser insatisfeito é conduzido a suprir uma necessidade mais elevada assim que a do nível inferior seja satisfeita. O autor defende que os indivíduos procuram, primeiramente, satisfazer as necessidades fisiológicas (alimentação, sono, respiração, hidratação), seguindo-se as necessidades de segurança (proteção, estabilidade, ordem). Posteriormente, surgem as necessidades de pertença (afeto, amizade, relações familiares), de estima (prestígio, reconhecimento social, autoestima), culminando na necessidade de autorrealização, que representa a concretização do potencial pessoal. Esta teoria permite interpretar as decisões turísticas

em função do nível de necessidade predominante em cada momento da vida do indivíduo (Cunha, 2013; Duarte, 2014; Silva *et al.*, 2017).

A sociedade do século XXI encontra-se, assim, num processo de renovação interior, marcado pela reinvenção do turismo enquanto fenómeno orientado para a sustentabilidade, o bem-estar e a valorização do território. Neste novo paradigma, emergem conceitos e práticas turísticas que respondem a necessidades mais profundas do ser humano, entre os quais se destaca a procura por espaços terapêuticos e regeneradores, como os Spas de bem-estar (Gustavo, 2010). Estes espaços constituem verdadeiros refúgios face às exigências e desafios dos últimos anos, permitindo uma reconexão com o equilíbrio físico e emocional. Segundo Gössling & Hall os estudos apontam para uma crescente diversificação dos destinos turísticos com foco na procura de experiências autênticas e sustentáveis (2021).

Paralelamente, verifica-se um crescimento significativo de um segmento de turistas com preocupações ambientais acentuadas — os chamados “turistas verdes”. Estes viajantes demonstram maior consciência sobre o impacto das suas escolhas nos destinos visitados, adotando práticas mais sustentáveis e éticas (Bento, 2011; GEOTA, 2015). A sua preferência recai na contratação de mão-de-obra e serviços locais, na valorização das tradições e práticas culturais da população residente, e no respeito pelo património natural e construído. Evitam, igualmente, comportamentos que possam causar danos ao meio ambiente ou à comunidade local.

Neste contexto, o turismo entra numa fase moderna, caracterizada por maior complexidade, sofisticação e exigência, refletida no comportamento do consumidor e na multiplicidade de fatores que influenciam as suas escolhas (Cunha, 2017). Assim, torna-se essencial considerar, de forma integrada, os elementos internos (emoções, motivações, valores) e externos (tendências globais, conjuntura social, oferta turística) no processo de decisão relativo à seleção de um destino.

1.2. Tipologias de turismo: lazer, saúde e bem-estar

O conceito de lazer é considerado uma combinação entre tempo e atitude mental, geralmente posta em prática após a atividade laboral, sono e cumprimento das necessidades básicas de um indivíduo. Qualquer atividade de origem obrigatória ou fora da sua vontade não fazem parte deste conceito (Cooper *et al.* 2007; Cunha, 2013). Segundo Dumazedier (1988), o lazer consiste numa atividade na qual as pessoas se

entregam de forma livre, não fazendo parte das responsabilidades profissionais e sociais. Está inserido nas diversas formas de diversão, descontração, no aumento de conhecimentos e participação espontânea social, livre de exercício e conhecimento criativo. Este defende que o lazer é apresentado em três dimensões: o recreio, como a fase de libertação da fadiga; o divertimento, que quebra os momentos monótonos das tarefas do quotidiano; e o desenvolvimento da personalidade que permite libertar o indivíduo dos automatismos do pensamento e atividades diárias (Dumazedier, 1988; Dumazedier in Ramos, 2001).

Segundo Cunha (2013), o lazer consiste na ocupação da distração, evasão, divertimento ou realização e desenvolvimento pessoal, sendo, deste modo, um tempo de recreio. O turismo é uma forma de lazer, que mais se assemelha ao recreio, mas que difere em determinados aspetos na medida em que exige uma deslocação do indivíduo para fora do seu ambiente habitual por um período variável. Deslocação essa que pode implicar obrigações do foro familiar, social, profissional, político e/ou de saúde e tratamentos como Spas, termalismos ou intervenções cirúrgicas (Cunha, 2013). Exemplo disso é o turismo de repouso, com o principal objetivo de cuidar da saúde mental e física através da recuperação do equilíbrio e o bem-estar daqueles que o praticam. São, maioritariamente, indivíduos afetados pelo estilo de vida atual que provoca desequilíbrios psicológicos e períodos intensos de *stress*, causados pela intensidade do trabalho e agitação quotidiana (Cunha e Abrantes, 2017).

As vicissitudes vividas nos dias de hoje causadas pelos efeitos da crise sanitária mundial e os novos desafios originados pelas mudanças de índole económica, social, política e tecnológica dos últimos anos, vieram configurar o comportamento das pessoas e empresas. O clima de incerteza daí decorrente e o ritmo acelerado da sociedade contemporânea têm levado a saúde física e mental a ocupar uma posição central nas preocupações diárias do ser humano (Huang *et al.*, 2019a; Yan *et al.*, 2021). O frenesim experienciado num ambiente em rápida e constante mutação ditou o aumento dos níveis de *stress* que, de forma mais frequente, tem afluído em síndromes como o *burnout* (Silva & Umbelino, 2017), tornando-se essencial a aposta na prevenção do equilíbrio e estabilidade mental da sociedade (Dickson, 2018).

Os praticantes do turismo de saúde e bem-estar procuram destinos que permitam a recuperação física e mental, pelo que privilegiam locais calmos onde predomina o contacto com o meio natural, sejam os campos, as estâncias termais ou *health resorts*. Segundo Cunha e Abrantes (2017), as pessoas que se enquadram no turismo de bem-estar

representam um importante segmento no mercado, uma vez que 37% dos europeus refere que o principal objetivo nas férias é o repouso.

O reconhecimento de que a saúde e bem-estar são influenciadas por uma série de fatores, muito além duma perspetiva médico-científica ocidental de tratamento da doença, tem conduzido a uma abordagem holística da saúde. Segundo Silva e Umbelino (2017), no cenário atual os indivíduos estão focados numa gestão da saúde de forma integrada, centrada numa filosofia, ativa, proativa, *ecofriendly* e de *wellness*. Os Spas alicerçados nesta nova visão têm constituído uma resposta contundente e adequada aos desafios do quotidiano (Silva & Umbelino, 2017).

A acumulação do *stress* leva à necessidade de contrariar maus hábitos, através da fuga temporária da rotina quotidiana e o alcance da paz física e mental. Os turistas de saúde e bem-estar são, portanto, os que se deslocam do seu local de residência com o objetivo de obter benefícios de saúde, apostando sempre na prevenção mediante terapias e métodos, entre eles a meditação e o *mindfulness*, que mitiguem o cansaço e *stress* da rotina diária. Estes tipos de técnicas carecem, muitas vezes, de um setor no mercado no turismo com infraestruturas que ofereçam serviços que colmatem a procura crescente pelo bem-estar (Cunha e Abrantes, 2013, p.33; Guerra, 2016). Tendo por base a crescente preocupação e procura de terapias e tratamentos de prevenção e gestão de doenças, a hotelaria tem vindo a investir em Spas como uma expansão de serviços para atrair clientes que, cada vez mais, consideram esta oferta fundamental para a sua estadia (Voigt *et al*, 2011).

O turismo de saúde e bem-estar é considerado um dos produtos turísticos com maior taxa de crescimento nos dias de hoje, apresentando-se como uma boa aposta para o futuro. Segundo Guerra (2018), a designação de turismo de bem-estar e de turismo de saúde pode variar e inclusive ser mal interpretada, devido à tradução dos termos estrangeiros poder desvirtuar o seu verdadeiro significado. Em 1947, a OMS considerou na sua constituição que o *wellbeing* é alcançado quando se verifica o bem-estar físico, mental e social na ausência de doenças ou enfermidades (WHO, 2020). Por outro lado, o *Global Wellness Institute* (GWI) considera que o *wellness* compreende as escolhas de um estilo de vida e as atividades que permitem atingir um estado de saúde holística (*Global Wellness Institute*, sd). Ambas as definições defendem o equilíbrio entre as necessidades físicas, mentais, sociais, espirituais e emocionais do indivíduo, sendo, no entanto, fundamental colocar em prática hábitos de vida saudáveis como o exercício físico, uma alimentação equilibrada, vida social estável, momentos de lazer e planeamento de férias.

Os conceitos de turismo de bem-estar e turismo de saúde podem ser complexos de distinguir. Por um lado, alguns autores sustentam que são conceitos interdependentes e outros que o turismo de bem-estar é considerado uma modalidade de turismo de saúde. Segundo Cunha (2006), o turismo de saúde engloba o turismo de bem-estar, visto que o de saúde se estende em três segmentos fundamentais desde os turistas que se deslocam por motivos primordialmente medicinais onde a motivação principal é a cura, recuperação ou prevenção da forma física e aqueles que procuram destinos que proporcionem repouso, evasão e contacto com a natureza através dos *health resorts*. Cunha (2006) defende que as atividades relacionadas com o bem-estar se desenrolam em locais longe dos aglomerados populacionais para facilitar a relação unilateral com o ambiente e a natureza. Em suma, o turismo de saúde é um conjunto dos produtos que têm como objetivo principal a saúde suportada pelos recursos naturais, proporcionando aos turistas a melhoria do bem-estar físico-social (Cunha, 2006).

Por conseguinte, o turismo de bem-estar impulsiona a procura por espaços rurais marcados pela serenidade e pela proximidade à natureza, em contraste com os ambientes sobrecarregados e stressantes dos centros urbanos. As próprias características morfológicas destes espaços exercem uma influência imediata no bem-estar dos indivíduos, pelo que a criação e implementação de infraestruturas neste contexto requer uma abordagem metódica e sensível ao meio envolvente.

Importa, no entanto, reconhecer que o bem-estar constitui uma experiência subjetiva e multifacetada, variando significativamente de pessoa para pessoa. Esta natureza individualizada dificulta a padronização de soluções e torna a gestão deste tipo de espaços particularmente desafiante. Assim, na conceção de infraestruturas destinadas ao turismo de bem-estar, torna-se essencial adotar princípios arquitetónicos e estéticos que favoreçam, de forma transversal, sensações de tranquilidade, equilíbrio e reconexão interior.

A escolha de elementos arquitetónicos deve, portanto, incidir em formas, materiais, texturas e tonalidades que evoquem harmonia e promovam um ambiente sensorialmente acolhedor. Como referem Dickson (2018) e Zumthor (1998), o espaço construído pode influenciar profundamente o estado emocional e psicológico do ser humano, sendo crucial que a arquitetura assuma um papel ativo na criação de ambientes que favoreçam o silêncio, a contemplação e a paz mental. O que nos leva ao conceito de biofilia (Wilson, 1984) que se refere à afinidade dos seres humanos na procura da natureza e as formas naturais. O crescimento da urbanização levou ao afastamento do ser humano aos

ambientes naturais, este paradigma tem levado ao um impacto negativo na saúde física e mental do ser humano, resultado da desconexão com a natureza. Com este enquadramento a biofilia tem tido uma maior relevância porque propõe um vínculo com a natureza que beneficia o desenvolvimento humano sustentável. Neste contexto, destaca-se o conceito de biofilia, entendido como a afinidade inata do ser humano pela natureza e por formas de vida naturais. A aplicação de princípios biofílicos na arquitetura permite potenciar essa ligação emocional e fisiológica ao meio ambiente, contribuindo significativamente para o bem-estar global dos indivíduos. Incorporar a biofilia no design de spas e espaços de saúde é, assim, uma estratégia eficaz para criar experiências imersivas, regeneradoras e profundamente enraizadas na natureza.

1.3. Turismo sustentável

Desde a década de 50, o turismo apresenta um fenómeno de massificação que se traduz, atualmente, na degradação dos territórios e desequilíbrio ambiental, aspeto que poderá resultar na queda da qualidade da atividade turística. A relação entre o ambiente e o turismo prende-se não só com a necessidade da criação de planos de ordenamento e gestão responsável das regiões, como também de políticas que procuram preservar as condições naturais adequadas à realização desta atividade (Cravidão & Cunha, 1991).

A consolidação do movimento ambientalista, durante a década de 90, resulta na criação de um turista consciente com “uma maior perceção [...] do efeito das suas atividades sobre o ambiente e as comunidades visitadas” (Silva & Umbelino, 2017, p. 452). Apesar da procura focar-se nos produtos turísticos diversos e características singulares, os visitantes mostram preferência por uma oferta baseada na sustentabilidade ambiental que lhes permita a prática de atividades de forma responsável. Por seu turno, a oferta turística tem vindo a adaptar-se às novas exigências do consumidor, atribuindo uma maior importância à preservação e conservação do meio ambiente (OMT, 1999; Almeida & Abranja, 2009; Silva & Umbelino, 2017).

Em pleno século XXI, o meio ambiente assume-se como uma prioridade no desenvolvimento dos destinos turísticos. Esta consciencialização ambiental tem vindo a aumentar, induzindo à conservação dos “recursos naturais e culturais, das paisagens e da qualidade dos elementos naturais [...]” (Cunha & Abrantes, 2017, p.88) bem como a um crescimento sustentável das regiões através da preservação do seu maior atrativo turístico, o meio ambiente. Assiste-se ao detrimento da importância das vantagens económicas

atribuídas à atividade turística a favor do aumento da preocupação no âmbito da proteção do património natural por parte dos intervenientes do setor turístico (Ruschmann, 1997; Almeida & Abranja, 2009).

O turismo é reconhecido não só como uma das maiores atividades económicas a nível internacional, como também o principal impulsionador do desenvolvimento sustentável das diferentes regiões cuja principal razão de ser é a sua qualidade ambiental. Neste sentido, o turismo contribui para a criação e consolidação de políticas ambientais, do estudo e planeamento do ordenamento do território e na angariação de fundos orientados para a melhoria da qualidade do meio ambiente (Ruschmann, 1997; Cunha & Abrantes, 2017).

O conceito de sustentabilidade tem recebido grande destaque na literatura socioeconómica. Este representa uma ligação entre o crescimento das sociedades e os fatores económicos que nela atuam, fatores ambientais e sociais. As consequências da insustentabilidade são visíveis nas mudanças climáticas, na exploração excessiva dos recursos naturais, nos impactos sobre a biodiversidade e no aumento da pobreza (Saulters, 2012). A consciência ambiental tem vindo a aumentar dado os impactos ambientais negativos, consequência dos comportamentos insustentáveis que têm contribuído para a criação de um novo paradigma (Rosato *et al.*, 2020).

O futuro da sustentabilidade está na conjugação da vertente económica com a possibilidade de proporcionar atrações turísticas de qualidade que garantam não só o bem-estar dos visitantes como também a preservação ambiental. Este equilíbrio é conseguido através da tomada de decisões e da criação de políticas e programas de boas práticas ambientais direcionados, essencialmente, para os destinos turísticos (Almeida & Abranja, 2009). A tendência passa por adotar comportamentos sustentáveis de longo prazo, na atitude dos consumidores no seu processo de tomada de decisão ao selecionar produtos e serviços que atestam o desenvolvimento sustentável (Saulters, 2012). As estratégias apresentadas para a redução dos impactos ambientais do turismo concentram-se essencialmente na promoção dos meios de transporte sustentáveis como as bicicletas e comboios, a certificação ambiental das Green Keys, a limitação das áreas protegidas e a aposta na educação ambiental dos turistas. A ONU (Organização das Nações Unidas) criou um plano através da Agenda 2030 onde inclui metas específicas para o turismo sustentável com a promoção e práticas que respeitem o ambiente e as comunidades anfitriãs. O foco recai sobre 6 pontos: a água potável e saneamento, a ação contra a

mudança global do clima, vida na água, vida terrestre e parcerias e meios de implementação (ONU, 2015).

Página intencionalmente deixada em branco

2. Impactos do turismo

2.1. O turismo a nível internacional

Em 2020, teve início uma pandemia global provocada pela COVID-19, que afetou de forma significativa diversos setores de atividade, sendo o turismo um dos mais duramente atingidos (Limbado, 2021). A elevada transmissibilidade do vírus obrigou à implementação de medidas rigorosas de saúde pública com o intuito de interromper as cadeias de contágio. Estas medidas materializaram-se sobretudo em práticas de distanciamento social e em períodos prolongados de isolamento e quarentena das populações (Wilder-Smith & Freedman, 2020).

Embora necessárias, estas práticas tiveram repercussões negativas a nível psicológico e emocional. A incerteza quanto à duração do confinamento, o afastamento social, as perdas financeiras, o medo do desconhecido, a exaustão emocional, a rutura das rotinas diárias e a sobrecarga de informação contribuíram para o aumento significativo de sintomas de ansiedade, depressão, solidão, confusão e raiva entre os indivíduos (Brooks *et al.*, 2020; Li *et al.*, 2020; Reynolds *et al.*, 2008).

No setor do turismo, os constrangimentos decorrentes da pandemia, associados às limitações nas viagens e ao encerramento de fronteiras, resultaram numa quebra acentuada do fluxo turístico, com repercussões diretas nos resultados operacionais das organizações (Limbado, 2021). Atualmente, numa fase pós-pandémica, torna-se essencial compreender de que forma estas restrições influenciaram o comportamento dos indivíduos e alteraram os seus padrões de viagem. De acordo com Bologna (2021), citado por Miao *et al.* (2022), emergiu um sentimento coletivo de revolta face ao confinamento, originando uma necessidade intensa de evasão do quotidiano, através da procura de novas experiências e destinos, com o intuito de atenuar os efeitos do trauma e recuperar um sentido de normalidade. Esta tendência é corroborada pelos dados da Organização Mundial do Turismo (OMT), que indicam que, em 2022, mais de 900 milhões de turistas viajaram internacionalmente — o dobro face ao ano anterior — sendo que só a Europa registou 585 milhões de chegadas (UNWTO, 2023).

A nível económico o turismo internacional é uma fonte essencial para a receita de diversos países, o que contribui para um PIB positivo, como também a geração de emprego e entrada de divisas estrangeiras (WTTC, 2023). OS setores que mais beneficiam do turismo são o hoteleiro, de transporte, da alimentação e do comércio local (Dwyer & Forsyth, 2020). O turismo promove o intercâmbio cultural, todavia pode levar

a perda da autenticidade cultural, tensões sociais em destinos com muita procura, logo é fundamental uma boa gestão para que as comunidades locais beneficiem efetivamente da atividade turística no respetivo destino (Smith & Robinson, 2019; Richards, 2018).

O meio ambiente é uma das grandes temáticas que levanta diversos desafios no turismo internacional, pois acarreta consequências ambientais significativas muitas vezes irreversíveis. Exemplo disso é o transporte aéreo que é um dos principais contribuidores para as emissões de dióxido de carbono, Gössling *et al* (2015) refere que o turismo representa 8% das emissões de GEE (Gases com Efeito de Estufa) dos quais 70% são gerados pelo transporte aéreo. Os recursos naturais dos destinos populares enfrentam uma sobrecarga dos recursos locais, tal como a energia e o solo, o que contribui igualmente para a poluição os mesmos, como a poluição hídrica, a sonora, luminosa e excesso de resíduos sólidos. Consequentemente, o turismo em excesso pode causar a destruição de habitats naturais e a perda da sua biodiversidade (Gössling & Hall, 2021).

2.2. O turismo a nível nacional

O turismo em Portugal surgiu mais tarde do que no resto da Europa, sendo que só na última metade do século XIX surgiu a preocupação do país para com este setor (Cunha, 2010).

O início da II Guerra Mundial abalou o turismo em Portugal estendendo-se até à década de 60. Após esta fase verificou-se um progresso económico e social o que permitiu o desenvolvimento e consolidação do setor turístico. Segundo Milheiro e Santos (2005), o desenvolvimento dos meios de transporte, a requalificação das linhas ferroviárias e o aparecimento do transporte automóvel pessoal tiveram um grande impacto positivo no turismo. No pós-guerra, a disposição para viajar no país aumentou por diversos motivos, desde negócios, desporto, cultura, políticas e reuniões científicas, levando ao despertar de um desenvolvimento turístico, como as peregrinações até Fátima e as viagens à beira-mar para a cidade de Lisboa. Assim, no século XXI, o país conseguiu equilibrar as suas contas externas e internas (Milheiro e Santos, 2005).

Após o período pandémico, o ano de 2023 foi considerado o melhor ano de sempre no setor do turismo, tendo arrecadado receitas no valor de 25 mil milhões de euros. Foram contabilizados 30 milhões de hóspedes, 53,8 milhões de estrangeiros e 77.2 milhões de dormidas, refletindo-se num aumento de 13,3% e 10%, respetivamente, face ao ano de 2019 (INE, 2024; Portugal Gov, 2024). No ano seguinte os dados preliminares até março

apontam para a continuação da trajetória positiva, em que o número de hóspedes subiu para 13.6 milhões, com 19.4 milhões de estrangeiros e as dormidas cresceram para 80,3 milhões, com receitas turísticas a atingir 27,7 milhões de euros, o que registou um aumento adicional de 8.8% (Turismo de Portugal., 2024).

Os principais mercados emissores do turismo mantêm-se estáveis, com o Reino Unido sendo o principal com 2,5 milhões de hóspedes e 10,2 milhões de dormidas em 2024. A Espanha, a Alemanha, e a França mantêm posições com relevo e ainda os Estados Unidos têm vindo a destacar-se pelo seu crescimento rápido com valores de 2,3 milhões de hóspedes e 5,2 milhões de dormidas (TravelBI, 2024). A nível doméstico, os residentes em Portugal também têm demonstrado um aumento, em que os portugueses realizaram 20 milhões de viagens no território Nacional, com foco no norte e centro do país. As viagens ao estrangeiro aumentaram 21,5%, totalizando 3,2 milhões, ultrapassando os valores registados antes da pandemia (INE, 2024).

Em suma, economicamente o turismo representou aproximadamente 9,7% do PIB português em 2024, com uma contribuição de cerca de 48% para as exportações de serviços. Segundo Banco de Portugal e o INE, o setor foi responsável por quase metade do crescimento real do PIB em 2023, com um aumento nominal de 15,2% relativamente a 2022 (Banco de Portugal, 2024; INE, 2024).

2.3. Turismo na Região Autónoma da Madeira

O arquipélago da Madeira, situado a sudoeste de Portugal Continental no Oceano Atlântico, é constituído pelas ilhas do Porto Santo, as ilhas Desertas, as ilhas Selvagens e a Madeira. Todas elas de origem vulcânica, contam com um total territorial de 797 km², sendo a Ilha da Madeira a maior com 743,41 km² (Macedo, 2019).

As ilhas, pela sua morfologia, são tipicamente frágeis e vulneráveis devido à sua condição insular, superfície reduzida e recursos limitados derivados da sua distância ao continente e frequente especialização económica. Todavia, destacam-se pelo valor natural que agregam, dada a biodiversidade peculiar, paisagens singulares e heranças culturais distintas que apresentam (Macedo, 2019).

No início do século XX, o turismo era a base económica da ilha pelo que se verificou uma enorme transformação na maneira de receber e oferecer aos seus visitantes as comodidades necessárias. Verificou-se uma aposta na construção de alojamentos, no ampliamiento do cais de desembarque, na rede viária e nos serviços turísticos. O centro

urbano do Funchal concentrava o núcleo turístico, onde predominavam os hotéis, as quintas madeirenses, os serviços e muitos outros estabelecimentos associados ao turismo. As Quintas da Madeira eram um alojamento diferenciador na região, destacadas pelo Padre Francisco Augusto da Silva como “casa de moradia rodeada de jardim e arvoredos [...] geralmente circundada por muros, constituindo muitas residências aparatosas [...]”, apresentavam-se como estruturas recreativas de lazer e residências secundárias. No século XIX, as quintas adquiriram um maior rendimento no período terapêutico, onde os doentes se deslocavam para a região para passar os períodos de inverno rigorosos. Ao longo dos anos, sofreram diversas alterações desde quintas de apoio à agricultura passando a espaços habitacionais de lazer e de turismo de lazer (Perdigão, 2017).

