

Instituto Politécnico de Leiria
Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar



Relatório de estágio na AIRO – Associação Empresarial da Região Oeste:

Desenvolvimento do Plano Estratégico Empresarial do Oeste

André Vicente Marques do Coito

dezembro 2021

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Instituto Politécnico de Leiria
Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar



Relatório de estágio na AIRO – Associação Empresarial da Região Oeste

Desenvolvimento do Plano Estratégico do Oeste

André Vicente Marques do Coito

Relatório de estágio para obtenção do Grau de Mestre em Marketing e
Promoção Turística

Relatório de estágio de Mestrado realizado sob a orientação do Professor Doutor Rui
Alberto de Freitas Martins e coorientação do Professor Doutor Michael Schon

dezembro 2021

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Copyright de André Vicente Marques do Coito, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e Instituto Politécnico de Leiria.

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este relatório de estágio através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Agradecimentos

Com a conclusão de mais uma etapa do meu percurso académico são várias as pessoas sem as quais este trajeto teria sido bastante diferente e às quais sou grato por terem estado presentes. Concluo esta etapa com orgulho e com mais força e preparação para as etapas que se avizinham.

Assim, não posso deixar de agradecer à AIRO – Associação Empresarial da Região Oeste por me ter recebido e integrado na equipa de trabalho para conclusão do estágio curricular e desta forma do mestrado em Marketing e Promoção Turística e por terem confiado em mim no desempenho das várias tarefas. Destaco o papel do Dr. Sérgio Felix, meu orientador de estágio na AIRO, que me deu a oportunidade de aprender com ele e partilhar conhecimento, estando sempre disponível quando foi necessário.

Deixo também o meu agradecimento à Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e todos os profissionais que fizeram parte do meu percurso, em especial aos meus professores orientador e coorientador, Professor Doutor Rui Martins e Professor Doutor Michael Schon, pelo acompanhamento e motivação que prestaram bem como pela palavra amiga e conselheira que sempre tiveram.

Sem dúvida que estarei sempre grato a toda a minha família pelo apoio que me deram ao longo de todo este percurso e por terem sempre confiado em mim e nas minhas decisões, em especial ao meu pai, mãe e irmão.

Por fim, um agradecimento a todos os meus amigos que me têm acompanhado ao longo do meu percurso e com os quais tenho partilhado todas as histórias e experiências que levarei para o futuro.

Grato a todos!

Resumo

O atual relatório reflete o estágio curricular realizado na AIRO – Associação Empresarial da Região Oeste durante o ano letivo 2020/2021 do Mestrado em Marketing e Promoção Turística, tendo o estágio sido desenvolvido no departamento de Estudos e Projetos.

A realização do estágio revelou-se uma mais-valia no que respeita à aplicação de conhecimentos obtidos durante o percurso académico bem como na prática em contexto de trabalho e aquisição de novos conhecimentos e valências, quer profissional, quer pessoal.

Os principais objetivos atingidos através do estágio foram conhecer melhor a comunidade empresarial do Oeste participando ativamente na equipa que desenvolveu o Plano de Desenvolvimento Empresarial para o tecido económico da Região, revelando-se um fator essencial para uma melhor visão do passado, presente e futuro do Oeste e respetivo tecido económico-empresarial. Além disto, o planeamento de serviços de incubação revelou-se fulcral para que sejam disponibilizados serviços e infraestruturas de qualidade às empresas e empreendedores regionais.

O meio empresarial é cada vez mais dinâmico, ativo e competitivo, sendo que as associações empresariais e os mais variados serviços por elas prestadas revelam ser uma mais-valia e um importante contributo para o aumento do desenvolvimento empresarial e inovação regionais, sendo crucial o associativismo acompanhar de perto os seus associados e criar as mais variadas dinâmicas dentro do meio onde está inserido.

Palavras-chave: associativismo empresarial, planeamento estratégico, incubação, análise de mercado, empreendedorismo

Abstract

The current report reflects the curricular internship accomplished at AIRO - Associação Empresarial da Região Oeste (West Region Business Association) during the academic year 2020/2021 of the Master in Marketing and Tourism Promotion, with the internship being developed in the Studies and Projects department.

The realization of internship proved to be relevant with regarding the application of knowledge achieved during the academic path as well as in practice in the work context and acquisition of new knowledge and skills, both professional and personally.

The main objectives achieved through the internship were to better understand the business community of the West actively participating on the team that developed the Business Development Plan for the economic fabric of the Region, what revealed to be essential for a better vision of the past, present and future of the West and its respective economic and business network structure. In addition, the planning of incubation services proved to be fundamental to provide quality services and infrastructure to regional companies and entrepreneurs.

The business environment is increasingly dynamic, active and competitive, with business associations and the various services they provide revealing to be a plus factor and an important contribution to the increase of business development and regional innovation, being crucial for the associativism closely monitor its members and create the most varied dynamics within the environment in which it operates.

Keywords: business associativism, strategic planning, incubation, market analysis, entrepreneurship

Índice de Matérias

Agradecimentos	vii
Resumo.....	viii
Abstract	ix
Índice de Matérias.....	x
Lista de siglas e abreviaturas.....	xii
1. Introdução.....	14
1.1. Definição do tema	14
1.2. Objetivos do relatório	15
1.3. Estrutura do relatório.....	15
1.4. Metodologia	16
2. Revisão da Literatura.....	17
2.1. O associativismo empresarial.....	17
2.1.1. O associativismo empresarial em Portugal	17
2.1.2. Desafios do associativismo empresarial.....	20
2.2. Contexto turístico empresarial do Oeste	22
2.2.1. O tecido empresarial do Oeste.....	22
2.3. O planeamento estratégico social.....	27
2.3.1. Planeamento estratégico	27
2.3.2. O empreendedorismo e a incubação	30
2.4. Impacto da pandemia do covid-19 em Portugal.....	35
2.4.1. Impacto da pandemia no tecido económico e empresarial.....	35
2.4.2. Impacto da pandemia no setor turístico	38
3. Caracterização da Entidade Recetora	41
3.1. AIRO – Associação Empresarial da Região Oeste	41
3.1.1. Apresentação e caracterização	41
3.1.2. Missão	42
3.1.3. Objetivos estratégicos.....	43
3.1.4. Principais atribuições	43
3.1.5. Público-alvo	43
3.1.6. Principais serviços	44
3.1.7. Envolvimento institucional.....	45
4. Plano estratégico empresarial do Oeste 2020-30.....	47
4.1. Missão	49

4.2.	Visão	49
4.3.	Metodologia	50
4.3.1.	Fase 1 – Revisão e adaptação de planos existentes.....	50
4.3.2.	Fase 2 – Perspetiva dos empresários	50
4.3.2.1.	Barómetro empresarial	51
4.3.2.2.	Discussão em grupo e <i>brainstorming</i>	51
4.4.	Análise de resultados	52
5.	Descrição e desenvolvimento de outras atividades do estágio	58
5.1.	Estudos mercado: Barómetro empresarial	58