O turismo na RAM é considerado o motor do desenvolvimento económico e político regional o que permitiu o desenvolvimento de redes de comunicação, da construção de alojamentos, de portos e outras infraestruturas (Perdigão, 2017). A Ilha apresenta um conjunto de fatores que a fazem destacar no mercado concorrencial, sendo o turismo um dos principais setores promotores da economia da região e a maior fonte de receitas. Neste sentido, surgiu uma grande preocupação em valorizar o produto regional e em legitimar a oferta, tornando-a sustentável quer a nível económico, quer a nível ambiental e social (SRTC, 2019).

Efetivamente, a Madeira foi distinguida nos últimos 4 anos com o título de "Melhor Destino Insular na Europa", prémio que veio reconhecer a sua excelência na indústria turística e as suas boas práticas (Oliveira, 2019). Desde 2012 a procura tem registado um crescimento positivo que se reflete na constante preocupação de adaptação às preocupações e motivações turísticas por parte da oferta (Governo Regional, 2017). Nessa sequência, existe um conjunto de indicadores que justificam a evolução do setor turístico na Região.

Em 2023, verificou-se a entrada de 1 808 626 hóspedes na Região, dos quais 23,9% residentes em Portugal e 76,1% residentes no estrangeiro, destacando-se os países da Alemanha e Reino Unido, num total de 9 442 687 dormidas (DREM, 2024).

Por outro lado, o facto de os turistas associarem a Madeira a um local de relaxamento e de contacto com a natureza evidencia o potencial económico do turismo em espaço rural. Desde 2013, distingue-se o crescimento deste segmento turístico na avaliação da análise no número de camas evoluindo de 2.347 para 3.905, entre 2000 e 2008 (PORDATA, 2019). Em 2022, o turismo em espaço rural em estabelecimentos em

funcionamento registou um total de 213 5 mil dormidas, apresentando um acréscimo de 66.2% relativamente ao ano de 2021 e de 35% em relação a 2019 (DREM, 2024).

O caso da RAM reflete a veracidade de um destino turístico atento às novas tendências e motivações, respondendo de forma consciente às carências atuais do seu visitante. A oferta turística madeirense oferece um vasto conjunto de atividades, alojamentos e produtos turísticos que englobam diversos mercados e perfis de turistas. Neste sentido, a região, durante os últimos 4 anos, foi distinguida como melhor destino insular (Oliveira, 2019).

2.4. Turismo de bem-estar na Região Autónoma da Madeira

A Ilha da Madeira, por seu turno, possui uma geologia montanhosa e periférica, algo que condiciona o seu desenvolvimento, causado pelas próprias limitações do território, da dependência do continente e administração central, a influência de conjunturas exteriores e o custo de ligações com mercados externos. Em contrapartida, a sua posição favorável no Oceano Atlântico possibilita o comércio marítimo aliado à beleza paisagística, do mar, da riqueza natural e do clima subtropical aliado às curas terapêuticas e de carácter escapista. A região despertou o interesse das elites europeias a partir da década de 60, tornando-se um destino turístico insular de qualidade marcado pelo grande fluxo turístico. No final do século XIX, a Ilha da Madeira era não só considerada a ilha mais bela e rica, como também um destino privilegiado para as elites britânicas onde a natureza e os benefícios terapêuticos se destacavam, principalmente na cura de doenças pulmonares. A ilha era publicitada como sanatório natural onde, para além da excelência terapêutica, era possível usufruir da natureza, algo que tornava o processo de recuperação prazeroso (Perdigão, 2017). Diversas foram as figuras da realeza que visitaram a ilha com o intuito de usufruir de todos os benefícios que a ilha oferecia, desde a arquiduquesa Leopoldina da Áustria em 1817 à imperatriz Isabel da Áustria, conhecida como a Princesa Sissi, em 1860-1861 (Perdigão, 2017).

No ano de 1850, a Ilha da Madeira era o único destino português verdadeiramente cosmopolita com projeção no estrangeiro. Sendo considerada uma estância de saúde, fazia parte das rotas marítimas internacionais a partir da segunda metade do século XVIII. A posição estratégica permitia aos barcos internacionais incluir a ilha nas suas rotas, com o principal intuito de abastecimento de mercadorias, nomeadamente o vinho. Muitos dos tripulantes acabavam por permanecer definitivamente na ilha por lhes ser recomendado o

clima ameno e relevo de altitude na cura da tuberculose e sobrevivência a invernos amenos (Barros, 2016).

Atualmente a Madeira constitui-se como uma região associada ao relaxamento e de contacto com a natureza, evidenciando o potencial económico do turismo em espaço rural. As condições climatéricas, aliadas à fauna e flora, constituem as principais motivações turísticas do destino Madeira, que oferecem aos seus turistas não só um contacto com a natureza, como também momentos de descanso.

2.5. Turismo sustentável na Região Autónoma da Madeira

O Turismo de Portugal apresenta dados no desempenho ambiental em que alojamento demonstra no ano 2017 que 63% das unidades hoteleiras nacionais aplicavam medidas de sustentabilidade ambiental. Em 2019, esse número aumentava para 66%, com a Madeira a liderar nas três áreas elementares de atuação: água, resíduos e energia (Turismo de Portugal., 2020c). A Região Autónoma da Madeira (RAM) tem vindo a afirmar-se como um modelo de referência nacional no que respeita à integração de práticas sustentáveis no setor turístico. Durante o XI Congresso Internacional de Turismo, cujo tema central incidiu sobre a imagem e sustentabilidade dos destinos turísticos, a então Secretária Regional do Ambiente e Recursos Naturais, Susana Prada, destacou a Madeira como um exemplo de boas práticas ambientais e sociais no contexto do turismo (RTP, 2019). A adoção de medidas orientadas para a preservação dos valores naturais da região é reconhecida não apenas como uma obrigação ética, mas também como uma estratégia eficaz de valorização e rentabilização do destino. O desenvolvimento sustentável baseia-se no desenvolvimento económico e no aumento significativo do número de empreendimentos turísticos da Madeira com galardões *Green Key*. Assim, verifica-se a crescente importância atribuída pelas empresas à adoção de uma atitude ambiental e socialmente responsável (RTP, 2019).

O incremento de redutores de caudal em torneiras e chuveiros, as políticas de mudança de toalhas e lençóis por solicitação dos hóspedes, os temporizadores nas torneiras, autoclismos de baixo consumo e alocação de água de qualidade inferior para rega ou lavagens constituem as principais práticas na utilização eficiente de água (Turismo de Portugal., 2020c). Na gestão de resíduos, os dados revelam que mais de 50% dos hoteleiros reencaminha os resíduos orgânicos para a compostagem, disponibiliza

produtos recarregáveis nos quartos e faz separação para reciclagem. Quanto à utilização eficiente de energia, existe uma maior atenção para que apenas os equipamentos a serem utilizados ou indispensáveis à atividade estejam ligados, sendo progressiva a implementação de medidas, como instalar lâmpadas economizadoras de energia, sistemas de iluminação ativada com cartão e a presença de sensores automáticos na iluminação das áreas comuns. Adicionalmente, parece existir uma tendência para a realização de auditoria energética de carácter frequente, ainda que em número reduzido a instalação de painéis solares térmicos para aquecimento de água e de painéis solares fotovoltaicos (Turismo de Portugal., 2020c).

A sustentabilidade tem-se afirmado como um valor central nas estratégias de turismo da Madeira, em consonância com a Estratégia Turismo 2027, promovida pelo Turismo de Portugal (Turismo de Portugal, 2025a). No ano de 2023 a RAM teve o reconhecimento de certificação da EarthCheck Silver Benchmarked, onde se reflete o compromisso da região ao afirmar-se um destino turístico sustentável (Observador, 2023). Segundo o Turismo de Portugal (2024) a Região Autónoma da Madeira destaca-se na eficiência energética, hídrica, gestão de resíduos e plásticos descartáveis. estando acima da média nacional.

A elevada intensidade turística na Madeira — 11,7 dormidas por 100 residentes/dia até novembro de 2024 — exige uma gestão eficaz dos recursos e planeamento ambiental robusto (DREM, 2024a). O Funchal, com 15,5 dormidas por 100 residentes/dia, exemplifica o desafio de compatibilizar atratividade turística com a preservação do território (Opção Turismo, 2025). Realça-se que a densidade de turistas em áreas urbanas como o Funchal impõe a necessidade de políticas ambientais ainda mais rigorosas, garantindo a sustentabilidade do modelo turístico regional (Turismo da Madeira, 2024).

Em 2023, 60 empreendimentos foram premiados na Madeira, consolidando a liderança da região, que já havia registado 49 distinções em 2022, com um crescimento de 22,5%. A Madeira destaca-se entre todas as regiões portuguesas, acompanhada pelo Algarve e Lisboa, que apresentaram taxas de crescimento de 38% e 29%, respetivamente. O programa Green Key inclui diversas tipologias, como hotéis, alojamento local, parques de campismo, restaurantes, turismo rural e pousadas da juventude, sendo os hotéis os mais distinguidos, seguidos pelo alojamento local e pelo turismo rural (Rafael, C.; Pires, A.; Simões, A., 2024)

Para além das medidas ambientais, o turismo sustentável na Região Autónoma da Madeira procura também potenciar o desenvolvimento socioeconómico das comunidades

locais, promovendo a valorização da cultura e dos produtos endógenos. Esta abordagem integradora contribui para criar uma oferta turística diferenciada e autêntica, que envolve os residentes na conservação do património natural e cultural, garantindo uma maior aceitação social e sustentabilidade a longo prazo. Paralelamente, a sensibilização ambiental dirigida aos turistas, através de programas educativos e de comunicação, assume um papel crucial para fomentar práticas responsáveis e um maior respeito pelo território visitado.

3. Conceito e indústria de Spa e *Wellness*

3.1. Origem, evolução e conceito de *Spa*

A água é essencial à existência da vida humana e da biodiversidade, sendo considerada uma fonte de sustento e bem-estar para o Homem. Desde o período dos romanos e dos gregos que o ser humano procura usufruir de momentos de relaxamento na água, com mergulhos nas fontes termais e o usufruo do vapor de água para tratamentos de beleza (Masetti, sd.). Na procura pelo equilíbrio entre o bem-estar físico e psicológico está diretamente ligada a interação sensorial entre o corpo e a água (Masetti, sd.). Através deste paradigma, surge o Spa (acrónimo para *Salus Per Aquam*, ou seja, “Saúde através da Água”) como resposta a esta necessidade (Salus per Aquam Spa, 2022).

O turismo termal é considerado uma das formas mais antigas de turismo dadas as propriedades curativas das águas minerais valorizadas desde a Antiguidade. Inicialmente, os profissionais da área da saúde questionaram a credibilidade dos benefícios terapêuticos da água, porém, ao longo dos anos, foram efetuados diversos estudos que comprovaram a sua eficiência no tratamento de diversas doenças (Alina-Cerasela, 2015).

O conceito de turismo de lazer, bem-estar e de saúde tem vindo a adaptar-se com o aumento da procura e interesse por parte da sociedade. O fenómeno tem desencadeado um crescimento exponencial do interesse dos consumidores por este tipo de turismo e os seus benefícios para a saúde, prevendo-se um crescimento anual de 9%, 50% mais rápido que no turismo de lazer. Diversos autores defendem o turismo de bem-estar como um refúgio para as pessoas que pretendem aliviar o *stress* da vida urbana, investigando por mais produtos e serviços diversificados que satisfaçam a necessidade de melhorar a qualidade de vida. Este turismo integra o equilíbrio do corpo, da mente e do espírito de um indivíduo, afetando igualmente o desenvolvimento intelectual nas atividades de lazer e o seu bem-estar geral (Han *et al.*, 2019; Huang *et al.*, 2019).

3.2. A indústria do *Spa & Wellness*

Atualmente, com um público cada vez mais consciente e interessado nestes tipos de serviços, as empresas procuram enriquecer a sua oferta, de modo a tornar o seu produto único e a distinguir-se da concorrência. Os serviços fornecem experiências que desencadeiam nos consumidores comportamentos e emoções diversas que podem variar desde a diversão, a fantasia, a excitação, a estimulação sensorial e o prazer. No caso

particular dos Spas pretende-se ativar os 5 sentidos (olfato, paladar, tato, visão e audição) do cliente através de experiências imersíveis que se manifestam através dos produtos utilizados na pele, dos cheiros dos óleos essenciais, do sabor dos chás, do som da água corrente e da decoração com materiais naturais. Este processo inclui diversos fatores não só pelo seu ambiente, como também pela qualidade de atendimento ao cliente, no ato do tratamento e nos detalhes antes e após o serviço (Lo & Wu, 2014).

O turismo de Spa é um setor em grande crescimento na indústria turística, uma vez que os hotéis Spa são os líderes na tendência do turismo de saúde e bem-estar, representando 41% dos gastos dos consumidores. As unidades hoteleiras com conceito de Spa são alojamentos que procuram proporcionar momentos de lazer através da disponibilização de serviços de bem-estar com instalações que incluem piscina, jacuzzi, sauna e banho turco (Han *et al.*, 2019). Um hotel Spa fornece aos seus hóspedes serviços e experiências diferenciadoras, procurando sempre adaptar-se às exigências, necessidades, critérios e expectativas dos clientes. Através desta linha de pensamento, os Spas devem prestar serviços de alta qualidade, através de produtos e tratamentos que enfatizem reações positivas nos consumidores (Bakirtzoglou *et al.*, 2018). No caso de Portugal, o turismo de bem-estar e lazer tem vindo a ganhar uma maior importância no setor turístico, tornando-se uma parte crucial da experiência global de um visitante. Algo que reforça a necessidade de compreender quais são exigências e expectativas dos clientes para satisfazê-los da melhor forma possível (Elias-Almeida, Miranda & Almeida 2016).

3.3. Inovações e sustentabilidade nos serviços de Spa

O setor do bem-estar tem sentido um crescimento exponencial, principalmente os Spas. O aumento da procura por experiência de autocuidado, relaxamento e bem-estar integral têm contribuído para o foco das melhorias nesta área. As inovações desta área podem classificar-se em três categorias, por tecnológicas, operacionais e a experiência do cliente. Na área da tecnologia realça-se os equipamentos inteligentes, como as saunas com sensores de temperatura automatizada e camas de massagem com programas personalizados baseados em inteligência artificial (Lee & Chen, 2021).

As inovações operacionais incluem mudanças nos modelos de negócio, como a adoção de práticas de gestão e integração de serviços de bem-estar com turismo de saúde, criando pacotes que combinam Spa com atividades físicas, nutrição e medicina preventiva (Konu, 2015). Tais práticas não apenas aumentam a eficiência operacional como também

enriquecem a proposta de valor. No âmbito da experiência com o cliente, a aposta tem recaído sobre as inovações sensoriais com a aposta na aromaterapia digital, cromoterapia programada e a realidade virtual para simular ambientes naturais de forma a tornar a experiência ainda mais imergente (González & Rivas, 2020).

Na operação dos Spas a sustentabilidade tornou-se um pilar fundamental, com a crescente consciência ecológica dos clientes que sentem a necessidade em reduzir o seu impacto ambiental, através de algumas práticas tais como a reciclagem de materiais, o aproveitamento da água da chuva e aposta em equipamentos energéticos com eficiência energética (Spenceley & Meyer, 2012). A valorização pelos produtos locais têm sentido um grande crescimento, conseqüentemente os próprios fornecedores têm apostado nos ingredientes naturais locais, bem como a aposta em estratégias sociais, como a captação da mão de obra local. A tendência da sustentabilidade não só reduz a pegada de carbono, como beneficia as economias locais e atrai cada vez mais um público mais exigente e consciente (Caniato *et al.*, 2021; Elkington, 1999; Font & McCabe, 2017).

A integração entre inovação e sustentabilidade tem mostrado resultados positivos no setor dos Spas, através de iniciativas ecológicas inteligentes — que combinam automação, uso racional de recursos e design biofilico — mostram que é possível alinhar inovação com práticas sustentáveis sem comprometer a experiência do cliente (Legrand, Sloan & Chen, 2016). Segundo Miller *et al.* (2021) os Spas que incorporam essa integração tendem a apresentar maior fidelização de clientes e reconhecimento de marca, reforçando a importância de uma abordagem holística e estratégica.

3.4. A importância dos produtos locais e naturais em Spas

Os produtos locais e naturais têm ganho um destaque, tornando-se um essencial na área do bem-estar e dos Spas, desde a nível da sustentabilidade como também da valorização cultural. As utilizações destes produtos reforçam o compromisso da empresa perante a preocupação do meio ambiente, que se demonstra desde ao transporte, as embalagens utilizadas e a aposta na economia local (Caniato *et al.*, 2012).

A aposta em mercadorias naturais, como argilas, óleos essenciais, ervas medicinais e extratos botânicos, não só possuem benefícios apenas para o meio ambiente, como são percebidos positivamente pelos clientes, dado que os consideram mais seguros e benéficos para a saúde por possuírem menos químicos e seguem as práticas do autocuidado holístico (Font & McCabe, 2017). O setor da área do bem-estar possui um

consumidor cada vez atento e consciente relativamente à origem e composição dos produtos utilizados nos tratamentos de Spa, onde a preferência recai sobre marcas com transparência, rastreabilidade e compromisso com a sustentabilidade (Legrand, Sloan & Chen, 2016). Realça-se que a valorização de ingredientes locais também contribui para a diferenciação da oferta turística (Konu, 2015), esta perspectiva não só melhora a experiência do cliente, como também lhe permite vivenciar experiências autênticas que o conectam à cultura local, fortalecendo assim a reputação do Spa como um espaço alinhado com tendências atuais do bem-estar sustentável.

4. Metodologia

A metodologia adotada apresenta um carácter exploratório e predominantemente qualitativo, orientado para a elaboração de um plano de negócios sólido e devidamente fundamentado. O estudo incide no processo de conceção de uma unidade de Spa integrada no ambiente natural da Região Autónoma da Madeira, procurando responder a um contexto em que o turismo de saúde e bem-estar permanece subaproveitado face ao potencial existente na região. A componente teórica da investigação foi desenvolvida através de uma revisão de literatura sistematizada, assente na recolha de fontes secundárias e documentais, incluindo livros, artigos científicos, publicações especializadas, relatórios de mercado, dados estatísticos provenientes do INE e diversos estudos regionais sobre a Madeira. Esta revisão permitiu estabelecer um enquadramento conceptual e contextual robusto, possibilitando a identificação dos fatores determinantes para a compreensão do setor e para a definição das orientações estratégicas do projeto.

No domínio do turismo, foram analisados aspetos relacionados com as motivações dos turistas, a dinâmica da oferta e da procura, as práticas de lazer, os conceitos de saúde, bem-estar e sustentabilidade, bem como os impactos socioeconómicos que o setor exerce em diferentes escalas geográficas, com particular incidência na realidade madeirense. Paralelamente, a temática dos SPA foi aprofundada a partir da sua origem e evolução conceptual até às tendências e inovações contemporâneas, sublinhando-se a importância da utilização de produtos naturais e locais enquanto elemento diferenciador e alinhado com as características e potencialidades endógenas do território.

Para a estruturação estratégica do projeto, recorreu-se a um conjunto de ferramentas amplamente reconhecidas na literatura académica e profissional. A análise PESTAL permitiu compreender a influência dos fatores macro ambientais na atividade proposta, enquanto o modelo das Cinco Forças de Porter facilitou o estudo das dinâmicas competitivas do setor. O recurso ao benchmarking possibilitou a comparação sistemática com concorrentes diretos e referências internacionais, contribuindo para a identificação de boas práticas e oportunidades de diferenciação. A análise SWOT, por sua vez, permitiu diagnosticar as forças e fragilidades internas, assim como as oportunidades e ameaças externas. Complementarmente, o Modelo Canvas foi utilizado para representar de forma integrada e sintética os principais componentes do modelo de negócio e a respetiva proposta de valor.

Durante o desenvolvimento do conceito de SPA foram definidos elementos estruturantes como a missão, visão, valores, objetivos estratégicos, público-alvo, localização, características infraestruturais, ambiente pretendido, horário de funcionamento, regulamento interno e o correspondente Marketing Mix. No âmbito económico-financeiro, elaboraram-se projeções destinadas a avaliar a viabilidade e a rentabilidade do investimento num horizonte temporal de cinco anos.

Por fim, a investigação integrou ainda a recolha de dados terciários obtidos através de conversas informais com *stakeholders* locais, nomeadamente gestores de unidades de Spa, bem como através da observação direta de serviços prestados por estabelecimentos concorrentes. Estas técnicas permitiram validar e complementar a informação recolhida, proporcionando uma compreensão mais aprofundada do setor e contribuindo para a robustez das decisões estratégicas adotadas ao longo do desenvolvimento do projeto.

5. Análise Externa do Mercado

5.1. Análise PESTAL

Os fatores políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais serão avaliados em relação ao ambiente que circunda os Spas dentro da indústria turística do bem-estar e *wellness*. Na tabela 3 é apresentada a Análise PESTAL.

Tabela 1. Análise PESTAL

Fatores Políticos	Fatores Económicos
Estabilidade governamental favorece o planeamento de longo prazo e atratividade para financiamento.	Turismo como motor económico: forte dependência da economia local do setor turístico reforça a viabilidade do projeto.
Autonomia regional permite políticas e apoios específicos para projetos sustentáveis e turísticos na Madeira.	Aumento da procura por turismo de experiências e luxo acessível, sobretudo por visitantes do centro e norte da Europa.
Políticas de promoção do turismo de natureza e saúde, com apoio do Turismo de Portugal e Direção Regional do Turismo.	Impactos da inflação e do custo de construção podem afetar o orçamento.
Relações com a União Europeia possibilitam acesso a fundos comunitários (ex: Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional).	Emprego local: o projeto pode gerar postos de trabalho diretos e indiretos na região serrana.
	Parcerias com produtores locais (ex: chás, mel, plantas medicinais) podem reduzir custos e valorizar a economia circular.
	Risco económico em contextos de crises pandémicas ou recessões, que afetam diretamente o setor do bem-estar e turismo.
Fatores tecnológicos	Fatores Ambientais

<p>Tecnologias verdes (painéis solares, biomassa, geotermia) são bem-vindas em projetos sustentáveis na serra.</p> <p>Necessidade de boa conectividade: acesso à internet fiável para reservas online, sistemas de gestão e promoção digital.</p> <p>Tendência de digitalização no setor hoteleiro e de bem-estar (apps para marcação de tratamentos, check-in remoto, etc.).</p> <p>Equipamentos de hidroterapia, cromoterapia e aromaterapia requerem conhecimento técnico e manutenção especializada.</p> <p>Possibilidade de uso de inteligência artificial para personalização de serviços ao cliente em projetos inovadores.</p> <p>Dificuldades logísticas para instalação/manutenção de tecnologia moderna em zonas remotas e montanhosas.</p>	<p>SPA inserido numa zona de valor ecológico elevado: deve cumprir normas rigorosas e respeitar a biodiversidade.</p> <p>Impacto paisagístico: a construção e arquitetura devem integrar-se harmoniosamente com a paisagem natural.</p> <p>Reaproveitamento de água da chuva, sistemas de drenagem sustentáveis e tratamento de resíduos são fundamentais.</p> <p>Risco de fogos florestais pode exigir planos de prevenção e resposta.</p> <p>Possibilidade de obter certificações ambientais (ex: Green Key, Biosphere).</p> <p>Turismo regenerativo: promover impacto positivo no ambiente (ex: reflorestação, educação ambiental dos hóspedes).</p>
Fatores legais	Fatores Socioculturais
<p>Licenciamento turístico pela Direção Regional do Turismo e câmara municipal competente.</p> <p>Normas da Direção-Geral da Saúde (DGS) para SPAs, especialmente no pós-COVID.</p>	<p>Crescente procura por retiros espirituais, <i>mindfulness</i> e desintoxicação digital.</p> <p>Identidade cultural madeirense a ser integrada nos serviços (massagens com essências locais, terapias com elementos naturais).</p>

<p>Regras de construção em áreas protegidas ou Reserva Natural impostas pelo Instituto das Florestas e Conservação da Natureza (IFCN) e outras entidades regionais e nacionais.</p> <p>Direitos de uso do solo e possíveis limitações de propriedade em zonas públicas ou comunitárias.</p> <p>Proteção de dados e regulamentação do consumidor: deve ser assegurado o cumprimento do RGPD na recolha e gestão de dados pessoais dos clientes.</p> <p>Normas de segurança e higiene: especialmente rigorosas em espaços de bem-estar, com obrigações legais quanto à formação dos funcionários, gestão de recursos humanos.</p>	<p>Envelhecimento da população europeia abre espaço para um público sénior em busca de turismo de saúde.</p> <p>Preocupações com acessibilidade (para pessoas com mobilidade reduzida) devem ser consideradas no design do SPA.</p> <p>Educação ambiental e cultural pode ser integrada como parte da experiência oferecida.</p> <p>Envolvimento das comunidades locais é essencial para aceitação e sustentabilidade social do projeto.</p>
---	--

Fonte: Elaboração Própria, 2025 (Excel)

5.2. Análise das 5 Forças de Porter

O meio envolvente transaccional consiste no conjunto de agentes que interagem diretamente com a indústria em que a organização atua. O instrumento de análise considerado mais eficaz é o Modelo das 5 Forças de Porter, onde se destaca o papel determinante de um conjunto de cinco forças na rentabilidade e atratividade de uma indústria (Harrison & St. John, 1998; Lisboa *et al.*, 2011).

Ameaça de entrada de novos concorrentes

A ameaça de novos entrantes na indústria do Spa depende essencialmente do acesso a canais de distribuição e da exigência de capital. As indústrias com um elevado nível de rentabilidade tendem a ser vistas como mais atrativas para novos operadores (Ferreira *et*

al., 2016). Quando a entrada neste mercado é fácil gera um aumento da rivalidade entre as empresas e, conseqüentemente, o aumento de preços e diminuição dos lucros. Deste modo, as empresas existentes evitam a entrada de novas indústrias no setor (Ferreira *et al.*, 2016).

Segundo Leite *et al.* (2017) as barreiras à entrada são a forma mais adequada para aferir a exposição de uma indústria ao potencial de novas entradas. Das quais se incluem vantagens absolutas de custos, políticas governamentais, diferenciação do produto, economias de escala e necessidades de elevado investimento inicial, logo quanto maiores as barreiras menos atrativas será a indústria para as novas empresas (Leite *et al.*, 2017).

No contexto específico do *Estrelícia's Health Spa*, a ameaça de novas entradas pode ser considerada moderada. Por um lado, o crescimento do setor do bem-estar e a crescente procura por experiências de saúde holística e turismo de natureza tornam o mercado atrativo para investidores nacionais e internacionais, incluindo marcas já consolidadas. Por outro lado, existem obstáculos relevantes à entrada, tais como:

- Custos iniciais elevados, associados à construção e manutenção de instalações sustentáveis numa área ambientalmente protegida;
- Necessidade de licenciamento rigoroso, dada a localização em território classificado como Património Natural pela UNESCO;
- Escassez de mão de obra qualificada em terapias especializadas e gestão de spas;
- Importância da reputação e fidelização num setor fortemente centrado na experiência do cliente.

Estes fatores funcionam como barreiras naturais à entrada e podem proteger parcialmente a posição de mercado do *Estrelícia's Health Spa*, desde que mantenha elevados padrões de qualidade, inovação e sustentabilidade.

Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos ou serviços substitutos constitui uma das principais pressões competitivas no setor do bem-estar e saúde, influenciando diretamente a atratividade e a rentabilidade da indústria. De acordo com Ferreira *et al.* (2016), os substitutos são produtos ou serviços que satisfazem a mesma necessidade do consumidor, ainda que recorrendo a soluções diferentes. A escolha por alternativas ocorre, geralmente, quando estas apresentam um custo mais acessível ou uma proposta de valor percebida como superior. Assim, quanto maior for a disponibilidade e eficácia dos substitutos, maior será

a ameaça e o impacto negativo no desempenho da empresa incumbente (Lisboa *et al.*, 2011).

No caso concreto do *Estrelícia's Health Spa*, a ameaça de substitutos pode ser considerada **elevada**, dada a diversidade de soluções atualmente disponíveis no mercado para promoção do bem-estar físico e emocional. Entre os principais substitutos destacam-se:

- Ginásios e clubes de fitness com áreas dedicadas à recuperação física e relaxamento (ex.: sauna, banho turco, hidroterapia);
- Centros de estética ou clínicas de terapias alternativas;
- Hotéis e resorts com serviços de Spa incluídos;
- Serviços de bem-estar ao domicílio, como massagens ou aromaterapia personalizada;
- Aplicações digitais de *mindfulness*, meditação guiada ou programas de *coaching* emocional.

Acresce ainda o crescimento acentuado da oferta de produtos cosméticos naturais e vegan, disponibilizados por marcas com grande notoriedade no mercado, como a *Caudalie*, que desde 1995 recorre a ingredientes de origem vegetal — como a grainha da uva — para criar soluções de rejuvenescimento com forte apelo ecológico e sensorial. Este movimento crescente de consumo ético e natural evidencia uma mudança de paradigma nas preferências do consumidor, cada vez mais informado e seletivo.

Para mitigar esta ameaça, torna-se crucial adotar uma estratégia de diferenciação baseada na exclusividade da experiência e no carácter autêntico e local dos produtos utilizados. O *Estrelícia's Health Spa* aposta em matérias-primas endógenas da Região Autónoma da Madeira — como o maracujá, o vinho da Madeira ou o mel de cana — integrando-as de forma criativa e terapêutica nos seus tratamentos. Este posicionamento não só confere autenticidade à marca, como estabelece uma ligação emocional e sensorial com os visitantes, potenciando a fidelização e dificultando a substituição por soluções genéricas ou descontextualizadas.

Em suma, apesar de a ameaça de substitutos ser elevada, ela pode ser eficazmente neutralizada através da valorização do território, da sustentabilidade, da experiência imersiva e da narrativa identitária que o *Estrelícia's Health Spa* oferece.

Rivalidade entre as empresas

A rivalidade entre os concorrentes existentes constitui um dos fatores mais determinantes na atratividade de uma indústria, influenciando diretamente as margens de lucro, a estabilidade de mercado e a sustentabilidade competitiva. De acordo com Lisboa *et al.* (2011), o grau de rivalidade está diretamente relacionado com a intensidade da concorrência entre as empresas, sendo amplificado quando existem muitos concorrentes de dimensão semelhante, uma fraca diferenciação de produto, ou quando o crescimento do setor é limitado. Nestes contextos, as organizações tendem a recorrer a estratégias agressivas de preços, campanhas promocionais intensas e inovação constante, com o intuito de captar ou manter quota de mercado.

No setor do bem-estar e Spa na Região Autónoma da Madeira, a rivalidade é moderada a elevada, em virtude da existência de uma oferta significativa de Spas, centros de estética e unidades de *wellness* integradas, sobretudo em hotéis de quatro e cinco estrelas e resorts de luxo. Estes estabelecimentos, frequentemente dirigidos a turistas de elevado poder de compra, oferecem serviços diversificados, aliados a infraestruturas modernas e localizações privilegiadas.

Contudo, o *Estrelícia's Health Spa* adota uma estratégia de diferenciação clara e sustentada, que lhe permite destacar-se num mercado competitivo. O seu posicionamento assenta em três pilares fundamentais:

1. Integração com a natureza – Localizado no seio da Floresta Laurissilva da Madeira, classificada como Património Mundial Natural pela UNESCO, o Spa oferece uma experiência imersiva, onde o ambiente natural desempenha um papel terapêutico ativo no bem-estar físico e emocional do visitante.
2. Valorização da identidade regional – A proposta de valor do *Estrelícia's Health Spa* incorpora a cultura e os recursos endógenos da ilha, utilizando matérias-primas locais como o vinho da Madeira, o maracujá, o mel de cana ou as ervas aromáticas tradicionais, conferindo autenticidade e exclusividade aos tratamentos.
3. Conceito holístico e sustentável – A abordagem do Spa privilegia a sustentabilidade ambiental, social e económica, adotando práticas ecológicas, promovendo a economia local e respeitando os ritmos naturais do corpo e do ecossistema.

Esta diferenciação permite ao *Estrelícia's Health Spa* mitigar a pressão da rivalidade direta, reposicionando-se não apenas como um prestador de serviços de relaxamento, mas como um destino de regeneração consciente e culturalmente enraizado. Ao invés de competir unicamente por preço ou infraestruturas, aposta-se na criação de valor experiencial, emocional e simbólico, o que reduz o risco de substituição e fideliza um segmento de mercado específico, sensível a valores como autenticidade, sustentabilidade e conexão com a natureza.

Poder de negociação dos clientes

O poder de negociação dos clientes refere-se à sua capacidade de influenciar as condições comerciais impostas pelas empresas, nomeadamente ao nível dos preços, da qualidade dos serviços, da personalização da oferta e do valor acrescentado. Este poder é tanto maior quanto mais informado, exigente e consciente for o consumidor, e quanto maior for a variedade de alternativas disponíveis no mercado (Ferreira *et al.*, 2016).

No setor dos Spas e do turismo de bem-estar na Região Autónoma da Madeira, os clientes – sejam eles turistas ou residentes – deparam-se com uma oferta diversificada e de fácil acesso, sobretudo no contexto da hotelaria de luxo. Muitos hotéis oferecem experiências de bem-estar integradas, com pacotes atrativos que incluem massagens, tratamentos estéticos e acesso a instalações como piscinas, saunas e jacuzzis. Esta variedade de opções aumenta o poder de escolha do cliente e, por consequência, o seu poder negocial.

Contudo, o *Estrelícia's Health Spa* diferencia-se no mercado regional ao oferecer um conceito experiencial distinto e culturalmente enraizado, que atenua a sensibilidade dos clientes ao preço e limita a sua capacidade de negociação. A proposta de valor do Spa assenta numa experiência sensorial e emocional autêntica, que conjuga:

- Tratamentos personalizados com base em ingredientes endógenos da Madeira, como o vinho da Madeira, o maracujá ou o mel de cana;
- Localização privilegiada na Floresta Laurissilva, proporcionando uma imersão profunda na natureza;
- Valorização da cultura local, com rituais e práticas inspiradas nas tradições madeirenses;
- Sustentabilidade e exclusividade, o que contribui para a perceção de qualidade superior.

Adicionalmente, a personalização do serviço e o foco na experiência única aumentam a fidelização do cliente e reduzem a sua propensão à comparação direta com outras ofertas padronizadas. Neste contexto, o cliente deixa de valorizar apenas o custo monetário e passa a dar prioridade à autenticidade, ao bem-estar holístico e à ligação emocional com o destino.

Por conseguinte, apesar da existência de alternativas no mercado regional, o *Estrelícia's Health Spa* consegue reduzir substancialmente o poder de negociação dos clientes, ao oferecer um serviço de valor acrescentado, distinto, personalizado e alinhado com tendências globais como a biofilia, o turismo regenerativo e o consumo consciente.

Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores mede a sua capacidade de influenciar os preços, a qualidade e as condições de fornecimento dos bens ou serviços necessários à operação de uma empresa. Este poder é influenciado por diversos fatores, nomeadamente a concentração de fornecedores no mercado, a existência de alternativas viáveis, a diferenciação dos produtos fornecidos, a exclusividade de certos insumos e os custos associados à mudança de fornecedor (Leite *et al.*, 2017).

No contexto do *Estrelícia's Health Spa*, o modelo de negócio assenta fortemente na utilização de matérias-primas naturais, locais e sustentáveis, o que pode reduzir o leque de fornecedores qualificados. A exigência de que os produtos sejam de origem regional, ecológica e alinhados com valores de sustentabilidade pode aumentar a dependência de um número limitado de produtores locais, conferindo-lhes maior poder de negociação.

Adicionalmente, a insularidade da Madeira introduz constrangimentos logísticos e limita a flexibilidade na aquisição de determinados equipamentos e consumíveis especializados — como mobiliário ergonómico, aparelhos de hidroterapia ou tecnologia para tratamentos de bem-estar — que, muitas vezes, necessitam de ser importados do continente europeu. Esta dependência de fornecedores externos encarece os custos de aquisição e transporte e pode comprometer prazos de entrega, reforçando o poder dos fornecedores.

Por outro lado, a existência de produtos com elevada diferenciação, como óleos essenciais, infusões, argilas ou extratos botânicos com propriedades terapêuticas, aumenta o valor percebido dos insumos, o que reforça o poder de negociação dos produtores especializados, especialmente quando estes operam em pequena escala ou sob certificações ecológicas.

Para mitigar este risco, o *Estrelícia's Health Spa* deverá adotar estratégias de parceria estratégica com produtores locais, através de contratos de fornecimento a médio e longo prazo, que garantam estabilidade de preços, continuidade de fornecimento e alinhamento com os princípios da economia circular e do comércio justo. Estas alianças não só reduzem o poder negocial dos fornecedores, como também contribuem para a valorização do produto final, reforçando a identidade local e o compromisso com a sustentabilidade.

Assim, conclui-se que o poder de negociação dos fornecedores, embora moderado e elevado em determinados segmentos, pode ser estrategicamente controlado através de relacionamentos colaborativos, diversificação de fontes de abastecimento e integração da cadeia de valor local.

5.3. Benchmarking

O Benchmarking é uma ferramenta utilizada pelas empresas, normalmente reconhecidas como detentoras de boas práticas, para avaliar e comparar a sua *performance* relativamente à concorrência (Abranja *et al.*, 2020). Esta análise tem como objetivo identificar os possíveis concorrentes do *Estrelícia's Health Spa* e avaliar o setor em que se destacam por apresentarem produtos provenientes da natureza.

Ao longo dos anos a perspetiva da preocupação com meio ambiente tem vindo a alterar-se dado as alterações climáticas, catástrofes naturais e outras consequências negativas no quotidiano do Homem. Estes episódios levaram a uma maior consciencialização ambiental em diversos países e a mudança de hábitos em vários setores, como por exemplo no setor hoteleiro e turístico que se adaptaram a uma nova visão. Prova desta mudança consta-se na divulgação da *Deloitte* que, em 2021, apresentou a “Definição Da Estratégia Para O Turismo Da Região Autónoma Da Madeira No Horizonte Temporal 2022-2027”, sendo que neste mesmo plano já está implementado o pilar estratégico “*Consciousness & Sustainability*”.

A tendência é, para muitas empresas, aumentar a implementação de práticas sustentáveis de forma a conseguir atingir prémios e certificados contribuindo para o seu posicionamento no mercado com vantagem competitiva. Estas medidas vão sendo desenvolvidas de modo a melhorar as que já existem e a criar dinâmicas capazes de destacar o seu produto no mercado pelo seu cariz de preocupação ambiental e social (Ornelas, 2017).

Sistemas de gestão ambiental são constituídos por um conjunto de medidas e procedimentos que procuram uma melhoria contínua do desenvolvimento turístico sustentável. Na RAM, até meados de 2002, não existia documentação relativa a estas políticas ambientais por não ser uma preocupação não só por parte dos clientes como também dos operadores turísticos e dos empreendimentos (Ornelas C. D., 2002).

De seguida, serão analisadas cinco marcas de produtos cosméticos que possuem Spas com conceitos de *healthy life style*, sustentáveis e produtos naturais. Esta análise permitirá compreender como é que estas marcas operam no sentido de desenvolver um turismo de lazer sustentável a nível mundial.

A Caudalie, marca francesa fundada em 1995, é uma marca de produtos naturais de luxo que tem por base o uso das grainhas da uva. Este produto possui um grande valor antioxidante e esteve na origem da criação de uma terapia específica denominada Vinothérapie. Ao longo dos anos, a marca apostou na inovação e desenvolvimento da sua oferta, colocando à disposição dos consumidores tratamentos à base de produtos sustentáveis e naturais como os polifenóis das grainhas da uva, o resveratrol, com propriedades antienvhecimento e a viniferina, uma molécula que auxilia no tratamento de manchas na pele e aumenta a sua luminosidade. Atualmente, a Caudalie possui 10 Spas a nível mundial e 50 situados no Reino Unido (Spa Business, 2013; Similarweb, 2024a; Caudalie, 2024).

A Yves Rocher, fundada em 1959, nasceu na aldeia bretã de La Gacilly quando Yves Rocher, no processo de luto pela perda do seu pai, se refugiou no bosque. Neste período, compreendeu que a natureza tinha um impacto positivo no nosso bem-estar e decidiu criar, artesanalmente, um creme à base de uma planta local e enveredar pelo mercado da cosmética vegetal. Após tal descoberta, Yves criou um laboratório e iniciou a venda dos seus produtos a valores acessíveis por toda a França, tendo ganhado destaque no mercado com o lançamento do produto “Riche Crème Antirrugas de Noite”, um creme confeccionado à base de óleos de rosas. Atualmente, o laboratório ao ar livre conta com 1500 espécies de plantações estudadas por especialistas, onde botanistas, agricultores, fabricantes e distribuidores são responsáveis pela verificação de cada etapa do fabrico até à entrega aos consumidores. Importante realçar que a marca possui, atualmente, um Spa mundialmente conhecido, o La Gree Des Landes Eco Hotel Spa (Yves Rocher, 2024).

A Avène é uma marca de cosmética que tem por base a água termal D’Avène. A sua criação remonta ao ano de 1736 quando o cavalo do Marquês de Rcozel ficou curado de uma dermatose após ter sido lavado com a referida água. Ao longo do tempo, a água

termal D'Avène ganhou destaque pelas suas propriedades terapêuticas e, em 1990, nasceu a Eau Thermale Avène, um produto destinado ao cuidado das peles mais sensíveis. Em 1996, foi criada a primeira casa de tratamento de pele, sem conservantes e cuja base são as propriedades da água termal desde a fonte à pele do consumidor, um princípio utilizado até à data. Atualmente, a marca possui um Spa denominado Spa Hydrotherapy Avène, onde é possível encontrar a estação de hidroterapia (Avène, 2024a, Avène, 2024b).

Em 2009, nasce a Ignae, uma marca de cosmética de luxo 100% portuguesa, criada a partir dos ingredientes provenientes da natureza na ilha dos Açores. As ilhas possuem uma particularidade que as distingue de todas as outras partes do mundo; estão longe de poluições relevantes e estão expostas a ventos marítimos e a atividade vulcânica, aspetos que permitem a recolha de matérias-primas em condições únicas desde a água termal às camélias, o veneno da abelha, a argila, o mel até ao colostro bovino. O intuito é de proporcionar tratamentos que potenciem a regeneração do corpo e da mente com produtos de origem natural e 100% Açoreana. A marca não possui um espaço próprio, porém os seus produtos são utilizados em Spas de diversos locais do mundo, nomeadamente em Lisboa, Hong Kong, Dubai, Açores, Alentejo, Estoril, Porto, Ericeira, Vila Verde e Ilha da Madeira (Observador, 2017; Ignae, 2024).

No caso da RAM atualmente possui diversas unidades hoteleiras com Spas que têm por base no seu conceito a natureza. Alguns dos quais:

- Castanheiro Boutique Hotel: Til Spa – Localizado na cidade do Funchal. Possui tratamentos que remetem à Laurissilva, como o uso de argila e pedras de basalto.
- Savoy Palace: Laurea Spa – Situa-se na cidade do Funchal, e tem por conceito a Laurissilva e os jardins da Madeira, com tratamentos de beleza e saúde.
- Palheiro Nature Estate – Palheiro Spa: Na encosta da cidade do Funchal possui um design de spa emoldurado por florestas e jardins.
- Quinta Splendida *Wellness & Botical Garden* – Quinta localizada no Caniço envolvido num jardim botânico, apresenta um conceito de natureza e bem-estar.

O *Estrelícia's Health Spa* tem como propósito apresentar um serviço diversificado na Madeira, um Spa no meio da natureza, mais concretamente na floresta nativa da Madeira: à Laurissilva. Pretende-se que os clientes tenham a oportunidade de fazer uma caminhada ou levada e, após que possam usufruir de um período de relaxamento intenso num espaço integrado na natureza e com tratamentos que auxiliem o bem-estar físico e mental,

optando sempre por matérias-primas naturais e oriundas da região. O grande fator de diferenciação do *Estrelícia Health Spa* é a localização da sua infraestrutura que se situa longe da cidade do Funchal e está no coração da Laurissilva, outro ponto de destaque é o uso exclusivo de produtos com matérias-primas da região.

5.4. Análise da concorrência

Compreender o comportamento do consumidor e conhecer o perfil do público-alvo é fundamental para o sucesso de qualquer organização. No entanto, essa condição, por si só, não é suficiente. Num mercado cada vez mais competitivo, as empresas que pretendem alcançar uma posição de destaque devem, para além de conhecer bem os seus clientes, estar atentas ao comportamento da concorrência.

A capacidade de atrair e reter clientes, especialmente em contextos económicos adversos, depende não só da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, mas também da forma como estes se posicionam face às ofertas concorrentes. Destacar um produto perante alternativas disponíveis no mercado exige estratégias que antecipem movimentos concorrenciais e respondam eficazmente às preferências dos consumidores.

Focar-se no cliente, procurando satisfazer os seus desejos e necessidades, continua a ser um dos caminhos mais seguros para atingir os objetivos institucionais. Contudo, essa abordagem deve ser complementada por uma análise aprofundada da concorrência: a sua estrutura, os seus valores, objetivos e práticas, sobretudo quando esta ocupa — ou começa a ocupar — uma posição de relevo no mercado. Compreender as razões do seu sucesso permite não apenas colmatar fragilidades internas, mas também identificar oportunidades de inovação, reposicionamento ou diferenciação estratégica.

Para traçar esse perfil competitivo, é essencial começar por identificar claramente quem são os concorrentes diretos e indiretos. Tal como refere Pires (1995), "duas empresas são concorrentes num mercado se comercializam bens que satisfazem as mesmas necessidades dos clientes". Assim, mesmo espaços de bem-estar com naturezas distintas podem concorrer entre si se responderem à mesma necessidade do público-alvo. A fim de se estudar a concorrência consideram-se concorrentes diretos do *Estrelícia Health Spa*: Laura Spa, Quinta Splendida Spa, Palheiro Spa e Til Spa (Castanheiro Boutique Hotel). Estes espaços foram escolhidos porque partilham o mesmo tipo de serviços, ambiente e público-alvo. Este projeto foi criado para inovar e conseguir

distinguir-se, nenhum apresenta o mesmo conceito, contudo estes são os espaços mais semelhantes.

Tabela 2. Análise da concorrência *Estrelícia's Health Spa*

Concorrente	Serviços oferecidos	Público-Alvo	Preço Médio	Localização	Fatores diferenciadores
Laurea Spa	Circuito térmico; Tratamentos exclusivos	Mercado de luxo	150€	Funchal	Design exclusivo
Quinta Splendida	Spa holístico; Tratamentos naturais;	Amantes da natureza	80€	Canico	Jardim Botânico Ecológico
Palheiro Spa	Massagens; Aroma terapia; Hidroterapia;	Golfistas; Casais	100€	Funchal	Vista panorâmica
Til Spa	Hidroterapia; Fisioterapia;	Residentes locais	90€	Funchal	Integração saúde;

Fonte: Elaboração Própria, 2025 (Excel)

Página intencionalmente deixada em branco

6. Projeto - *Estrelícia's Health Spa*

6.1. Caracterização do *Estrelícia's Health Spa*

O *Estrelícia Health Spa* foi desenvolvido com base nos elementos naturais da RAM com o intuito de explorar as tradições de elementos naturais da ilha e oferecer um conceito único e emergente. Através desta linha de pensamento é apresentado um conceito de Spa que procura oferecer uma experiência única e que proporcione a sensação de renascimento interior através dos produtos e experiências criadas à base dos produtos madeirenses.

O logotipo representa uma Estrelícia, também conhecida como ave-do-paraíso ou *Strelitzia reginae*, uma flor típica da região, com tons laranja e verde. Pretende simbolizar o conceito madeirense do próprio Spa e o conceito de natureza e bem-estar, visível na figura 1.

A filosofia do *Estrelícia Health Spa* baseia-se na pureza dos tratamentos naturais que através de ingredientes poderosos proporcionam a sensação de renascer e recuperar a saúde mental. Os rituais proporcionam momentos memoráveis que ajudam a redescobrir a saúde interior e exterior.



Figura 1. Logotipo – *Estrelícia's Health Spa*

Fonte: Própria, 2025

6.1.1. Missão

A missão defende a essência da empresa sobre quem são, o que fazem e a sua razão de existir. Na elaboração de uma boa missão é essencial que esta responda às seguintes questões: o que a empresa deve fazer, para quem deve fazer, para quê deve fazer, como deve fazer e onde deve fazer? (Ferreira *et al.*, 2016).

Kaplan e Norton (2008) compreendem a missão como um enunciado breve, normalmente constituído por uma frase, onde está expresso o propósito geral da organização e a sua responsabilidade perante os clientes. A declaração da missão serve, igualmente, para alinhar os gestores e colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa.

Missão do Estrelícia Health Spa

Proporcionar uma conexão harmoniosa entre corpo, mente e a natureza única da ilha da Madeira, através de tratamentos holísticos e experiências de bem-estar autênticas, inspiradas nos recursos naturais e culturais da região.

6.1.2. Visão

A visão é a forma como a administração molda e dirige a empresa para o futuro desejado a vários níveis desde a dimensão, os produtos, o conjunto de atividades, os mercados e as características da empresa. Este pensamento funciona como motivação aos colaboradores por sentirem que realmente contribuem para o desenvolvimento da empresa (Ferreira *et al.*, 2016). Para além de representar uma descrição do futuro prático e realista, pretende-se que seja uma forte componente de inspiração e aspiração (Reis, 2020).

No momento da criação da visão de uma empresa deve-se ter em conta em que se pretende tornar, em que direção é apontado, onde pretende chegar e para onde levam os recursos investidos. Na análise verificou-se que a visão apresentada responde às questões essenciais da sua conceção (Reis, 2020).

Visão do Estrelícia Health Spa

“Ser um Spa de referência na Madeira, promovendo bem-estar e reconexão interior através de tratamentos inspirados na natureza e cultura locais.”

6.1.3. Valores

Os valores devem constituir os princípios éticos relacionados com a responsabilidade social, ambiental e sustentável da empresa, sendo essenciais para os trabalhadores de

modo a mantê-los motivados a serem bons profissionais nas suas funções como também nos seus comportamentos perante os colegas e clientes. Estes princípios promovem as sinergias entre a equipa de trabalho e os seus clientes, o que contribui de forma muito positiva na excelência do produto e dos serviços prestados (Ferreira *et al.*, 2016). Estes valores funcionam como uma espécie de código de conduta assumido pela organização na sua interação com os *stakeholders* (Silva & Monteiro, 2014). Remetem para as crenças e princípios éticos decorrentes da finalidade da empresa, de tal forma que a sua divulgação deve resultar no comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais (Reis, 2000).

Valores do *Estrelícia's Health Spa*:

- Sustentabilidade Ambiental

Compromisso com práticas ecológicas que respeitam o equilíbrio dos ecossistemas locais, promovendo a preservação da floresta Laurissilva e a utilização responsável de recursos naturais.

- Valorização da Identidade Local

Promoção da cultura, tradições e produtos endógenos da Madeira, incorporando ingredientes como o maracujá, vinho Madeira ou mel de cana nos tratamentos, reforçando a autenticidade da experiência.

- Bem-Estar Holístico

Foco no equilíbrio entre corpo, mente e espírito, oferecendo experiências terapêuticas que promovem a saúde emocional e física de forma integrada.

- Excelência e Qualidade

Compromisso com a excelência no atendimento, na formação contínua da equipa e na entrega de serviços personalizados e de alto padrão.

- Inovação com Responsabilidade

Desenvolvimento constante de novos serviços e produtos que respeitem os valores éticos, ambientais e culturais da região.

- Conexão com a Natureza

Criação de um ambiente sensorial e arquitetónico imersivo, que favoreça a ligação profunda do cliente com o meio envolvente, em plena harmonia com a floresta Laurissilva.

- Ética e Integridade

Atuação transparente e ética nas relações com clientes, parceiros, fornecedores e comunidade local.

6.1.4. Objetivos

Os objetivos representam os resultados, quantitativos e qualitativos, que uma organização pretende atingir numa certa linha temporal de forma a enriquecer e cumprir a sua missão (Ferreira *et al.*, 2016; Lopes dos Reis, 2020). Estes devem ser consistentes e enquadrados com os objetivos estratégicos propostos. Além de estarem ajustados com a missão e visão, devem ser SMART, ou seja, específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e delineados no tempo (Ferreira *et al.*, 2016). Reis (2000) divide os objetivos em oito categorias diferentes, sendo elas a rentabilidade, a posição de mercado, a inovação, o desempenho de gestão, o desempenho e atitude laboral, a produtividade, os recursos e a responsabilidade pública (Reis, 2000).

No *Estrelícia's Health Spa* os objetivos foram formulados para serem SMART tocando nas 11 categorias seguintes:

- Apresentar um conceito inovador no mercado da região;
- Entregar um serviço personalizado e adaptado a cada cliente;
- Criar parcerias estratégicas com outras empresas de bem-estar;
- Obter presença no digital de forma a criar notoriedade da marca;
- Alcançar 2000 visitas no primeiro ano;
- Fidelizar 100 clientes até ao segundo ano;
- Obter 1500 seguidores no Instagram e Facebook até ao primeiro ano;
- Criar cinco parcerias com *influencers* no primeiro ano de atividade;
- Integrar, pelo menos, um estagiário na equipa do Spa no primeiro ano de atividade;
- Criar atividades de grupo para os colaboradores do Spa, no sentido de incentivar o trabalho em equipa;
- Assegurar a rentabilidade operacional sustentável.

6.2. Análise Interna

O desempenho de qualquer empresa é influenciado não só pelas características dos seus recursos bem como pela sua capacidade de resposta às mudanças e estímulos que se verificam no meio envolvente geral e transaccional. A análise interna constitui uma ferramenta de trabalho, onde as empresas conseguem identificar, em relação à concorrência, os seus pontos fortes e fracos. Os pontos fortes serão os responsáveis pela

criação de valor perante os consumidores e pelo bom posicionamento no mercado. Por seu turno, a identificação dos pontos fracos, auxiliará na criação de mecanismos e técnicas para superá-los (Ferreira *et al.*, 2016; Lisboa *et al.*, 2011).

6.2.1. Análise do consumidor

Compreender o comportamento do consumidor e as motivações na base das suas escolhas são aspetos essenciais para o sucesso de uma organização (Kotler, 1998). Tal estudo irá realçar os principais fatores que devem ser contemplados no momento de determinar a oferta turística (Cunha, 2013; Duarte, 2014). No caso do presente projeto de investimento, conhecer o comportamento do consumidor irá permitir apresentar um produto que, além de acompanhar as novas tendências no contexto das motivações turísticas, terá capacidade para responder às verdadeiras e variadas necessidades do mercado.

Atualmente, os consumidores procuram melhores experiências, únicas e personalizadas (ITB World Travel Trends Report, 2018), pelo que, na indústria hoteleira, o aumento da procura pelo turismo de bem-estar e *wellness* se tornou o foco do deslocamento. O setor da hotelaria depara-se com a oportunidade de reinvenção e recuperação, devendo apostar numa oferta diversificada em linha com o novo paradigma e valorizando o visitante *wellness*, que consome, em média, mais 35% que os restantes viajantes. O consumidor tende, também, a abandonar os comportamentos associados ao turista de massas, advogando, progressivamente, uma nova forma de encarar o mundo, onde o foco está na sustentabilidade (Telfer & Sharpley, 2015). A procura do autoaperfeiçoamento é outra das tendências atuais, refletido nas duas grandes áreas da qualidade de lazer e da qualidade de saúde e bem-estar (Cunha, 2017). Na primeira, o turista procura desenvolver competências através da prática de atividades recreativas e lúdicas. Na segunda, a procura recai sobre o desenvolvimento físico e emocional sendo dividida em três categorias: o *Wellness tourism*, o *Medical tourism* e o *Spa tourism*, (Mainil *et al.*, 2017).

6.2.2. Análise SWOT

Mediante uma análise ao ambiente interno e externo do *Estrelícia's Health Spa*, foram identificados os pontos fortes e pontos fracos bem como as oportunidades e ameaças, discriminadas na tabela 1.

Tabela 3. Análise SWOT do *Estrelícia's Health Spa*

		FORÇAS	FRAQUEZAS
INTERNO		Localização natural privilegiada: no planalto do Paul da Serra, isolado e próximo às levadas;	Custos logísticos elevados – A insularidade da ilha pode dificultar no transporte de produtos e equipamentos.
		Experiência imersiva na divulgação do destino Madeira;	Mercado local limitado – A população residente pode não garantir procura nos períodos de época mais baixa.
		Gestão ecológica dos recursos: uso de recursos naturais;	Dependência do turismo – O Spa fica dependente das flutuações turísticas.
		Valorização de um serviço focado no cliente;	Necessidade de mão de obra especializada.
		Identidade cultural e rica: com a utilização de produtos locais;	Distanciamento dos centros urbanos.
		Melhoria do estado de saúde físico e mental dos clientes;	Situado numa zona de elevada altitude com temperaturas baixas;
		Escape à rotina e <i>stress</i> do quotidiano.	Custos acrescidos no material e manutenção da infraestrutura.
		Conceito diferenciador – Foco na sustentabilidade e conexão com a natureza.	Risco de sazonalidade e procura.
		Possibilidade da criação de parcerias com hotéis e cruzeiros que facilita a visibilidade.	Forte concorrência local – Os hotéis maioritariamente oferecem este tipo de serviços.
		Fator inovação: conceito natural que segue a tendência da procura.	

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Crescente interesse no turismo de saúde e bem-estar;	Produtos substitutos;
Nicho de mercado;	Concorrência intensa – Spas em hotéis de luxo ou cadeias internacionais bem estabelecidas.
Criação de programas personalizados – Como retiros de yoga,	Crises económicas ou sanitárias – Como a COVID-19, que impactam diretamente o turismo.
Crescente preocupação com o relaxamento do corpo e mente;	Alterações climáticas e fenómenos naturais – Riscos ambientais que podem afetar acessibilidade ou segurança.
Único Spa localizado perto das levadas.	Dependência do mercado externo;
Parcerias com hotéis, cruzeiros e operadores turísticos.	Emergência de novos conceitos sustentáveis no setor;
Diferenciação através de terapias naturais e locais	Turismo sénior na região;
Turismo consolidado – A RAM com forte reconhecimento no turismo de natureza.	Limitações no abastecimento de produtos naturais – Se baseados em recursos locais, podem ter disponibilidade limitada.
Tendência global pelo bem-estar – Crescente valorização de experiências de saúde e autocuidado.	Diminuição do poder de compra da população, causados pela guerra e período pós-pandémico.
Parcerias com marcas de cosmética natural e terapias locais – Valorização de produtos regionais.	Dificuldade em manter fidelização de clientes esporádicos
Apoios governamentais e fundos europeus para turismo sustentável – Potencial para financiamento.	Inflação ou instabilidade nos custos de energia e transporte – Impacta a operação e preços finais.
Possibilidade de exportar a marca ou conceito – Expansão futura para outros destinos ou franquia.	
Integração com turismo de natureza e aventura – Pode atrair públicos complementares (caminhantes, surfistas)	

Fonte: Elaboração Própria, 2025 (Excel)

Página intencionalmente deixada em branco

6.3. Implementação do projeto

6.3.1. Localização

O *Estrelícia's Health Spa* ficará localizado no Paul da Serra. O extenso planalto situa-se próximo da Floresta Laurissilva, que ocupa cerca de 22% da superfície da ilha e é considerada património mundial da UNESCO (IFCN, 2024).

A escolha do Paul da Serra é uma decisão alinhada com as tendências do turismo de natureza e bem-estar. Esta planície montanhosa, situada a cerca de 1.500 metros de altitude, é conhecida pela sua paisagem única, vistas deslumbrantes e envolvente natural quase intocada o que proporciona o ambiente ideal para experiências de relaxamento profundo e reconexão com a natureza. Esta zona é dos locais mais serenos da ilha, com baixa densidade populacional, a ausência de poluição sonora e atmosférica, e vastas áreas cobertas de vegetação autóctone. A envolvência natural é altamente valorizada por turistas que procuram retiros de bem-estar, longe do stress urbano (Konu, 2015). O isolamento do local favorece a oferta de experiências imersivas como meditação, yoga ao ar livre, caminhadas guiadas e terapias naturais com vista para as levadas e o oceano.

De forma a promover o espaço e a não interferir com a paisagem natural, esta será uma oportunidade de dinamizar a restauração já presente no local (figura 1 e figura 2). A localização do espaço foi estrategicamente escolhida tendo em consideração os visitantes das levadas, porque permite que depois das caminhadas pelas serras da Madeira possam descansar no *Estrelícia's Health Spa*. Situado numa zona isolada e calma, integrada na natureza, os clientes terão ao seu dispor o refúgio de bem-estar.



Figura 2. Restaurante *Jungle Rain*

Fonte: Google Maps, 2025



Figura 3. Localização: *Jungle Rain*

Fonte: Google Maps, 2025

6.3.2. Público-alvo

O Spa tem como objetivo disponibilizar um serviço diferenciado através da imersão direta com a natureza. Pretende atrair clientes dos diversos destinos nacionais e internacionais que não só procurem tratamentos e produtos de relaxamento bem como experiências que os façam sentir saudáveis, em paz e bem com o corpo e a mente.

Quanto às segmentações psicográfica e demográfica, a organização procura um público que corresponda às seguintes características:

1. Segmentação Demográfica

- **Idade:** 30 a 65 anos;
- **Género:** Homens e mulheres (com ligeira predominância feminina no segmento de bem-estar);
- **Estado civil:** Casais (com ou sem filhos), solteiros à procura de relaxamento;
- **Rendimento:** Médio-alto a alto (com capacidade para investir em turismo de bem-estar);
- **Ocupação:** Profissionais liberais, executivos, professores, profissionais de saúde, reformados ativos.

2. Segmentação Geográfica

- Origem:
 - Turistas nacionais (Turismo doméstico);
 - Turistas internacionais, sobretudo de países como Alemanha, França, Reino Unido, Polónia e França (Times of Madeira, 2024a; Times of Madeira, 2024b, Times of Madeira, 2025);
- Tipo de local de origem: Cidades médias a grandes (Lisboa, Porto, Madrid, Paris, Berlim), com elevado ritmo urbano;
- Destino: Madeira, zona montanhosa e natural – floresta Laurissilva, património natural da UNESCO.

3. Segmentação Psicográfica

- Estilo de vida:
 - Viajantes conscientes e com preocupações ambientais;
 - Amantes de natureza e trilhos;
 - Pessoas que valorizam a saúde, o silêncio e o bem-estar integral;
 - Indivíduos com preocupações ambientais e sociais.
- Personalidade:
 - Tranquilos, reflexivos, exigentes com qualidade;
 - Procuram autenticidade e exclusividade;
 - Tendência para o consumo ético e experiências transformadoras;
- Motivações:
 - Desconectar do stress urbano;
 - Reequilibrar corpo e mente;
 - Explorar destinos únicos e naturais.

4. Segmentação Comportamental

- Benefícios procurados:
 - Relaxamento e recuperação física (pós-trilhos ou desgaste laboral);
 - Bem-estar emocional e mental;
 - Conexão com a natureza;
 - Privacidade e serviços personalizados.
- Frequência de consumo: Ocasional, mas com tendência à fidelização (escapadinhas anuais, retiros de bem-estar);

- Sensibilidade ao preço: Moderada – o público está disposto a pagar mais por qualidade, exclusividade e sustentabilidade;

6.3.3. Personas

Recorre-se à apresentação de personas, ou seja, representações semifictícias de segmentos de clientes que ajudam a compreender as motivações, as necessidades e as expectativas dos consumidores.

Assim sendo, desenvolveram-se três perfis de personas representativas como potenciais clientes:

Persona 1: Ana Sousa

- **Idade:** 35 anos;
- **Profissão:** Diretora de Recursos Humanos;
- **Origem:** Porto;
- **Motivações:** Ana procura um refúgio da sua rotina acelerada, onde possa recuperar as energias e preparar-se para voltar ao trabalho. Valoriza espaços confortáveis e rodeados da natureza, em especial o uso de materiais ecológicos, energias renováveis e alimentos orgânicos;
- **Comportamentos de consumo:** Pesquisa nas redes sociais onde prioriza marcas sustentáveis;
- **Necessidades específicas:** Serviços personalizados, experiências de bem-estar com acesso a espaços tranquilos e naturais.

Persona 2: Markus Holz

- **Idade:** 64 anos;
- **Profissão:** Reformado;
- **Origem:** Alemanha;
- **Motivações:** Markus trabalhou a vida toda e pretende agora usufruir das férias e ter a oportunidade de se reconectar com a natureza, não só do meio ambiente como também do seu espírito. Procura locais onde possa também desfrutar de momentos de tranquilidade. Atrai-se por propostas que ofereçam integração com a paisagem, práticas regenerativas e autenticidade cultural;

- **Comportamentos de consumo:** Utiliza agências de viagens para marcar as suas férias e possui elevado poder de compra;
- **Necessidades específicas:** Espaços tranquilos e seguros rodeados da natureza.

Persona 3: Joana e Luís Costa

- **Idade:** 28 anos e 30 anos;
- **Profissão:** Professora de Yoga e Fisioterapia;
- **Origem:** Lisboa;
- **Motivações:** Este casal possui uma vida agitada na capital, procuram um espaço de relaxamento envolto na natureza onde possam disfrutar da companhia um do outro. Valorizam a saúde, o silêncio, o respeito ambiental e a alimentação saudável e orgânica;
- **Comportamentos de consumo:** Procuram recomendações no digital, sobre o bem-estar e o *slow living* e optam por locais com certificações ambientais;
- **Necessidades específicas:** Programas de relaxamento a dois e ofertas de relaxamento;

6.3.4. Infraestrutura

A construção das instalações do *Estrelícia's Health Spa* será feita numa base de reconhecer, conservar e valorizar os elementos naturais da Floresta Laurissilva. A estrutura do Spa será simples e plana, com um parque de estacionamento subterrâneo, de acesso público, no sentido de evitar o congestionamento na estrada. Com o objetivo de se integrar melhor na natureza e evitar um choque entre as temperaturas interiores e exteriores, com consequências na experiência do cliente, as paredes serão duplas e revestidas, exteriormente, com pedra.

O *Estrelícia's Health Spa* está apresentado nas figuras 4, 5, 6 e 7 nas imagens é possível perceber como o Spa está estruturado o Spa e compreender como irá decorrer o seu funcionamento. A entrada será feita pelo *lobby* do Spa, onde o cliente poderá encontrar uma zona envolvente calma e acolhedora com lareira e sofás seguido de uma receção ampla e neutra. Atrás da receção irá situar-se uma zona específica para o conforto do *staff*, uma sala de convívio para as refeições, sofás-cama para os períodos de descanso

e cacifos para os seus pertences bem como casas-de-banho para usufruto exclusivo da equipa.

Na entrada do Spa, o cliente deparar-se-á, de imediato, com os balneários femininos e masculinos para que possa efetuar a troca do vestuário e calçado adequado para as instalações. Seguir-se-á um quarto para arrumação de material desde toalhas, produtos para tratamentos e outros materiais necessários ao serviço e bom funcionamento das marcações. Do lado esquerdo, ficarão localizadas quatro salas de tratamento, três individuais e uma para casais, com decoração minimalista e preparadas com uma marquesa, um tapete, dois móveis de apoio aos tratamentos e um divisor em madeira para consentir uma maior privacidade ao cliente na abertura da porta. Seguidamente, será possível encontrar uma sauna de dimensões consideráveis e um jacuzzi que ficará situado ao lado de uma piscina rodeada de trinta e oito espreguiçadeiras, estrategicamente posicionadas próximo das janelas vidradas. Para os clientes que optarem por um contacto ainda mais próximo ao meio envolvente e vegetação exterior, será possível dirigir-se até ao jacuzzi exterior rodeado de doze espreguiçadeiras, guarda-sóis e um baloiço.



Figura 4. Projeto das Instalações do *Estrelícia's Health Spa* (Vista superior lateral esquerda)

Fonte: Elaboração Própria, 2025 (Programa FloorPlanner)



Figura 5. Projeto das Instalações do *Estrelícia's Health Spa* (vista superior)

Fonte: Elaboração Própria, 2025 (programa FloorPlanner)



Figura 6 . Projeto das Instalações do *Estrelcia's Health Spa* (Vista superior lateral direita)

Fonte: Elaboração Própria, 2025 (programa FloorPlanner)



Figura 7. Zona exterior do *Estrelcia's Health Spa* (Jacuzzi)

Fonte: Elaboração Própria, 2025 (Programa FloorPlanner)

6.3.5. Ambiente

É inequívoco que o ambiente externo influencia o nosso estado de espírito e, conseqüentemente, as nossas experiências. Com o objetivo de tornar o ambiente uma mais-valia neste projeto, recorreu-se ao modelo de gestão da qualidade *Servicescape*, que remete para o ambiente envolvente de um determinado espaço — uma junção dos termos *service* (serviço) e *landscape* (paisagem). Por outras palavras, o modelo permite compreender de que forma o ambiente afeta os comportamentos do indivíduo, influenciando os seus estados emocional, cognitivo e psicológico (Bitner, 1992). O ambiente é caracterizado pelas suas condições físicas desde o seu *design*, o tipo de decoração, a iluminação e a escolha de determinadas cores, como também pelos fatores intangíveis, nomeadamente os culturais, os cheiros, os sons e o tipo de serviço fornecido (Avan *et al.*, 2019; Schuster *et al.*, 2016).

A compreensão do *servicescape* está intimamente ligada ao paradigma S-O-R (*Stimulus-Organism-Response*), desenvolvido por Mehrabian e Russell (1974), que sugere que os estímulos ambientais (S) afetam o estado interno ou emocional do indivíduo (O), levando a uma resposta comportamental (R), como a permanência no local, a satisfação ou a intenção de retorno. Aplicando este paradigma a espaços de bem-estar, a atmosfera construída pode evocar estados emocionais como relaxamento, conforto ou confiança, o que, por sua vez, influencia positivamente a experiência global do cliente (Kim & Moon, 2009)

O ambiente do Spa foi estrategicamente idealizado e interligado de forma a envolver os 5 sentidos humanos (visão, audição, paladar, olfato e tato), procurando oferecer ao cliente diferentes estímulos responsáveis por despertar uma sensação de relaxamento, tranquilidade, bem-estar e rejuvenescimento. Todo o conceito do *Estrelícia's Health Spa* é baseado na cultura madeirense, tradições, hábitos e costumes da região, com o intuito de preservar a identidade da Ilha e integrar o Spa no espaço selecionado.

O mobiliário conjugará o clássico e o moderno através de cores e texturas que se baseiam na natureza. Serão utilizados tons neutros, como cinzentos, verdes, castanhos, cremes e azuis, aliados às texturas dos vimes e madeiras, associados aos cestos típicos da região e ao Bordado Madeira. As luzes centrar-se-ão nos tons quentes e suaves, à exceção das casas-de-banho e armazém, de forma a realçar os dourados e proporcionar sensação de calor e conforto. O aroma do Spa irá focar-se na Laurissilva da Madeira,

essencialmente nas árvores endêmicas como o barbuçano, o loureiro, o til, o vinhático e o eucalipto (IFCN, 2023).

A seleção da música e o controlo das temperaturas são aspetos cruciais para proporcionar ao cliente momentos de relaxamento e conexão com a natureza bem como manter o seu conforto sem causar mal-estar. Deste modo, serão selecionados sons provenientes do meio envolvente e das serras da Madeira aliados a músicas terapêuticas apropriadas às salas de massagens e tratamentos. A nível da temperatura, o Spa proporcionará diferentes temperaturas nas diversas divisões – a temperatura ambiente rondará os 24° C, a piscina será aquecida 28° C, o jacuzzi proporcionará temperaturas de 32° C, a sauna de 80° C e, no banho turco, os clientes poderão usufruir de 47° C –.

A pensar no paladar a aposta recai sobre os sabores típicos da região autónoma da Madeira. As bebidas focam-se nos chás de eucalipto, maracujá, e mel de cana, para refrescar irá ser disponibilizado o sumo de cana-de-açúcar a ser servido frio. Para acompanhar serão disponibilizadas broas de mel e bolo de mel, dois elementos típicos da região.

As fardas da equipa do Spa seguem a linha conceptual da envolvência e identidade do espaço. As cores predominantes — vermelho, azul e amarelo às riscas — remetem para as saias tradicionais do Bailinho da Madeira, reforçando a ligação à cultura local. Os trajas incluem ainda pormenores em bordado Madeira e apresentam uma estrelícia, símbolo de marca do *Estrelícia's Health Spa*, conforme figura 8.



Figura 8. Farda Masculina e Feminina do staff - *Estrelícia's Health Spa*

Fonte: Imagem gerada por Inteligência Artificial com recurso ao Chatgpt, OpenAi (2025)

6.3.6. Horário de funcionamento

O *Estrelícia's Health Spa* estará operacional durante o dia, facilitando o usufruto dos serviços por parte dos clientes (Figura 9). Os tratamentos e terapias deverão ser marcados previamente no sentido de possibilitar uma melhor organização de tempo e gestão de recursos, nomeadamente as salas de tratamento, os espaços do Spa, os recursos humanos e o *stock* de produtos. Os horários foram definidos tendo em conta a circulação das pessoas na zona das instalações e ainda, a concorrência.

Na figura 9 está apresentado o horário de funcionamento do *Estrelícia's Health Spa* e na imagem 10 encontra-se o horário da equipa distribuída consoante os horários das instalações.

Horário de funcionamento	
•	Segunda a Sábado: 10h00 às 20h00
•	Domingos e Feriados: 10h00 às 20h00

Figura 9. Horário de Funcionamento *Estrelícia's Health Spa*

Fonte: Elaboração Própria, 2025

Equipa	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Spa Manager	09:00 - 18:00	12:00 - 21:00	09:00 - 18:00	12:00 - 21:00	09:00 - 18:00	Folga	Folga
Massagista 1	12:00 - 21:00	Folga	Folga	09:00 - 18:00	12:00 - 21:00	09:00 - 18:00	12:00 - 21:00
Massagista 2	10:00 - 19:00	09:00 - 18:00	12:00 - 21:00	Folga	Folga	12:00 - 21:00	09:00 - 18:00
Limpeza	Folga	Folga	09:00 - 18:00	09:00 - 18:00	09:00 - 18:00	09:00 - 18:00	09:00 - 18:00
Jardineiro	09:00 - 18:00	09:00 - 18:00	09:00 - 18:00	09:00 - 18:00	09:00 - 18:00	Folga	Folga
Estagiário	09:00 - 18:00	09:00 - 18:00	09:00 - 18:00	09:00 - 18:00	09:00 - 18:00	Folga	Folga

Figura 10. Horário Recursos Humanos *Estrelícia's Health Spa*

Fonte: Elaboração Própria, 2025 (Excel)

6.3.7. Regulamento do Spa

O *Estrelícia's Health Spa* compromete-se a proporcionar uma experiência segura, relaxante e harmoniosa a todos os seus clientes. Para garantir o bem-estar coletivo e a

qualidade dos serviços prestados, é fundamental o cumprimento das seguintes regras e orientações:

- Todos os tratamentos requerem marcação prévia obrigatória, sujeita à disponibilidade. As marcações podem ser realizadas na receção, por telefone (291 000 000) ou por e-mail (estrelliciashealthspa@gmail.com).
- Os clientes devem comparecer com 30 minutos de antecedência da hora marcada para preenchimento da ficha de cliente e ficha de anamnese.
- Em caso de falta de comparecimento, será cobrado 50% do valor do tratamento reservado. Em situações de atraso significativo, a marcação poderá ser cancelada.
- Não é permitido o consumo de bebidas e alimentos no interior do Spa, à exceção dos chás fornecidos durante os tratamentos e terapias;
- Não é permitido o usufruto das facilidades e tratamentos disponíveis a clientes com idade inferior a 18 anos;
- O cliente é responsável por informar o Spa sobre qualquer condição médica, alergia ou sensibilidade relevante no ato da reserva. Os tratamentos podem ser ajustados mediante aviso prévio.
- É disponibilizado a todos os clientes um cacifo, onde terão à disposição um roupão, chinelos e toalha. À saída, o material deve ser deixado no cacifo e a chave ser entregue na receção;
- O uso do Circuito de Hidroterapia (piscina e jacuzzi) está condicionado ao uso de touca de piscina, fato/calção de banho ou biquíni;
- O Decreto Regulamentar N.º 5/97 de 31 de março, do Ministério do Equipamento do Planeamento e Administração do Território, determina que a temperatura máxima da água para piscinas aquecidas é de 30º C;
- Todos os serviços incluem IVA à taxa em vigor;
- É obrigatório manter o respeito e a postura nas facilidades do Spa, devendo evitar ruídos desnecessário bem como a abordagem a outros clientes presentes no Spa;
- O uso incorreto dos espaços e equipamentos existentes nas instalações do Spa bem como a perda, furto e/ou dano de objetos pessoais fica à total responsabilidade do cliente;
- Estão disponíveis vouchers oferta com valores entre 20€ e 500€, ideais para presentear.

- Os produtos utilizados nos tratamentos estão disponíveis para compra na recepção, permitindo prolongar a experiência em casa.
- São fornecidos a cada cliente um roupão, chinelos e toalha, disponíveis no cacifo individual. No final, o material deve ser deixado no cacifo e a chave devolvida na recepção.

6.4. Marketing Mix

O Marketing Mix, representa um dos conceitos centrais da gestão de marketing e refere-se ao conjunto de ferramentas táticas controláveis que as organizações utilizam para influenciar a procura dos seus produtos ou serviços no mercado-alvo (Kotler & Keller, 2016). Tradicionalmente, o modelo é constituído por quatro elementos fundamentais, conhecidos como os 4Ps: Produto, Preço, Distribuição e Promoção, na língua inglesa todas as variantes começam por P. Cada um desses elementos desempenha um papel crucial na formulação de estratégias eficazes que visam satisfazer as necessidades dos consumidores e alcançar os objetivos organizacionais (McCarthy, 1960). Porém o modelo do Marketing Mix passa por um processo de evolução e surgem mais variantes: pessoas, processos e evidências físicas. O objetivo passa por melhor representar as especificidades do setor de serviços, onde particularidades como a intangibilidade, heterogeneidade e perecibilidade exigem abordagens mais abrangentes (Lovelock & Wirtz, 2016).

6.4.1. Produto (*Product*)

O produto segundo Kotler e Armstrong (2014) é representado por um elemento, tangível ou intangível, disponibilizado no mercado com a finalidade de ser consumido, utilizado ou adquirido de forma a satisfazer um desejo ou uma necessidade.

No caso do *Estrelícia's Health Spa*, a atividade desenvolvida e a oferta disponível ao cliente remetem para a prestação de um serviço ou venda de produtos de beleza naturais. O serviço é caracterizado pela sua inseparabilidade, variabilidade, perecibilidade e intangibilidade, sendo impossível de desassociar do fornecedor ao ser produzido e consumido em simultâneo. Ao contrário dos produtos que poderão ser utilizados por diversas vezes, devolvidos e revendidos, os serviços esgotam-se com o consumo, não

havendo a possibilidade de armazenamento (Cunha & Abrantes, 2013). No Spa, os clientes têm a oportunidade de adquirir os produtos naturais utilizados nos tratamentos para utilizar no momento posterior à experiência.

No *Estrelícia's Health Spa* são disponibilizados os seguintes produtos e serviços, já descritos em pormenor nos capítulos anteriores:

Serviços: Tratamentos naturais de rosto e de corpo, com acesso às instalações do Spa.

Produtos: Gama *Estrelícia's Health Spa* by Alvedama

6.4.1.1. Tratamentos e serviços

Todos os serviços e tratamentos disponibilizados aos clientes do *Estrelícia's Health Spa* têm como base a cultura e a tradição madeirenses — desde o nome dos tratamentos até aos produtos utilizados. A aposta recai consistentemente na utilização de matéria-prima local. Os tratamentos e serviços foram personalizados de acordo com o conceito único do *Estrelícia's Health Spa*.

- ***Arcas | 45min | 150€ pvp***
Massagem quiroprática que, através da manipulação da coluna e das articulações, auxilia na correção da postura e no tratamento de desvios, lesões ou dores.
- ***Buzico | 60min | 120€ pvp***
Tratamento anti-idade com colagénio e produtos essenciais para estimular e regenerar a pele.
- ***A pata | 45min | 90€ pvp***
Massagem nas pernas que melhora a circulação sanguínea, desintoxica e previne a retenção de líquidos.
- ***Arrevalhar | 60min | 90€ pvp***
Duche Vichy – Massagem profissional com duche de água termal quente.
- ***Vinho Madeira | 60min | 75€ pvp***
Vinoterapia que remove as células mortas, desintoxica e renova a pele através da ação antioxidante da uva.

- ***Levada | 30min | 50€ pvp***
Tratamento pós-caminhada que permite a descontração muscular das pernas após realizar uma levada.
- ***Laurissilva | 120min | 145€ pvp***
Aromaterapia com esfoliação, envolvimento com algas, massagem de corpo inteiro e aromas das florestas emblemáticas da Madeira.
- ***Pau de lume | 60min | 90€ pvp***
Termoterapia que, com o uso do calor de velas quentes, permite o relaxamento do músculo e a libertação de tensão.
- ***Pevides | 30min | 35€ pvp***
Massagem corporal com maracujá que, através das suas sementes e propriedades benéficas, permite obter uma pele suave e cuidada.
- ***Calhau | 60min | 95€ pvp***
Massagem relaxante com o uso de pedras vulcânicas aquecidas que promovem um relaxamento intenso dos músculos e alívio da dor com aromas do oceano.
- ***Gadelha | 30min | 45€ pvp***
Massagem na cabeça, pescoço, cara e ombros que estimula a dissolução dos bloqueios nos nódulos energéticos, libertando o *stress* e tensão acumulados nestas zonas.
- ***Carroulo | 60min | 90€ pvp***
Massagem biodinâmica que pretende desbloquear a respiração, libertar a tensão física e emocional e reconectar a energia do corpo.
- ***Patás | 55min | 75€ pvp***
Massagem de pressão nos pés, em pontos estratégicos, com movimentos que estimulam todo o sistema, promovendo o relaxamento físico, a redução da dor e o aumento da qualidade de vida.
- ***Cana de açúcar | 60min | 80€ pvp***
Massagem com óleos essenciais seguida de uma esfoliação com açúcar de cana para revitalizar e regenerar a pele.
- ***Apaixoados | 60min | 180€ pvp***
Massagem de relaxamento em casal.

- **Casal | 60min | 200€ pvp**

Massagem térmica em casal que permite o relaxamento muscular após a realização de uma caminhada.

6.4.1.2. Gama de produtos

No processo de escolha da marca é essencial ter em conta diversos fatores desde o *feedback* dos consumidores, o preço e a eficiência dos produtos no decorrer dos tratamentos disponíveis no Spa (Dica Madeira, 2023). Realça-se o crescimento da procura por alimentos para tratamentos de beleza por serem considerados opções mais seguras e, inclusive, por corresponderem às expectativas no âmbito da sustentabilidade ambiental e possuírem variados benefícios para a saúde da pele (Faria-Silva *et al.*, 2020).

A variedade de produtos que a marca disponibiliza influencia na escolha, na medida em que o Spa deve garantir que esta detém todos os produtos indispensáveis à realização dos tratamentos e à satisfação dos clientes. Desta forma não será necessário recorrer a outras marcas, sendo possível manter a consistência dos produtos utilizados no Spa (Barrington, 2022).

A gama de produtos, representada na figura 11, tem por base as matérias-primas encontradas na RAM e disponíveis no mercado, nomeadamente o maracujá, o eucalipto, o louro, a pitaia, a banana, os figos, entre outros (Dica Madeira, 2023). No caso do *Estrelícia's Health Spa*, a marca escolhida será a Alvedama (2025), uma marca 100% madeirense, que centra a sua produção na Aloe Vera, com propriedades terapêuticas, cultivada na região. A parceria com esta empresa passará pela criação e produção de uma linha exclusiva de produtos para Spa.

Óleos Essenciais

- Óleo Essencial de Louro (40ml) um produto derivado das folhas de louro da Ilha da Madeira, conhecido pelas suas propriedades relaxantes e anti-inflamatórias. Um bom aliado às clientes do género feminino por auxiliar na regulação da menstruação – **120€ pvp**
- Óleo de Eucalipto (40ml): um produto extraído das árvores de eucalipto locais, ideal para massagens revitalizantes e tratamentos respiratórios – **120€ pvp**

Esfoliantes Naturais

- Esfoliante de Areia Vulcânica: um esfoliante feito com areia preta das praias vulcânicas da Madeira, perfeito para renovação celular e limpeza profunda – **60€ pvp**
- Esfoliante de Açúcar de Cana: um esfoliante criado com o açúcar de cana local; deve ser combinado com mel ou óleos naturais para tratamento hidratante – **50€ pvp**

Máscaras e Tratamentos Corporais

- Máscara de Argila Vulcânica: uma máscara rica em minerais, ideal para desintoxicação e hidratação da pele – **80€ pvp**
- Envoltório de Bananas da Madeira: um produto rico em potássio e vitaminas; promove a nutrição e hidratação profunda da pele – **120€ pvp**

Crems e Loções

- Loção de Maracujá da Madeira: uma loção produzida com maracujá, conhecido pelas suas propriedades calmantes e hidratantes – **45€ pvp**
- Crems de Mel de Abelha Madeirense: creme concebido com mel aromático das colmeias da ilha, hidratante e regenerador – **45€ pvp**

Sais de Banho

- Sais de Banho Infundidos com Flor de Madeira: um produto gerado através da utilização de flores locais, como a flor de maracujá ou os gerânios, para um banho aromático relaxante – **80€ pvp**
- Sais de Banho com Extrato de Laurissilva: um produto inspirado na Floresta Laurissilva com um aroma fresco e revigorante – **80€ pvp**

Sabonetes Artesanais

- Sabonete de Flor de Maracujá: um sabonete com um aroma exótico e com propriedades antioxidantes – **13€ pvp**
- Sabonete de Mel de cana e Rum da Madeira: a combinação do mel de abelha local com o icónico rum madeirense para um sabonete de luxo hidratante e sedoso – **13€ pvp**

Hidratantes Labiais

- Bálsamo Labial de Aloe Vera da Madeira: um produto rico em propriedades hidratantes e calmantes – **15€ pvp**

- Bálsamo de Mel e Limão Madeirense: um produto essencial para a proteção e regeneração dos lábios – **15€ pvp**

Chás Terapêuticos (para tratamentos de Spa)

- Chá de Folhas de Louro: uma bebida utilizada para relaxamento interno durante os tratamentos – **5€ pvp**
- Chá de Hibisco da Madeira: um chá rico em antioxidantes; ajuda na hidratação e purificação corporal – **5€ pvp**

Velas aromáticas

- Aroma de Flor de Laurissilva: um perfume ambiental inspirado na floresta da RAM – **15€ pvp**
- Aroma de Frutas Tropicais: um perfume criado através de uma mistura de maracujá, banana e anona, deixando um ambiente exótico – **15€ pvp**



Figura 11. Produtos da Marca Alvedama para o *Estrelícia's Health*

Fonte: Imagem gerada por Inteligência Artificial com recurso ao Chatgpt, OpenAi (2025)

6.4.2. Preço (Price)

Para Kotler e Armstrong (2014), o preço corresponde à quantia cobrada ao consumidor para este deter ou experienciar um produto ou serviço. Implementar uma estratégia em torno desta componente é crucial para atingir o sucesso do produto,

principalmente na etapa de entrada no mercado, uma vez que o cliente apenas terá interesse na sua aquisição no caso de o preço justificar o nível de satisfação que daí poderá advir (Kotler, 1998).

Para tal, a política de preço a aplicar requer uma atenção minuciosa a uma série de fatores do ambiente interno e externo da empresa. É fundamental considerar as estratégias, objetivo e posicionamento da organização, as necessidades e ambições do mercado-alvo bem como aspetos culturais, sociais, políticos, tecnológicos e económicos (Las Casas, 1997). Além disso, Kotler (1998) ênfase à utilização da ferramenta de benchmarking na comparação entre a empresa e a concorrência para determinar se a sua operação se encontra em posição de vantagem ou desvantagem no mercado. Acompanhar os preços e as particularidades do produto dos concorrentes permitirá implementar processos de melhoria contínua e efetuar os ajustes necessários, fazendo dessa análise um ponto de referência para o processo de fixação do preço (Kotler, 1998).

Os preços de venda ao público foram definidos com base numa análise da oferta da concorrência. Para isso, foram estudados os menus de alguns spas de referência e concorrentes da Madeira: Laurea Spa, Quinta Splendida Spa, The Cliff Bay Spa, Vila Porto Mare Spa e Til Spa (no Castanheiro Boutique Hotel). A estratégia de preços adotada foi a de alinhamento com a concorrência, garantindo competitividade no mercado local. Com base na análise dos preços e ofertas da concorrência, no perfil do público-alvo, na procura esperada, na qualidade percebida que se pretende alcançar e nos custos associados à prestação dos serviços — e tendo em conta uma estratégia de nivelção de preços — foi elaborada a seguinte política de preços:

Acesso ao circuito: piscina, jacuzzi, sauna e banho turco a custar 30€ diários ou 100€ mensal com livre acesso às instalações.

Tratamentos: o preço varia consoante o tipo de tratamento, duração e recursos utilizados, com os tratamentos de rosto a estarem estipulados entre os 65€ e os 200€ e os de corpo entre os 35€ e os 200€.

6.4.3. Distribuição (*Place*)

Kotler e Armstrong (2014) consideram os canais de distribuição como as empresas interdependentes, responsáveis por comercializar o produto ou serviço ao consumidor. Quando o processo é efetuado com recurso a intermediários, o canal é considerado

indireto ao passo que a ausência de intermediários remete para um canal direto de marketing (Kotler & Armstrong, 2014). Relativamente a esta temática, Las Casas (1997) refere à existência de cinco canais de distribuição nomeadamente o Canal A (Fabricante – Consumidor), Canal B (Fabricante – Retalhista – Consumidor), Canal C (Fabricante – Grossista – Retalhista – Consumidor), Canal D (Fabricante – Agente – Retalhista – Consumidor) e Canal E (Fabricante – Agente – Grossista – Retalhista – Consumidor). O mesmo autor distingue as categorias de intermediários em retalhistas e grossistas, sendo os retalhistas os responsáveis pela receção e venda aos consumidores, praticando também serviços de seleção e entrega de mercadorias e, os grossistas, os encarregados de comprar em grandes quantidades e proceder à revenda a outros intermediários (Las Casa, 1997).

A política de distribuição para o *Estrelícia's Health Spa* incide predominantemente na venda direta. O *Estrelícia's Health Spa* irá vender os seus tratamentos e produtos de forma direta através da compra no *website* ou na receção do próprio Spa. A gestão das compras e reservas será efetuada com recurso a sistema informático apropriado. A fim de maximizar o alcance dos produtos e serviços do *Estrelícia's Health Spa*, serão explorados canais de venda indireta através da criação de parcerias estratégicas com empresas do sector turístico (hotéis, alojamento local e operadores de experiências), e com outras entidades que atuam nas áreas da saúde e bem-estar (ginásio e centros de fitness).

6.4.4. Promoção (*Promotion*)

Na procura de captar a atenção do cliente, as organizações recorrem a uma série de instrumentos ou meios de comunicação. A introdução de tais ferramentas não pretende apenas incentivar a comprar como também estabelecer uma relação entre a empresa e o consumidor no sentido através de um diálogo valorativo da marca (Kotler & Armstrong, 2014). A comunicação de marketing permite, então, entender a adequação do produto ao cliente, estabelecer e manter viva a marca no mercado, impulsionar o volume de vendas e contribuir para a fidelização (Kotler & Keller, 2016).

A estratégia de comunicação envolve um esforço planeado de criar e gerir informação, transmitida pela empresa para os seus *stakeholders*. Independentemente do modo utilizado para promover os produtos ou serviços, a estratégia da empresa não deve descuidar a aplicação de métodos como o AIDA (*Awareness, Interest, Desire, Action*), centrado em desencadear uma sequência de respostas, primeiramente cognitivas e, de

seguida, afetivas e comportamentais, a estímulos induzidos no percurso do consumidor. A fim de realizar esse processo, Pires (1995) refere a existência de quatro instrumentos passíveis de serem utilizados pelos gestores, nomeadamente a publicidade, as promoções, as relações-públicas e a força de vendas, um conjunto designado como mix de comunicação.

Por seu turno, Kotler e Keller (2016) identificam oito elementos no contexto do mix de comunicação de marketing, sendo eles a publicidade, a promoção de vendas, os eventos e experiências, as relações-públicas, a venda pessoal, o marketing direto e de *database*, o mobile marketing, online e *social media*. Um método tradicional muito utilizado, mas que tem evoluído através da maior conectividade evidenciada pela era digital. No novo paradigma, a influência social online tem um peso importante no processo de decisão de compra (Kotler, 2016). Assim, entre a atração inicial e a ação final, onde é adquirido o produto, o consumidor não recorre apenas ao aconselhamento de familiares e amigos. Procura e analisa comentários e *reviews* online, detidos como uma fonte viável para formular a expectativa quanto à qualidade de serviço (Abrate *et al.*, 2021).

Com vista a comunicar a proposta de valor da empresa de uma forma persuasiva e construir uma relação sólida com o consumidor, a política de comunicação para o *Estrelícia's Health Spa* irá partir do conceito de *Integrated Marketing Communication* (IMC), ou seja, a integração, coordenação e combinação de várias ferramentas de comunicação de modo a estabelecer uma mensagem clara e consistente do produto em todos os meios de contacto com o cliente (Kotler & Armstrong, 2014).

Tendo em conta o mix de comunicação, o modelo dos cinco A's e o IMC, a estratégia desenvolvida incide nos seguintes pontos:

- Procurar a colaboração com *influencers* cujo conteúdo esteja relacionado com a estética, bem-estar, Spa, viagens, turismo e hotelaria;
- Procurar participar em *podcasts* e *blogs* sobre a mesma temática;
- Apostar em Google Adwards;
- Contactar revistas de turismo e hotelaria como a *Publituris* e a *Ambitur* a fim de realizar um artigo sobre a abertura do Spa;
- Realizar um pequeno evento com *cocktail* para a apresentação das instalações para assinalar a abertura do espaço;
- Apostar na divulgação em *Newsletters* e *Website*;

- Fazer publicações alusivas ao Spa, nas redes sociais do grupo (Facebook e Instagram), com periodicidade semanal;
- Criar um *voucher* de desconto em revistas de interesse para o público-alvo;
- Realizar *giveaways* nas redes sociais com oferta de tratamentos e outras campanhas com amostras grátis de produtos *Estrelícia's* bem como promoções nos tratamentos em alturas de menor afluência.

Nesse sentido, importa uma constante análise dos KPIs (*Key Performance Indicators*) relativos à marca *Estrelícia's Health Spa*, que permitem não só medir o sucesso da mesma, como também orientar a estratégia de marketing digital no âmbito das redes sociais (Faustino, 2019). Aqui incluem-se métricas como custo por pedido (CPO), taxa de conversão, *click-through rate* (CTR) e custo por clique (CPC) (Faustino, 2019; Carrera, 2022).

6.4.5. Pessoas (*People*)

A variável das pessoas no Marketing mix incide sobre a forma como os colaboradores da empresa interagem na comunicação com os seus clientes antes, durante e após o processo de venda. Um procedimento, atualmente mais automatizado, onde os colaboradores respondem às questões dos consumidores através de e-mails e *chats* online. O verdadeiro desafio passa pela criação de um espaço para FAQ (*Frequently Asked Questions*) com respostas concisas e simples.

Para uma empresa possuir uma gestão eficiente do serviço e da qualidade deve elaborar um plano com os seguintes pontos:

- **O cliente:** é pretendido que o cliente encontre facilmente as respostas às suas questões, surgindo a importância dos acessos simples com respostas diretas. Neste sentido, é essencial colocar opções como “Fale connosco” e “Apoio” no *website*;
- **Receção e conhecimento:** é expectável a receção de uma resposta imediata mesmo que automática. Tal permite que o cliente não se sinta esquecido e permaneça tranquilo no aguardo de uma resposta;
- **Roteamento:** é importante dar seguimento ao pedido solicitado, alocando a mensagem ao departamento correspondente;

- **Resposta:** embora a criação de respostas *standard* permitam manter a consistência nas respostas fornecidas, não deixa de ser essencial personalizar a resposta com pequenos detalhes para que o cliente sinta a atenção e aproximação;
- **Follow-up:** é indispensável acompanhar o pedido e o processo solicitado pelo cliente com respostas diretas e concisas no sentido de evitar o envio contínuo de e-mails sem resoluções. Quando necessário, é importante entrar em contacto direto com o cliente para agilizar o processo através de uma chamada.

A organização dos recursos humanos em empreendimentos turísticos, como um SPA com conceito sustentável, reveste-se de particular importância dada a natureza intensiva do setor em capital humano e a centralidade da experiência do cliente. Serviços com qualidade resultam em elevados níveis de satisfação dos clientes, aumentando, diretamente, a lealdade do mesmo para com a empresa (Bakirtzoglou *et al.*, 2018). Deste modo, regista-se uma grande aposta na prestação de serviços humanizados, onde impera a empatia, a confiança e a capacidade de resposta por parte de colaboradores formados e disponíveis para com o serviço prestado aos clientes.

O *Estrelícia's Health Spa* apostará na qualidade da sua equipa, valorizando o investimento no bem-estar dos seus colaboradores e formações contínuas bem como na valorização dos períodos de descanso entre tratamentos, aquisição de fardas e calçado confortáveis, com design regional, e compra de material e produtos de qualidade. A equipa é composta por profissionais altamente qualificados, nomeadamente terapeutas e massagistas com formação especializada em técnicas como aromaterapia, reflexologia e massagens terapêuticas. Estes profissionais beneficiam de formação contínua, não apenas nas competências técnicas, mas também em áreas como hospitalidade, empatia e práticas sustentáveis, de forma a garantir um serviço holístico e alinhado com os princípios da responsabilidade social e ambiental. Adicionalmente, a capacidade de comunicação multilingue, com ênfase no domínio do português e do inglês, bem como, em alguns casos, do francês ou do alemão, permite uma interação eficaz com uma clientela internacional diversificada. A atitude calorosa e acolhedora demonstrada pelos membros da equipa constitui um reflexo direto dos valores inerentes à hospitalidade madeirense, contribuindo para a criação de uma experiência genuinamente positiva e culturalmente sensível.

O *Estrelícia's Health Spa* será composto pela seguinte equipa:

- Um Spa Manager
- Três massagistas / terapeutas de Spa
- Um funcionário de limpeza
- Um jardineiro
- Um estagiário (sempre que o Spa receber propostas por parte das escolas, universidades e organizações).

O Spa Manager ficará responsável pela gestão do Spa. As suas funções serão gerir a agenda do *Estrelícia's Health Spa* desde a marcação de tratamentos e verificação de entradas e saídas de clientes, confirmar pagamentos, verificar a correspondência na caixa de correio eletrónico, atender os telefonemas e realizar tarefas diversas na gestão operacional do Spa, a divulgação dos serviços ou outras situações que possam surgir.

Os terapeutas de Spa dedicar-se-ão a realizar os tratamentos aos clientes, e farão receção nos momentos sem marcação de tratamentos e terapias e também darão apoio ao Spa Manager na gestão da agenda. Uma mais-valia por poderem guiar e aconselhar os clientes na escolha de tratamentos. O *Estrelícia's Health Spa* compreende a necessidade de formar futuros profissionais na área da estética e bem-estar, pelo que estará recetivo a integrar estagiários na equipa. As funções dos estagiários prender-se-ão no apoio aos tratamentos e terapias, no apoio à receção e outras tarefas consoante os pedidos dos clientes.

A limpeza do espaço será da responsabilidade de um funcionário de limpeza que, juntamente com a restante equipa, procurará manter todas as divisões organizadas e higienizadas. A manutenção dos espaços será efetuada pela equipa do Spa, recorrendo, sempre que necessário, a empresas externas para a reparação de avarias de maior gravidade e dimensão. Os espaços exteriores serão da responsabilidade do jardineiro que deverá manter a vegetação circundante cuidada e em harmonia com a vista panorâmica.

Os restantes serviços, como por exemplo, promoção, serão realizados por outsourcing.

6.4.6. Processos (*Process*)

Os processos focam-se nos métodos que as agências utilizam para alcançar todas as funcionalidades do marketing, como por exemplo o desenvolvimento de novos produtos, a promoção da marca, o atendimento ao cliente e a venda. As estratégias a serem adotadas com o contacto com o cliente fazem parte do compromisso entre a entrega do serviço e a qualidade, mas também com a minimização dos custos neste contacto. Os objetivos operacionais focam-se nos seguintes pontos:

- Processos de reserva – *Online* por telefone, ou presencial, com confirmação automática e lembrete.
- Check-in e receção do cliente - Receção acolhedora, oferta de chá ou toalha quente, preenchimento de ficha.
- Execução do tratamento – Seguir protocolos técnicos (massagens, terapias) com qualidade e consistência.
- Follow-up pós-serviço - Agradecimento, sugestão de produtos, marcação da próxima visita, envio de questionário de satisfação.
- Gestão de reclamações - Processo interno claro e rápido para resolver insatisfações.

6.4.7. Evidências físicas (*Physical Evidence*)

A variável da evidência física compreende a expressão tangível de um produto no momento da sua aquisição e a sua utilidade. No contexto *online*, a variável refere-se à experiência do cliente com a empresa através da navegação, disponibilidade e performance do *website*. Anteriormente, a experiência *online* era considerada simples e básica onde o cliente possuía a possibilidade de navegar numa plataforma de consulta com acesso a dados básicos e contactos com mais esclarecimentos. Atualmente, o processo é muito mais complexo. As combinações de pontos de contacto com o cliente focam em influenciá-los a aumentar o seu consumo através de redes sociais como o Facebook, o Google +, o Twitter, o LinkedIn, o Youtube e o Pinterest. As empresas procuram estar presentes nestas plataformas e gerar experiências inovadoras (Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F., 2016)

Segundo Kim e Chung (2022), o papel central de todas as operações é o cliente. Entre outros aspetos, os consumidores são importantes no processo de geração de receitas, influenciando a captação de novos clientes e/ou a fidelização dos já existentes. Os gestores urgem, então, em desenvolver esforços para apresentar um serviço de qualidade que corresponda ou ultrapasse as expectativas dos consumidores. No contraponto entre a expectativa e a experiência dá-se a satisfação, ou seja, o sentimento de contentamento ou de descontentamento oriundo desse conforto (Ainun *et al.*, 2021). Uma comparação utilizada pelos autores para avaliar a qualidade do serviço. Parasuraman *et al.* (1988) conceptualizam a qualidade do serviço como a diferença entre a percepção decorrente do desempenho e as expectativas do consumidor (Berry & Parasuraman, 1991).

Assim, nasce um instrumento multidimensional para avaliar a qualidade a partir da perspectiva dos clientes, na diferença entre serviço esperado e percebido (Coelho & Viana, 2018). Tal modelo, designado por SERVQUAL, pressupõe a realização de um questionário com 22 itens em torno de 5 dimensões a avaliar:

- **Fiabilidade:** a capacidade de realizar o serviço prometido de uma forma precisa e segura;
- **Capacidade de Resposta:** a prontidão para ajudar os clientes e realizar um serviço rápido;
- **Segurança:** o conhecimento e cortesia dos colaboradores bem como a sua capacidade em inspirar confiança e credibilidade;
- **Empatia:** a atenção individualizada ao cliente;
- **Tangibilidade:** o ambiente físico, os equipamentos, a aparência do pessoal, as instalações, entre outros (Parasuraman *et al.*, 1991).

As dimensões acima assinaladas correspondem aos elementos fundamentais para uma empresa garantir um serviço de qualidade e, como tal, deverão ser consideradas na base de toda a ação. Assim sendo, o *Estrelícia's Health Spa* irá implementar um sistema de gestão com vista a atingir um alto nível qualidade em todos os pontos de contacto com o cliente nos momentos antes, durante e após o consumo. Um processo que tem início nas políticas de recursos humanos com a análise do trabalho, recrutamento, seleção, orientação, formação e desenvolvimento.

Numa primeira fase, a análise do trabalho procura recolher, examinar e organizar, de uma forma sistemática, dados acerca das tarefas associadas a uma determinada função (Brannick & Levine, 2002). Ao deter uma visão holística da função, os responsáveis pelos

recursos humanos conseguem apurar os KSAs (*Knowledge, Skills and Abilities*), qualificação e a experiência necessária para o desempenho das diversas tarefas (Armstrong & Taylor, 2014; Rego *et al.*, 2020). A análise do trabalho possibilita, ainda, a atração e retenção de talento, levando à diminuição do *turnover* (Armstrong & Taylor, 2014). Ao já mencionado, acrescenta-se a importância deste processo estar ajustado com a cultura, objetivos e com os *standards* pretendidos pela organização (Ferreira *et al.*, 2016). Após o recrutamento e seleção, o investimento do *Estrelícia's Health Spa* estará centrado na formação contínua, na padronização do processo de prestação de serviço, na criação de um ambiente físico mais atrativo, na monitorização da satisfação do cliente e na implementação de sistemas para atendimento de reclamações. Medidas evidenciadas por Kotler (1998) como sendo fundamentais no caminho para garantir a alta qualidade do serviço. Além disso, Tooman *et al.* (2013) sugere que as diferenças culturais, as expectativas e as preferências dos consumidores são fundamentais na experiência de Spa. Smith *et al.* (2016) destaca a importância de inovar no serviço e na criação de uma experiência de Spa. Assim sendo, o *Estrelícia's Health Spa* irá procurar ajustar o serviço às expectativas dos consumidores pautando a sua atividade pela empatia, cortesia, simpatia, interações genuínas, flexibilidade, proatividade, espírito de equipa, personalização e inovação.

A fim de valorizar a preferência do cliente, foram desenvolvidos dois programas de fidelização que recompensam os clientes repetentes pela sua escolha e lealdade ao Spa. A primeira estratégia passa por uma inscrição mensal em que o cliente possui um cartão que lhe permite acesso livre às instalações do *Estrelícia's Health Spa* e a segunda estratégia trata-se de criar um cartão com o foco nos tratamentos do Spa, onde, após nove tratamentos seguidos, o cliente é presenciado por um oitavo com 50% de desconto, visível nas figuras 12 e 13.



Figura 12. Cartão do Programa de Fidelização do Cliente (Frente)

Fonte: Elaboração Própria, 2025



Figura 13. Cartão do Programa de Fidelização do Cliente (Verso)

Fonte: Elaboração Própria, 2025

6.5. Desenvolvimento da ideia de negócio – Modelo CANVAS

Tabela 4. Modelo Canvas

Parcerias chave	Atividades chave	Propostas de valor	Relação com os clientes	Segmentos com os clientes
<p>Fornecedores de cosméticos naturais;</p> <p>Hotéis;</p> <p>Operadores turísticos;</p> <p><i>Influencers</i> na área da saúde e bem-estar;</p> <p>Entidades ambientais.</p>	<p>Atendimento aos clientes;</p> <p>Desenvolvimento de pacotes e experiências;</p> <p>Manutenção das instalações;</p> <p>Marketing;</p> <p>Parcerias.</p>	<p>Experiência única de relaxamento e saúde;</p> <p>Vista panorâmica da ilha;</p> <p>Valorização da cultura da RAM e dos produtos locais;</p> <p>Serviços personalizados;</p> <p>Integração com a natureza;</p> <p>Práticas sustentáveis.</p>	<p>Envio de questionários de satisfação após a compra;</p> <p>Avaliação do bem-estar num momento anterior e posterior à prestação do serviço;</p> <p><i>Website</i> e Redes Sociais: partilha de conteúdo com incentivos e dicas na área da saúde e bem-estar.</p>	<p>Turistas nacionais e internacionais;</p> <p>Residentes com poder de compra elevado;</p> <p>Pessoas em busca de tratamentos de bem-estar.</p>
	Recursos chave		Canais	
	<p>Facilidades do Spa;</p> <p>Recursos humanos especializados;</p> <p>Localização privilegiada;</p> <p>Marketing Digital.</p>		<p><i>Website</i>;</p> <p>Redes sociais (Instagram e Facebook);</p> <p>E-mail;</p> <p><i>Newsletters</i>;</p> <p>Parcerias com hotéis e agências.</p>	

Estrutura de custos	Fonte de receita
Manutenção das instalações; Salários dos recursos humanos; Aquisição de produtos; Marketing; Energia e água. Impostos.	Venda de pacotes de serviços e produtos; Parcerias com empresas Programas de bem-estar.

Fonte: Elaboração Própria, 2025 (Excel)

7. Planeamento financeiro

7.1. Investimento

O financiamento da sociedade do *Estrelícia's Health Spa* recorre única e exclusivamente a capitais próprios, representando, deste modo, uma maior autonomia em termos de investimentos. Uma escolha que permite escapar à pressão dos prazos para liquidação de dívidas por parte de terceiros e, conseqüentemente, à aplicação de juros ao valor em questão, sendo o retorno do capital correspondente à divisão dos lucros entre os acionistas.

7.2. Plano de investimento

O plano de investimento contempla a aquisição de ativos imobilizados, tanto corpóreos como incorpóreos, prevendo-se um investimento total na ordem dos 499 641€, como é possível verificar na tabela 5.

Do montante total, 400 000€ serão alocados à aquisição do terreno e à construção do edifício, incluindo todas as obras necessárias à sua conclusão. O edifício contará com uma área comum composta por receção, sala de espera, vestiários e instalações sanitárias. Adicionalmente, estão previstas a construção de uma piscina e a criação de um jardim exterior, que incluirá trabalhos de paisagismo, caminhos pedonais, iluminação e a plantação de diversas espécies vegetais.

Este montante inclui ainda os custos com projetos arquitetónicos e de engenharia, bem como com as respetivas licenças e autorizações legais, indispensáveis à execução e legalização do empreendimento.

Os 99 641€ remanescentes serão destinados à aquisição de equipamentos essenciais ao funcionamento do Spa. Entre estes, destacam-se um jacuzzi exterior, um equipamento ondas cavitacionais, radiofrequência e vácuo e uma sauna. Estão também incluídos equipamentos auxiliares, como toalhas, roupões, óleos essenciais, materiais de aromaterapia e outros utensílios específicos para terapias e tratamentos. Este valor contempla igualmente a aquisição de ferramentas, equipamentos administrativos e ativos intangíveis, como propriedade industrial e programas de computador, fundamentais para o suporte técnico e operacional do negócio.

Tabela 5. Plano de despesas do *Estrelícia 's Health Spa*

Despesas	Valor
Imobilizações corpóreas	
Terrenos e recursos naturais	
Terreno	150 000,00€
Edifício e outras construções	
Edifício	250 000,00€
Equipamento básico	
Quirumed - Equipamento de Ondas Cavitacionais + Radiofrequência e Vácuo	2 388,99€
Quirumed Multifunções - Estética e Beleza	1 799,99€
Sauna	4 500,00€
Jacuzzi - Exterior	4 360,00€
Banheira de hidromassagem	1 275,00€
Equipamento de transporte	
Kangoo E-TECH Elétrico	36 890,00€
Ferramentas e utensílios	
Aquecedor / Esterilizador de toalhas	150,00€
Armário para staff	380,00€
Banco Jardim	100,00€
Cacifos clientes	3 200,00€
Cadeira de Escritório Ergonómica MITSAI Tokyo- 2 unidades	179,78€
Cadeirão Monterosso- 4 unidades	160,00€
Chaleira	40,00€
Chinelos - 100 Unidades	500,00€
Divisor de quarto - 4 unidades	320,00€
Duche clientes - 6 unidades	1 080,00€
Duche staff	120,00€
Espreguiçadeiras - Exteriores - 12 unidades	3 600,00€
Espreguiçadeiras - Interiores - 36 unidades	9 000,00€
Guarda sol - 2 Unidades	578,00€
Iluminação	200,00€
Marquesas - 5 unidades	6 000,00€
Medidor de tensão	22,00€
Mesa para refeições	200,00€
Móvel - Stock	100,00€
Móvel receção	1 500,00€
Móvel salas de tratamento 4 unidades	320,00€
Pias clientes - 4 unidades	2 000,00€
Plantas / Vegetação	150,00€
Robes - 100 Unidades	4 000,00€
Sanitas clientes - 6 Unidades	1 800,00€

Sanitas Staff - 2 Unidades	140,00€
Sistema de som - Coluna de Som FONESTAR Sonora-4B	360,00€
Sofás - 5 Unidades	2 000,00€
Tapetes	400,00€
Toalhas - Corpo - 100 Unidades	3 500,00€
Toalhas - Rosto - 100 unidades	1 500,00€
Pedras de Sauna	1 000,00€
Equipamentos administrativo	
Desktop LENOVO IC 3 07ACH7-835 (AMD Ryzen 5 5600H - AMD Radeon Graphics - RAM: 16 GB - 512 GB SSD PCIe)	549,99€
Impressora Multifunções HP DeskJet 2821	49,99€
Monitor LG 24MR400	89,99€
Teclado + Rato Mitsai	16,99€
Smartphone Samsung Galaxy A25 5G	269,99€
Caixa Registadora HP FK182AA Preto	149,59€
Telefone fixo: Ip GIGASET Comfort 500A	142,59€
TPA	
Outros imobilizações corpóreas	
Material de Segurança	700,00€
Ativos intangíveis	
Programas de desenvolvimento: Software Gicnet (Faturação, Gestão, Marketing e Agenda online)	500,00€
Programas de computador	308,00€
Propriedade intelectual	600,00€
Outros ativos intangíveis	450,00€
Total do investimento	499 640,89€

Fonte: Elaboração Própria, 2025 (Excel)

7.3. Custos salariais

Com a finalidade de garantir o bom funcionamento do Spa, atendendo ao volume de negócios esperado e aos elevados *standards* pretendidos para a qualidade do serviço, o quadro de pessoal será formado no início da atividade por seis elementos, nomeadamente, um gerente, dois massagistas, um funcionário de limpeza, um jardineiro e um estagiário. Com o crescimento já esperado partir do ano de 2027, está contemplada a contratação de mais um massagista que até 2030, acredita-se ser suficiente para fazer face a esse aumento da procura.

Os gastos com o pessoal, representados na tabela 7, constituem uma componente estrutural fundamental na análise financeira de qualquer unidade de serviços,

particularmente num Spa, onde a prestação direta e personalizada de cuidados ao cliente depende fortemente da intervenção humana qualificada. No caso em análise, observa-se uma política de contenção e estabilidade salarial, combinada com um ligeiro reforço estratégico da equipa, ajustada à operacionalização do serviço.

Em 2026, os gastos totais com remuneração base serão de 77 840€, valor que se prevê aumentar para 91 560€ a partir de 2027 e manter-se inalterado até 2030. Esta variação representa um acréscimo de cerca de 18% no segundo ano, devido à contratação de um massagista adicional, elevando o número total de massagistas de dois para três. Este aumento reflete uma decisão de reforço operacional com impacto direto na capacidade de atendimento e, conseqüentemente, no potencial de gerar receita. Destaca-se que algumas entidades de Spa empregadoras pagam uma comissão por cada produto e tratamento vendido, para o primeiro ano decidiu-se não aplicar este modelo e sim pagar acima da média, uma realidade a ser analisada no segundo ano, o que não irá ter um impacto significativo no retorno do investimento, pelo que poderá ser uma opção a considerar.

No que concerne ao salário base, o Spa Manager representa a função com maior remuneração individual, afluindo a 1 400€ mensais, e 19 600€ anuais de forma constante ao longo do período. Trata-se de uma função de carácter estratégico, com responsabilidade sobre a gestão da operação, coordenação de equipas, planeamento e representação institucional do Spa, o que justifica a sua valorização remuneratória estável.

No caso dos massagistas o salário base irá ser de 980€ mensais o que equivale a 27 400€ no primeiro ano com 2 terapeutas, mais tarde com a adição de mais um massagista no ano seguinte, o valor anual irá ser de 41 160€ e este valor irá manter-se até 2030.

As funções de limpeza e jardinagem têm vencimentos mensais de 950€, com gastos anuais constantes de 13 300€. Estas funções asseguram a manutenção das condições de higiene, conforto e estética do espaço, fundamentais para a experiência do cliente num ambiente de bem-estar. A estabilidade nestes postos de trabalho indica que a infraestrutura física do Spa permanece inalterada, sem necessidade de expansão da equipa nestas áreas.

Importa destacar que, anualmente está prevista a integração de um estagiário, em regime não remunerado, como forma de integrar jovens profissionais em formação, contribuindo simultaneamente para o apoio às operações e para o desenvolvimento de competências no setor. Esta prática permite ao Spa manter alguma flexibilidade na alocação de tarefas, sem onerar a estrutura salarial.

Relativamente ao subsídio de alimentação no setor privado da Região Autónoma da Madeira não é legalmente obrigatório, salvo se estiver previsto num contrato individual de trabalho, numa convenção coletiva aplicável ou num regulamento interno da empresa. Embora a sua atribuição seja comum, tal prática decorre sobretudo de incentivos fiscais, que isentam de tributação valores até 6€ por dia em numerário ou 10,20€ por dia em cartão refeição. Não existindo legislação regional que imponha esta obrigação, aplica-se o regime geral do Código do Trabalho, sendo a concessão deste subsídio uma faculdade do empregador, a menos que esteja contratualmente vinculada (Monteiro Fernandes, 2022; Lei n.º 7/2009; Despacho n.º 292-A/2023). No caso específico do *Estrelícia's Health Spa* não se irá incluir este subsídio.

Em termos de gastos totais com pessoal, além das remunerações base, incluem-se a Taxa Social Única (TSU) de 23,75% a cargo da entidade empregadora, os fundos de compensação legalmente exigidos, bem como o seguro obrigatório de acidentes de trabalho. Com base nestes elementos, o gasto total com pessoal estimava-se em 97 164 € para o ano de 2026. Com a integração de um novo massagista, o valor ascende para 114 290 €, refletindo o aumento nas remunerações e respetivos encargos sociais associados.

Numa perspetiva global, a política de gestão de pessoal revela-se financeiramente equilibrada, com uma estrutura de gastos controlada e compatível com a dimensão e objetivos do negócio. O único acréscimo verificado prende-se com uma decisão estratégica bem justificada: o reforço da equipa técnica que tem contacto direto com o cliente. A estabilidade dos restantes custos, associada à ausência de aumentos salariais ou flutuações na estrutura organizacional, reflete um cenário de contenção e racionalização de recursos humanos, orientado para a sustentabilidade do projeto a médio prazo.

Tabela 6. Elementos da equipa *Estrelícia 's Health Spa*

Função	2026	2027	2028	2029	2030
Spa Manager	1	1	1	1	1
Massagistas	2	3	3	3	3
Limpeza	1	1	1	1	1
Jardineiro	1	1	1	1	1
Estagiário	1	1	1	1	1
Total	6	7	7	7	7

Fonte: Elaboração Própria, 2025 (Excel)

Tabela 7. Gastos com o pessoal

Renumeração Base Total					
	2026	2027	2028	2029	2030
Spa Manager	1	1	1	1	1
Valor Mensal	1 400€	1 400€	1 400€	1 400€	1 400€
Total	19 600€	19 600€	19 600€	19 600€	19 600€
Massagistas	2	3	3	3	3
Valor Mensal	980€	980 €	980€	980€	980€
Total	27 440€	41 160 €	41 160 €	41 160 €	41 160 €
Limpeza	1	1	1	1	1
Valor Mensal	950€	950€	950€	950€	950€
Total	13 300€	13 300€	13 300€	13 300€	13 300€
Jardineiro	1	1	1	1	1
Valor Mensal	950€	950€	950€	950€	950€
Total	13 300€	13 300€	13 300€	13 300€	13 300€
Estagiário	1	1	1	1	1
Valor Mensal	300€	300€	300€	300€	300€
Total	4 200€	4 200€	4 200€	4 200€	4 200€
Total	77 840€	91 560€	91 560€	91 560€	91 560€

Fonte: Elaboração Própria, 2025 (Excel)

7.4. Financiamento e serviços externos

No ano de 2026, o Spa em análise evidenciou uma forte dependência de financiamento direcionado para a contratação de serviços externos, refletindo uma estratégia de gestão centrada na especialização e eficiência operacional. A estrutura de custos demonstra uma clara priorização de investimentos em áreas técnicas, operacionais e promocionais, delegando a fornecedores externos funções essenciais ao funcionamento do espaço demonstrados na tabela 8.

Realça-se a ausência de gastos com rendas e alugueres tendo em conta que o Spa possui um espaço já próprio, relativamente a ausência de custos com o combustível deve-se pelo Spa possuir um carro elétrico.

Em síntese, o Spa adotou um modelo de operação baseado em externalização de competências, concentrando os recursos financeiros na qualidade dos serviços técnicos, na promoção externa e na eficiência da manutenção das suas infraestruturas. Este modelo promove a especialização e a flexibilidade, mas requer uma gestão rigorosa dos contratos e uma avaliação contínua do retorno sobre o investimento em serviços terceirizados.

Tabela 8. Financiamento de serviços externos

	2026
Serviços Especializados	7 601 €
Trabalhos Especializados	1 236 €
Promoção	989 €
Serviços de segurança	865 €
Honorários	865 €
Comissões	2 472 €
Conservação e reparação	1 174 €
Materiais	10 630 €
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	9 270 €
Produtos químicos piscina e outros produtos Spa	
Livros e documentação técnica	371 €
Material de escritório	124 €
Artigos para oferta	865 €
Energia e Fluidos	8 850 €
Eletricidade	5 142 €
Combustíveis	0 €
Água	3 708 €
Deslocações, estadias e transportes	865 €
Deslocações e Estadas	0 €
Transportes de Pessoal	0 €
Transportes de Mercadorias	865 €
Serviços Diversos	6 922 €
Rendas e Alugueres	0 €
Comunicação	989 €
Seguros	1 236 €
Contencioso e Notariado	0 €
Despesas de Representação	371 €
Limpeza, Higiene e Conforto	4 326 €
Total	34 868 €

Fonte: Elaboração Própria, 2025 (Excel)

7.5. Volume de negócios

A receita do Spa irá concentrar-se em duas grandes áreas, nomeadamente na prestação de serviços (massagens; tratamentos e entrada no Spa) e na venda de produtos cosméticos e de Spa. Tendo isso em conta, estima-se que uma parte significativa das vendas decorra dos serviços prestados a representar cerca de 89% do total da receita anual, onde é possível verificar os valores na tabela 9. Assim sendo, no primeiro ano de atividade, 2026, o volume de negócios total deverá ser de 327 775€, dos quais 292 300€ provenientes da prestação de serviços e 35 475€ da venda de produtos cosméticos. Uma estimativa assente no público-alvo e na procura crescente por bem-estar físico e mental já assinalados na revisão da literatura.

No período em análise, entre 2026 e 2030, a da receita proveniente da venda de produtos deverá crescer anualmente de forma gradual e sustentada, na ordem dos 2,16%, resultado do aumento da notoriedade da marca, melhoria da exposição dos produtos no espaço físico e digital, incremento do número de clientes fidelizados e da realização de estratégias de *upselling* integradas nos serviços (ex.: recomendações pós-massagem).

No mesmo período, para a receita proveniente dos serviços prestados, antecipa-se uma taxa de crescimento mais acentuada nos primeiros anos com destaque para 2027. Momento em que estarão mais consolidadas as parcerias estratégicas com hotéis, empresas de animação turística, ginásios, influenciadores locais contribuindo tanto para o aumento da notoriedade da marca como para o crescimento direto da procura. A partir de 2028, prevê-se uma estabilização do crescimento, com um ritmo mais moderado.

Tabela 9. Previsão de vendas dos Serviços

2026			
Arcas		Calhau	
Quantidade	150	Quantidade	200
Preço	150€	Preço	95€
Total	15 000€	Total	19 000€
Buzico		Gedelha	
Quantidade	150	Quantidade	90
Preço	120€	Preço	45€
Total	18 000€	Total	4 050€
A pata		Carroulo	
Quantidade	200	Quantidade	230
Preço	90€	Preço (€)	90€

Total	18 000€	Total (€)	20 700€
Arrervalhar		Patas	
Quantidade	80	Quantidade	100
Preço	90€	Preço (€)	75€
Total	7 200€	Total (€)	7 500€
Vinho Madeira		Cana de açúcar	
Quantidade	160	Quantidade	180
Preço (€)	75€	Preço (€)	80€
Total (€)	12 000€	Total (€)	14 400€
Levada		Apaixonados	
Quantidade	600	Quantidade	30
Preço	50€	Preço	180€
Total	30 000€	Total	2 400€
Laurissilva		Casal	
Quantidade	50	Quantidade	45
Preço	145€	Preço	200€
Total	7 250€	Total	9 000€
Pau de lume		Entrada diária	
Quantidade	70	Quantidade	500
Preço	90€	Preço	30€
Total	6 300€	Total	15 000€
Pevides		Entrada mensal	
Quantidade	350	Quantidade	50
Preço (€)	35€	Preço	1 200€
Total (€)	12 250 €	Total	60 000€

Fonte: Elaboração Própria, 2025 (Excel)

7.6. Demonstração de resultados

O recurso à Demonstração de Resultados permite verificar que o Spa terá um desempenho económico sólido e sustentado no período compreendido entre 2026 e 2030. Na tabela 10 verifica-se que no primeiro ano de atividade (2026), a empresa prevê alcançar um volume de negócios de 327 775€, seguindo-se um crescimento gradual até aos 373 857€ em 2030, o que representa uma variação positiva na ordem dos 14%. Uma progressão alicerçada no aumento da procura proveniente tanto do maior reconhecimento a nível regional, como das parcerias celebradas com empresas de turismo que irão trazer visitantes ao Spa. Do total do volume de negócios 22% são libertos para cobrir gastos financeiros, impostos e resultado líquido.

Ao nível da estrutura de custos, estima-se que, em 2026, os custos com mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC) representem apenas 8% do volume de negócios, os fornecimentos e serviços externos (FSE) 11% e os gastos com o pessoal 30%. Já em 2027 na estrutura de custos é de realçar o somatório do CMVMC, FSE e gastos com pessoal que deverá aumentar de 156 865€ para 167 991€, representando uma variação de 11%, motivada principalmente pelo acréscimo nos encargos com o pessoal, resultante da necessidade de reforçar a equipa para fazer face ao crescimento da procura.

Tal ocorrência terá impacto no resultado líquido ao observa-se uma ligeira quebra em 2027, descendo de 55 012€ para 50 765€, consequência direta desse reforço nos gastos com o pessoal. Uma situação que se inverte partir de 2028 com o resultado líquido a tomar um caminho de crescimento gradual. Importa sublinhar que, apesar do aumento dos consumos e das despesas operacionais ao longo do período em análise, o resultado operacional (EBIT) mantém uma tendência de crescimento contínuo, passando de 70 983€ em 2026 para 97 719€ em 2030, o que reflete uma boa gestão dos recursos e uma eficiência operacional. Também o resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA) evolui de forma positiva, aumentando de 170 911€ em 2026 para 197 647€ em 2030, sustentado pela estabilidade das amortizações e pela expansão controlada da atividade.

Tabela 10. Demonstração de resultados

	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e serviços prestados	327 775€	340 261€	353 492€	365 320€	373 857€
Subsídios à exploração	-	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	-	-	-	-	-
CM / VMC	(24 833€)	(25 673€)	(26 158€)	(26 601€)	(27 053€)
FSE	(34 868€)	(34 868€)	(34 868€)	(34 868€)	(34 868€)
Gastos com o pessoal	(97 164€)	(114 290€)	(114 290€)	(114 290€)	(114 290€)

Imparidade de Inventários (Perdas / Reversões)	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas / Reversões)	-	-	-	-	-
Outros rendimentos	-	-	-	-	-
Outros gastos	-	-	-	-	-
EBITDA	170 911€	165 431€	178 177€	189 561€	197 647€
Gastos/ Reversões de Depreciação e Amortização	(99 928€)	(99 928€)	(99 928€)	(99 928€)	(99 928€)
EBIT (Resultado operacional)	70 983€	65 503€	78 249€	89 633€	97 719€
Juros e Gastos Similares suportados	-	-	-	-	-
EBIT (Resultado antes de Impostos)	70 983€	65 503€	78 249€	89 633€	97 719€
Imposto	(15 971€)	(14 738€)	(17 606€)	(20 167€)	(21 987€)
IRC	(14 906€)	(13 756€)	(16 432€)	(18 823€)	(20 521€)
Derrama Municipal	(1 065€)	(983€)	(1 174€)	(1 344€)	(1 466€)
Resultado líquido	55 012€	50 765€	60 643€	69 466€	75 32€

Fonte: Elaboração Própria, 2025 (Excel)

7.7. Análise financeira aplicada ao projeto: equilíbrio e rentabilidade

O Valor Atual Líquido (VAL) do projeto é de 222 147€, o que representa um resultado positivo. Isto significa que, para além de recuperar integralmente o capital investido, o projeto é capaz de gerar um excedente de tesouraria, proporcionando assim

um retorno adicional ao investidor. Já a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) situa-se nos 18%, um valor significativamente superior ao custo médio do capital, indicando que o investimento oferece uma rentabilidade atrativa e sustentável ao longo do tempo. Por fim, o prazo de recuperação do investimento (*Payback*) é de 4,4 anos, o que demonstra que o capital investido será recuperado num período relativamente curto, sobretudo tendo em conta que se trata de um projeto de médio a longo prazo. Em conjunto, estes indicadores financeiros confirmam que o investimento é economicamente viável, apresenta uma boa capacidade de gerar de valor e um risco controlado, justificando a sua implementação (Tabela 11).

Tabela 11. Indicadores dos valores da análise aplicada ao projeto

Indicador	Valor
VAL	222 147€
TIR (Estimada)	18%
Payback descontado	4,4

Fonte: Elaboração Própria, 2025 (Excel)

A análise dos indicadores da Rentabilidade do Negócio do Spa entre os anos de 2026 e 2030, representados na tabela 12, permite aferir a sua performance económico-financeira, tanto em termos de rentabilidade como da eficiência operacional na utilização dos ativos. Os dados evidenciam uma trajetória globalmente positiva e sustentada, embora com algumas áreas que merecem atenção no médio prazo.

A margem operacional mantém-se elevada ao longo dos anos, sendo de 49% em 2027, 50% em 2028, 52% 2029 e 53% em 2030, o que reflete um controlo rigoroso dos custos operacionais e uma sólida capacidade de gerar um excedente bruto de exploração.

A margem líquida também revela um valor positivo e consistente, com um crescimento gradual de 17% em 2027 para 20% em 2030. Esta evolução denota uma gestão eficaz dos encargos financeiros e fiscais, refletida na melhoria da rentabilidade líquida do negócio, refletindo um bom desempenho não só operacional, mas também ao nível da gestão financeira, fiscal e dos encargos com amortizações ou financiamento.

No que diz respeito à rentabilidade do ativo, os valores situam-se nos 9%, evidenciando um uso eficiente dos recursos investidos.

O ponto de equilíbrio (*Break even point*) indica o volume de vendas que cobre todos os custos fixos e variáveis, sem lucro nem prejuízo. Com um volume de vendas críticas estimadas em 118 771€ no ano de 2026. Este montante encontra-se substancialmente abaixo das vendas projetadas para o mesmo ano na ordem dos 327 775€, o que resulta numa margem de segurança confortável de 209 004€. Tal diferença evidencia a resiliência económica do projeto, mesmo perante eventuais flutuações negativas na procura, reforçando a robustez da proposta de investimento.

Em síntese, os indicadores analisados demonstram que o Spa se encontra numa situação de rentabilidade sólida e sustentada, com margens elevadas e consistentes. No entanto, a redução progressiva do turnover do ativo merece particular atenção, na medida em que poderá comprometer, a médio prazo, a eficácia na geração de valor a partir dos investimentos efetuados. A recomendação estratégica passará por reforçar a eficiência na utilização dos ativos, quer através da otimização da operação, quer por meio do aumento da produtividade associada aos recursos já existentes.

Tabela 12. Análise da Rentabilidade do Negócio

Rentabilidade de negócio	2026	2027	2028	2029	2030	
Margem Operacional	52%	49%	50%	52%	53%	EBITDA/Vendas e Serviços Prestados
Marquem líquida	17%	15%	17%	19%	20%	RL/Vendas e Serviços prestados
Rentabilidade do ativo	9%	8%	9%	9%	9%	RL / Ativo

Fonte: Elaboração Própria, 2025 (Excel)

8. Considerações Finais

O presente projeto para a criação de um Spa na Ilha da Madeira, contemplando cinco cabines de massagem, piscina, jacuzzi e jardim exterior, revela-se viável e promissor, tanto do ponto de vista financeiro como estratégico.

A análise financeira evidencia um investimento inicial significativo, mas justificado pelo potencial de retorno sólido. O Valor Atual Líquido (VAL) positivo aliado a uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) confirmam a capacidade do empreendimento em gerar valor económico ao longo do tempo. O período de recuperação do investimento estimado em aproximadamente 4,4 anos reforça a atratividade do projeto para potenciais investidores.

Além dos indicadores financeiros, o projeto beneficia de uma localização privilegiada, em plena Floresta Laurissilva, próximo das levadas, reconhecidas como património natural de elevado valor. Esta conjugação de fatores potenciais permite a criação de uma oferta turística diferenciada, que alia bem-estar, sustentabilidade e valorização dos recursos naturais locais.

O portfólio diversificado de serviços e produtos exclusivos, fundamentados em ingredientes e técnicas regionais, é um fator decisivo para o posicionamento competitivo do Spa no mercado. Ressalta-se ainda a importância da formação contínua dos recursos humanos e da adoção de estratégias de marketing focadas na promoção da singularidade da proposta.

Por fim, recomenda-se a implementação de um sistema rigoroso de monitorização e avaliação dos resultados, que permita ajustar o projeto às necessidades emergentes do mercado e garantir a sua sustentabilidade a médio e longo prazo.

Em suma, o projeto representa uma proposta coerente e fundamentada, alinhada com as tendências atuais do setor do turismo de saúde e bem-estar, e com o potencial de contribuir significativamente para o desenvolvimento económico e social da região.

Bibliografia

- Abranja, N., Almeida, A. E. & Almeida, M. (2020). *Gestão Hoteleira: o produto, o serviço e as técnicas*. (1st ed.). Lidel.
- Abrate, G., Quinton, S., & Pera, R. (2021). The relationship between price paid and hotel review ratings: Expectancy-disconfirmation or placebo effect? *Tourism Management*, 85, 104314. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104314>
- Abreu, J. (2017). *As motivações e o perfil do visitante do município de Braga*, pp. 65-73. Universidade do Minho, Minho. Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/52893>
- Ainun, N., Sihombing, V., & Masrizal, M. (2021). Application of the Servqual method to analyze the satisfaction level of hotel services and facilities. *Sinkron : Jurnal Dan Penelitian Teknik Informatika*, 5(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.33395/sinkron.v5i2.10862>
- Alina-Cerasela, A. (2015). Spa Tourism—A Comparative Analysis On Spain And Romania. *Balneo Research Journal*, 6(3), 199–207. <https://doi.org/10.12680/balneo.2015.1106>
- Almeida, I. D. & Abranja, N. A. (2009). Turismo e Sustentabilidade. *Cogitur, Journal of Tourism Studies*, 2(2), 15-31. <https://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/1874>
- Alvedama. (2025). Aloe Vera Orgânico. <https://alvedama.com/pt>
- Anónimo. (2019). Já são conhecidas as Estatísticas do Turismo na Madeira relativas a 2018. Artigo do Diário de Notícias. Disponível em <https://www.dnoticias.pt/madeira/ja-sao-conhecidas-as-estatisticas-do-turismo-na-madeira-relativas-a-2018-FM5079456>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Avan, A., Uyar, A., Zorlu, Ö., & Özmen, A. (2019). The effects of servicescape on the emotional states and behavioural responses of hotel guests. *Anatolia: An International Journal of Tourism & Hospitality Research*, 30(3), 303–315. <https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1575885>
- Avène. (2024a). Relax Spa Thermal Avène. Retirado de <https://www.eauthermaleavene-hotel.com/en/relax-spa-thermal-avene>

- Avène. (2024b). A água que faz toda a diferença: água termal. Retirado de <https://www.eau-thermale-avene.pt/a/a-agua-que-faz-toda-a-diferenca-agua-termal>
- Bakirtzoglou, P., Vryoni, S., & Ioannou, P. (2018). Hotel Spa managers' perceptions of service quality in Greece. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 323–334. <https://doi.org/10.5937/sjm13-13687>
- Bakirtzoglou, P., Vryoni, S., & Ioannou, P. (2018). Hotel Spa managers' perceptions of service quality in Greece. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 323–334. <https://doi.org/10.5937/sjm13-13687>
- Banco de Portugal. (2024). *Boletim estatístico: Receitas de turismo 2023–2024*. <https://www.bportugal.pt/>
- Barrington, K. (2022). Como escolher linhas profissionais de cuidados com a pele para o seu spa. <https://professionalskincareguide.com/how-to-choose-professionalskin-care-lines-for-your-spa/>
- Bento, V. J. S. (2011). *Eco - Hotéis e Rótulos Ecológicos – Um estudo das atitudes e motivações dos turistas Portugueses* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto). Disponível em <http://hdl.handle.net/10216/57300>
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York, USA: Free Press.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>
- Brannick, M.T. & Levine, E. (2002). *Job Analysis: Methods, research, and applications for human resource management in the new millennium*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: Rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912–920. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)

- Caniato, F., Caridi, M., Crippa, L., & Moretto, A. (2012). Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case-based research. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 659-670.
- Caniato, F., Caridi, M., Crippa, L., & Moretto, A. (2012). Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case-based research. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 659-670.
- Carrera, F. (2022). *Marketing Digital na versão 2.0. (5º ed.)*. Edições Sílabo.
- Caudalie. (2024). O spa vinotherapie. Retirado de <https://pt.caudalie.com/spas-boutiques>
- Cavaco, C. (2009). Turismo sénior: perfis e práticas. *Cogitur, Journal of Tourism Studies*, 2(2), pp. 41-45. <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/jts/article/view/515>
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital Marketing. (6th ed.)*. Pearson Education Limited.
- Coelho, J. A. S., & Viana, A. S. C. (2018). A Aplicação do modelo SERVQUAL nos Hotéis de 3 Estrelas em Portugal: Estudo de caso. *Marketing & Tourism Review*, 3(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.29149/mtr.v3i3.4934>
- Cooper, C., Gilbert, D., Wanhill, S., Fletcher, J., e Shepherd, R. (2007). *Turismo, Princípios e Práticas. 3ª Edição*, Porto Alegre: Bookman.
- Costa, C.M. (1996). Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organizations and networks. The case of Portugal. PhD Thesis. University of Surrey, Guilford.
- Costa, R. M. I. C. (2016) - Charme, Saúde e Bem-estar “à Beira do Sol”, [Master’s Project, Universidade Algarve]. Repositório Institucional da Universidade de Algarve
- Cravidão, F. D. & Cunha, L. (1991). Turismo, Investimento e Impacto Ambiental. *Cadernos de Geografia*, 1(10), 199-220. Disponível em https://www.uc.pt/fluc/depgeotur/publicacoes/Cadernos_Geografia/Numeros_publicados/Cad_Geo10
- Cunha, L. & Abrantes, A. (2017). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Lidel.

- Cunha, L. (2006). Turismo de saúde – conceitos e mercados. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, 10, 79-84. Disponível em: <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rhumanidades/article/view/1274>
- Cunha, L. (2010). Desenvolvimento do turismo em Portugal: os primórdios. Fluxos e Riscos: *Revista de Estudos Sociais*, 1, 127-149. Disponível em: <https://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/1849>
- Cunha, L. (2013). *Economia e Política do Turismo*. 3ª edição. Lisboa: Lidel
- Cunha, L. (2013). *Introdução ao Turismo*. 5ª Edição, Lisboa: Lidel.
- Cunha, L. (2017). *Turismo e Desenvolvimento: Teorias e Perspetivas*. 1ª edição. Lisboa: Lidel.
- Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao Turismo (5ª ed. atualizada e aumentada)*. Lisboa: Lidel.
- Despacho n.º 292-A/2023, de 11 de janeiro. *Diário da República*, 2.ª série.
- Dica Madeira. (2023). *Fruticultura*. Retirado de <https://dica.madeira.gov.pt/index.php/producao-vegetal/fruticultura>
- Dickson, C. (2018). *The Architecture of Mindfulness (Tese de mestrado)*. Arizona State University Barret, Arizona, EUA. Disponível em: https://issuu.com/cassandrabdickson/docs/cassandra_dickson_thesis_2018
- DREM – Direção Regional de Estatística da Madeira. (2024a). *Intensidade turística e dormidas por residente na RAM (jan–nov 2024)*. Governo Regional da Madeira. <https://estatistica.madeira.gov.pt>
- DREM. (2018). *Inquérito ao Turismo Internacional na Região Autónoma da Madeira – Ano 2016*. Disponível em <http://www.visitmadeira.pt/Admin/Public/Download.aspx?file=Files%2FFiles%2FVisitMadeira%2FEstudos%2FI-DREM-ITI-Inquerito-ao-Turismo-Internacional-2016.pdf>
- DREM. (2019). *Estatísticas do Turismo da Região Autónoma da Madeira – Indicadores de Atividade Económica*. Disponível em <https://estatistica.madeira.gov.pt/>
- DREM. (2023). *Principais indicadores de Atividade Turística*. Disponível em <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZjRINTJkMzktODNmNi00NzhiLWE4>

OGYtYjg2ZDM5NWYxOWZlIiwidCI6IjcxOTQwYTg2LTUyYmQtNGVkMy04OWI3LWUwYTdjZDcwNDA0MyIsImMiOj19

DREM. (2024). resultados definitivos das Estatísticas do Turismo para 2022 e atualiza a respetiva Série Retrospectiva (1976-2022). Disponível em <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/turismo-pt/turismo-noticias-pt/75-noticias/turismo/4025-06-07-2023-drem-disponibiliza-os-resultados-definitivos-das-estatisticas-do-turismo-para-2022-e-atualiza-a-respetiva-serie-retrospectiva-1976-2022.html>

Duarte, Z. C. A. (2014). Estudo das Motivações Psicossociológicas e Perfis Psicográficos dos Turistas – Caso de Estudo do Concelho de Odemira (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril). <http://hdl.handle.net/10400.26/18929>

Dumazedier, J. (1988) Révolution culturelle du temps libre 1968 - 1988. Paris: Méridiens Klincksieck.

Dwyer, L., Forsyth, P., & Dwyer, W. (2020). *Tourism Economics and Policy*. Channel View Publications.

Elias-Almeida, A., Miranda, F. J., & Almeida, P. (2016). Customer delight: Perception of hotel spa consumers. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 7(1), 13–20. <https://doi.org/10.1515/ejthr-2016-0002>

Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.

Élvio Fernandes. (2023). As Estratégias de Comunicação da Marca Madeira e a Evolução do Perfil do Turista. Retirado de <https://digituma.uma.pt/bitstream/10400.13/5720/1/%C3%89lio%20Fernandes%20Final.pdf>

Facebook (2024c). Ila Spa. Retirado de <https://www.facebook.com/ilaspa>

Facebook. (2024a). Caudalie. Retirado de <https://www.facebook.com/CaudaliePortugal>

Faustino, P. (2019). *Marketing Digital na Prática*. (1st ed.). Editora Presença.

Faria-Silva, C., Ascenso, A., Costa, A. M., Marto, J., Carvalheiro, M., Ribeiro, H. M., & Simões, S. (2020). Feeding the skin: A new trend in food and cosmetics

- convergence. *Trends in Food Science & Technology*, 95, 21–32.
<https://doi.org/10.1016/j.tifs.2019.11.015>
- Fernandes, D. N. J., Moura, J. M., Sardinha, L. F. S. (2018). Alojamento Local na Região Autónoma da Madeira - Tipologia e distribuição do Imóvel. *Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 4(2). <https://doi.org/10.29073/e3.v4i2.129>
- Ferreira, M. P., Santos J. C., Reis N. & Marques T. (2016). *Gestão Empresarial* (1st ed.). Lidel.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N. & Marques, T. (2016). *Gestão Empresarial* (3rd ed.). Lidel.
- Ferreira, P. A. D. (2017). O Perfil do Turista de Bombarral, pp. 22-26. Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Instituto Politécnico de Leiria. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.8/2874>
- Folinas, S. e Metaxas, T. (2020). “Tourism: The Great Patient of Coronavirus COVID-2019”. *International Journal of Advanced Research*, 8(04), 365-375. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/10788>.
- Folinas, S. e Metaxas, T. (2020). “Tourism: The Great Patient of Coronavirus COVID-2019”. *International Journal of Advanced Research*, 8(04), 365-375. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/10788>
- Font, X., & McCabe, S. (2017). Sustainability and marketing in tourism: its contexts, paradoxes, approaches, challenges and potential. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 869-883.
- GEOTA. (17 de julho de 2015). A procura: perfil do “novo turista” – Turismo e Desenvolvimento Sustentável. Retirado de <http://www.geota.pt/scid/geotaWebPage/defaultArticleViewOne.asp?categoryID=720&articleID=2423>
- Global Wellness Institute. (s.d.). What Is Wellness. (para. 2) Disponível em: <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/>
- Gomes, T. I. C. (2017). O perfil e as motivações turísticas: os turistas do concelho de Baião, pp. 31-37. Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/108625>

- González, M., & Rivas, L. (2020). Experiencias sensoriales en spas: innovación tecnológica y bienestar del cliente. *Revista de Turismo y Bienestar*, 8(2), 45-58.
- Gössling, S., & Hall, C. M. (2021). *Tourism and Global Environmental Change*. Routledge.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2015). *Tourism and water: Interactions, impacts and challenges*. Channel View Publications.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2015). *Tourism and water: Interactions, impacts and challenges*. Channel View Publications.
- Governo Regional. (2017). *Estratégia para o Turismo da Madeira 2017-2021*. Disponível em <http://www.visitmadeira.pt/Admin/Public/Download.aspx?file=Files%2FFiles%2FVisitMadeira%2FEstudios%2Fj-DOCUMENTO-ESTRATEGICO-2017-21.pdf>
- Guerra, R. (2016). *Turismo de Saúde e Bem-Estar - Estratégia de Desenvolvimento Local para as Caldas da Cavaca* (Tese de Doutoramento em Turismo, Lazer e Cultura, ramo de Património e Cultura). Universidade de Coimbra, Coimbra. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/31370>
- Gustavo, N. S. (2010). A 21st-Century Approach to Health Tourism Spas: The Case of Portugal. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(1), 127–135. <https://doi.org/10.1375/jhtm.17.1.127>
- Han, H., Thuong, P. T. M., Kiatkawsin, K., Ryu, H. B., Kim, J. (Jenny), & Kim, W. (2019). Spa hotels: Factors promoting wellness travelers' postpurchase behavior. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(6), 1–13. <https://doi.org/10.2224/sbp.7605>
- Harrison, J. S. & St. John, C. H. (1998). *Foundations in Strategic Management*. South-Western College Publishing.
- Huang, Y.-C., Chen, C.-C. B., & Gao, M. J. (2019a). Customer experience, well-being, and loyalty in the spa hotel context: Integrating the top-down & bottom-up theories of well-being. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), Artigo 5. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1604293>

- Huang, Y.-C., Chen, C.-C. B., & Gao, M. J. (2019b). Customer experience, well-being, and loyalty in the spa hotel context: Integrating the top-down & bottom-up theories of well-being. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 595–611. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1604293>
- Hughes, G. (1995). The cultural construction of sustainable tourism. *Tourism Management*, Vol. 16, pp. 49-59.
- IFCN. (2023). Laurissilva da Madeira. Disponível em <https://ifcn.madeira.gov.pt/areas-protegidas/parque-natural-da-madeira/laurissilva-da-madeira.html>
- IFCN. (2024). Laurissilva da Madeira. Retirado de <https://ifcn.madeira.gov.pt/areas-protegidas/laurissilva-da-madeira-patrimonio-mundial.html>
- Ignae. (2024). Spas. Retirado de <https://ignae.com/pt/pages/spas>
- INE – Instituto Nacional de Estatística. (2024). *Estatísticas do Turismo 2023*. <https://www.ine.pt/>
- INE. (2024). Resultados preliminares de 2023: hóspedes e dormidas superaram níveis de 2019 e atingiram novos máximos históricos. Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=594838197&DESTAQUESTema=55581&DESTAQUESmodo=2
- Insight Department. (2019). *Insight Department: Trends 2019*. Scotland: Edinburgh EH6 6JH
- Instagram (2024c). Ila Spa. Retirado de https://www.instagram.com/ila_spa/
- Instagram. (2024a). Caudalie. Retirado de <https://www.instagram.com/caudalie/>
- ITB World Travel Trends Report. (2018). *World Travel Trends Report January 2018*. Messe Berlin GmbH
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Balanced Scorecard Report: Developing the Strategy: Vision, Value Gaps and Analysis*. Harvard Business School Press.
- Kim, C., & Chung, K. (2022). Measuring Customer Satisfaction and Hotel Efficiency Analysis: An Approach Based on Data Envelopment Analysis. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(2), 257–266. <https://doi.org/10.1177/1938965520944914>

- Kim, W. G., & Moon, Y. J. (2009). Customers' cognitive, emotional, and actionable response to the servicescape: A test of the S-O-R paradigm. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 552–560.
- Konu, H. (2015). Developing a forest-based wellbeing tourism product together with customers—An ethnographic approach. *Tourism Management*, 49, 1-16.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing: Global Edition*. Pearson Education Limited.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. Editora Atlas
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing: Global Edition*. Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016) *Marketing Management: Global Edition*. Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016) *Marketing Management: Global Edition*. Pearson Education Limited
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital*. Conjuntura Actual Editora.
- La gree des Landes. (2024). Time to rediscover the very essence of well-being in nature. Retirado de <https://www.lagreedeslandes.com/en/>
- Las Casas, A. L. (1997). *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 4ª edição. São Paulo: Atlas.
- Las Casas, A. L. (1997). *Marketing: Conceitos, Exercícios, Casos*. Editora Atlas.
- Lee, J., & Chen, Y. (2021). Smart spa systems: Personalization and automation in wellness experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(1), 34-51.
- Legrand, W., Sloan, P., & Chen, J. S. (2016). *Sustainability in the hospitality industry: Principles of sustainable operations*. Routledge.
- Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. Código do Trabalho (versão consolidada).

- Leite, E., Ferreira-da-silva, A., Lima, A., Candeias, T., Duarte, N. (2017). Investimento. Pontoeditora.
- Leite, E., Silva, A. F, Lima, A., Candeias, T. & Duarte, N. (2017). Decisões de Investimento (1st ed.). Ponte Editora.
- Li, W., Yang, Y., Liu, Z.-H., Zhao, Y.-J., Zhang, Q., Zhang, L., Cheung, T., & Xiang, Y.-T. (2020). Progression of Mental Health Services during the COVID-19 Outbreak in China. *International Journal of Biological Sciences*, 16(10), 1732–1738. <https://doi.org/10.7150/ijbs.45120>
- Limbado, B. C. (2021). O impacto da COVID-19 no Turismo e na Hotelaria da Região Norte. [Mestrado em Direção e Hoteleira- Direção Comercial e Marketing, Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/18186/1/DM_BeatrizLimbado_2021.pdf
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F. (2011). Introdução À Gestão de Organizações (3rd ed.). Vida económica.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F. Introdução à Gestão das Organizações. (3ªed). Vida económica.
- Lo, A. S., & Wu, C. (2014). Effect of Consumption Emotion on Hotel and Resort Spa Experience. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(8), 958–984. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.895692>
- Lopes, A. J. (2018). Turismo Sénior: hábitos, motivações e necessidades do turista sénior contemporâneo, pp. 45-50. Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Coimbra. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.26/28075>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (8th ed.). Pearson.
- Macedo, M. A. (2019). Análise da evolução da rede rodoviária e das acessibilidades na Ilha da Madeira. <https://run.unl.pt/handle/10362/65282>
- Machete, R. (2011). Clima e Turismo num contexto de Mudanças Climáticas. *Finisterra*, 46(91), pp. 147-149. <https://revistas.rcaap.pt/finisterra/article/view/1330/1027>
- Mainil, T. J. G. M. J., Eijgelaar, E., Klijs, J., Nawijn, J., Peeters, P. M. (2017). Research for TRAN committee – health tourism in the EU: a general investigation. Brussels:

European Parliament, Directorate General for Internal Policies, Policy Department B: Structural and Cohesion Policies, Transport and Tourism.

Masetti, A. (sem data). “Salus per Aquam”: Terme e termalismo nella storia. *G Med Mil.*, 6

Masetti, A. (sem data). “Salus per Aquam”: Terme e termalismo nella storia. *G Med Mil.*, 6.

McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin, Inc.

Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An Approach to Environmental Psychology*. Cambridge, MA: MIT Press.

Miao, L., Im, J., So, K. K. F., & Cao, Y. (2022). Post-pandemic and post-traumatic tourism behavior. *Annals of Tourism Research*, 95, 103410. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103410>

Milheiro, E., Santos, J. P. (2005). O turismo em Portugal: que passado? Que futuro?. *Aprender*, 30, 119-125.

Miller, G., Rathouse, K., Scarles, C., Holmes, K., & Tribe, J. (2021). Public understanding of sustainable tourism. *Annals of Tourism Research*, 86, 103074.

Ministério do Comércio e Turismo & Secretaria de Estado do Turismo. (1991). *Livro Branco do Turismo*. Lisboa: Direção Geral do Turismo.

Monteiro Fernandes, A. (2022). *Direito do Trabalho* (22.^a ed.). Coimbra: Almedina.

Montenegro, L. F. R. (2015). *Sustentabilidade, Comunicação e Identidade do Destino: Análise das Campanhas de Turismo do Governo de Alagoas* (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco). Disponível em <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/28372>

Mordor Intelligence (2024). *Tamanho do mercado de spa e análise de ações – Tendências e previsões de crescimento (2024 – 2029)*. Disponível em: <https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/spa-market>

Neuma Being. (2024). *Neuma Lounge*. Disponível em <https://www.neumabeing.com/cymatix>

- Observador. (2017). Ignae a natureza dos açores na nossa pele para lutar contra o envelhecimento. Retirado de <https://observador.pt/2017/06/07/ignae-a-natureza-dos-aco-res-na-nossa-pele-para-lutar-contr-a-o-envelhecimento/>
- Observador. (2021). Empresário português abre SPA mental com tecnologia inovadora em Los Angeles. Disponível em <https://observador.pt/2021/05/31/empresario-portugues-abre-spa-mental-com-tecnologia-inovadora-em-los-angeles/>
- Observador. (2023, fevereiro 24). Madeira certificada como “destino turístico sustentável” – selo Prata EarthCheck. <https://observador.pt>
- Oliveira, R. M. (2019). Madeira eleita “melhor destino insular” da Europa pela 6.^a vez. Artigo do Diário de Notícias. Disponível em <https://www.dnoticias.pt/madeira/madeira-eleita-melhor-destino-insular-da-europa-pela-6--vez-AI4864389#>
- Opção Turismo. (2025, fevereiro 16). *Madeira – 11,7 milhões de dormidas em 2024*. <https://opcaoturismo.pt>
- Organii. (2024). Ila. Retirado de <https://organii.com/brand/ila/>
- Organização Mundial do Turismo (OMT). (1999). O Código Mundial de Ética do Turismo. Disponível em <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/codigo-mundialde-etica-do-turismo.aspx>
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding Customer Expectations Of Service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.
- Perdigão, C. S. A. (2017). O turismo na Madeira. *Dinâmicas e ordenamento do território do turismo em territórios insulares*.
- Pires, A. (1995). Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão. Verbo
- Pires, Aníbal, 1995. Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão, Lisboa: Verbo
- PORDATA. (2019). Dormidas nos alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento – Quantas noites passam os turistas nos hotéis, pensões, estalagens, pousadas, motéis, apartamentos ou aldeamentos turísticos?. Retirado de <https://www.pordata.pt/Portugal/Dormidas+nos+alojamentos+tur%e3%adsticos+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2612>

- PORDATA. (2019). Viagens turísticas de residentes: total, por destino e motivo principal - Quantas viagens turísticas fazem as pessoas, dentro do país ou no estrangeiro, por motivos de lazer, visita a familiares, negócios, saúde, religião ou outros?. Retirado de <https://www.pordata.pt/Portugal/Viagens+tur%3%adsticas+de+residentes+total++por+destino+e+motivo+principal-2549-211659>
- Portugal Gov. (2024). *2023 foi o melhor ano de sempre no turismo*. Retirado de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=2023-foi-o-melhor-ano-de-sempre-no-turismo>
- Publituris. (2021, dezembro 29). Madeira coloca estratégia para o turismo 2022-2027 em consulta pública. <https://www.publituris.pt/2021/12/29/madeira-coloca-estrategia-para-o-turismo-2022-2027-em-consulta-publica>
- Publituris. (2023). Turismo “wellness” ultrapassará a marca de 1 bilião de dólares em 2024. Disponível em <https://www.publituris.pt/2023/11/29/turismo-wellness-ultrapassara-a-marca-de-1-biliao-de-dolares-em-2024>
- Rafael, C., Pires, A. & Simões, A. Digital communication in Portuguese accommodation units awarded with the Green Key sustainability seal – the case of Madeira, Portugal. Retirado de <https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=143808>
- Ramos, A. (2001). Turismo de saúde/termalismo: contextos, impactos e potencialidades. In *Ciclo de Debates – Livro de Actas* (295-312). Lisboa: Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo.
- Rego, A., Cunha, M. P. e, Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3rd ed.). Edições Sílabo.
- Reis, L. (2020) *Manual de Gestão das Organizações- Teoria e Prática*. (2th ed.). Edições Sílabo
- Reis., L. (2000). *Estratégia Empresarial – Análise, Formulação e Implementação*. (1st ed.). Editorial Presença
- Reynolds, D. L., Garay, J. R., Deamond, S. L., Moran, M. K., Gold, W., & Styra, R. (2008). Understanding, compliance and psychological impact of the SARS

- quarantine experience. *Epidemiology & Infection*, 136(7), 997–1007.
<https://doi.org/10.1017/S0950268807009156>
- Richards, G. (2018). Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 12–21.
- Rosato, & al., e. (2020, outubro 05). Ecological Indicators. 2030 Agenda and sustainable business models in tourism: A bibliometric analysis, p. 10. doi:
<https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2020.106978>
- RTP. (2019). Madeira é ‘exemplo nacional’ do turismo sustentável. Retrieved from RTP:
<https://www.rtp.pt/madeira/sociedade/madeira-e-exemplo-nacional-do-turismosustentavel-3295>
- RTP. (2022). Mais novos, portugueses e visitantes pela primeira vez (áudio).
<https://madeira.rtp.pt/sociedade/mais-novos-portugueses-e-visitantes-pela-primeira-vez-audio/>
- Ruschmann, D. (1997). Turismo e planeamento sustentável – a protecção do meio ambiente. Campinas, São Paulo: Papirus Editora.
- Salus per Aquam Spa. (2022). Welcome to Salus Per Aquam.
<https://salusperaquamspace.com/>
- Salus per Aquam Spa. (2022). Welcome to Salus Per Aquam.
<https://salusperaquamspace.com>
- Saulters, O. (2012, Agosto). Advancing Green Sustainable Environmentally Preferable Purchasing as a Strategic Process for Improved Partnerships & More Resilient Campus Community. Sustainability Symposium. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/274312357_Advancing_Green_Sustainable_Environmentally_Preferable_Purchasing_as_a_Strategic_Process_for_Improved_Partnerships_More_Resilient_Campus_Community
- Schuster, M., Battistella, L., & Dias, V. (2016). Os efeitos da servicescape na satisfação, lealdade e word of mouth para consumidores no Brasil. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 15(3), 19–39.
- Secretaria Regional de Turismo e Cultura (SRTC). (2019). Madeira. Disponível em
<http://www.visitmadeira.pt/pt-pt/a-madeira/madeira>

- Silva, E. S., & Monteiro, F. (2014). Empreendedorismo e Plano de Negócio. (2th ed.). Vida Económica
- Silva, F. & Umbelino, J. (2017). Planeamento e Desenvolvimento Turístico. Lidel.
- Silva, V. L., Uller, C. M., Santos, J. D., Rezende, F. A. (2017). Análise da Motivação de Pessoas: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de Necessidades de Maslow. *Foco*, 10(2), pp. 150-154. Disponível em <http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/365/230>
- Similarweb. (2024). Caudalie.com. Retirado de <https://www.similarweb.com/website/caudalie.com/#overview>
- Similarweb. (2024b). Caudalie.com. Retirado de <https://www.similarweb.com/pt/website/yves-rocher.fr/#overview>
- Smith, M. K., & Robinson, M. (2019). *Cultural Tourism in a Changing World: Politics, Participation and (Re)presentation*. Channel View Publications.
- Smith, M. K., Ferrari, S., & Puczkó, L. (2016). Service innovations and experience creation in spas, wellness and medical tourism. In M. Sotiriadis, & D. Gursoy (Eds.), *The Handbook of managing and marketing tourism experiences* (pp. 299–318). Bingley.
- Sousa, C. N. F. (2017). Preferências do Turista Sénior no Segmento de Turismo de Saúde e Bem-Estar, Estudo de Caso: H2otel - Congress & Medical Spa (Relatório de Estágio, Departamento de Geografia e Turismo da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra). Disponível em <http://hdl.handle.net/10316/85341>
- Spa Business. (2013) Company Profile – Caudalie, Retirado de <https://www.spabusiness.com/spa-business-magazine/Company-Profile-Caudalie/28186>
- Spenceley, A., & Meyer, D. (2012). Tourism and poverty reduction: Theory and practice in less economically developed countries. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(3), 297-317.
- Telfer, D. J., & Sharpley, R. (2015). *Tourism and development in the developing world*. Routledge.
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315686196/tourism-development-developing-world-david-telfer-richard-sharpley>

- Times of Madeira. (2024a). Madeira tourism hits record €756 million in 2024. Recuperado de <https://www.timesofmadeira.com/madeira-tourism-hits-record-756-million-in-2024>
- Times of Madeira. (2024b). Madeira sets new tourism records in June 2024. Recuperado de <https://www.timesofmadeira.com/madeira-sets-new-tourism-records-in-june-2024>
- Times of Madeira. (2025). Foreigners make up 85% of tourism in Madeira – highest in Portugal. Recuperado de <https://www.timesofmadeira.com/foreigners-make-up-85-of-tourism-in-madeira-highest-in-portugal>
- Tooman, H., Tomasberg, K., & Smith, M. K. (2013). Cross-cultural issues in health and wellness services in Estonia. In J. Kamandully (Ed.), *Health and wellness services* (pp. 347–361). Kendall Hunt Publishers.
- TravelBI. (2024). *Dashboard de Mercados e Painel de Tendências*. Turismo de Portugal. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/>
- Turismo da Madeira. (2024). *Madeira Circular – Alojamento: economias circulares e gestão de recursos*. <https://visitmadeira.com>
- Turismo de Portugal. (2017a). *Estratégia Turismo 2027*. Retrieved from Turismo de Portugal: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/estrategia-turismo2027.aspx>
- Turismo de Portugal. (2020c). *Desempenho Ambiental do Alojamento em Portugal - Boas Práticas nos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos*. Retrieved from Turismo de Portugal: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/desempenho-ambiental-doalojamento-em-portugal-2013-2017.aspx>
- Turismo de Portugal. (2024). *Desempenho Ambiental do Alojamento em Portugal – 2022*. TravelBI. <https://travelbi.turismodeportugal.pt>
- Turismo de Portugal. (2024). *Síntese Estatística da Atividade Turística – Abril 2024*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/>
- Turismo de Portugal. (2025a). *Desempenho Ambiental do Alojamento em Portugal – 2024*. TravelBI. <https://travelbi.turismodeportugal.pt>

UN (United Nations). (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development.

UNWTO, 2023. TOURISM SET TO RETURN TO PRE-PANDEMIC LEVELS IN SOME REGIONS IN 2023, retrieved from <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>

UNWTO. (2021). UN AGENCIES PARTNER FOR GUIDE TO HELP WOMEN IN TOURISM RECOVER FROM CRISIS. Retirado de <https://www.unwto.org/news/un-agencies-partner-for-guide-to-help-women-in-tourism-recover-from-crisis>

Voigt, C., Brown, G., & Howat, G. 2011. Wellness tourists: in search of transformation. *Tourism Review*, 66(1), 16–30.

VortexMag. (2022). 300 expressões que só um madeirense entende. Retirado de <https://www.vortexmag.net/300-expressoos-que-so-um-madeirense-entende/>

WHO (2020), Basic Documents, Constitution of the World Health Organization, p.1 Disponível via World Health Organization em: <https://apps.who.int/gb/bd/>

Wilder-Smith, A., & Freedman, D. O. (2020). Isolation, quarantine, social distancing and community containment: Pivotal role for old-style public health measures in the novel coronavirus (2019-nCoV) outbreak. *Journal of Travel Medicine*, 27(2), taaa020. <https://doi.org/10.1093/jtm/taaa020>

Wilson, E. O. (1984). *Biophilia*. Harvard University Press.

World Tourism Organization and International Labour Organization (2014), *Measuring Employment in the Tourism Industries – Guide with Best Practices*, UNWTO, Madrid.

WTTC (World Travel & Tourism Council). (2023). *Economic Impact Report 2023*. London: WTTC.

Yan, J., Kim, S., Zhang, S. X., Foo, M.-D., Alvarez-Risco, A., Del-Aguila-Arcentales, S., & Yáñez, J. A. (2021). Hospitality workers' COVID-19 risk perception and depression: A contingent model based on transactional theory of stress model. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102935. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102935>

Yves Rocher. (2020). La Gaacilly. Retirado de <https://www.yves-rocher.pt/la-gacilly>

Yves Rocher. (2024). Quem somos. Retirado de <https://www.yves-rocher.pt/brand/quem-somos>

Zumthor, P. (1998). Thinking architecture (1ª ed.). Basel: Birkhäuser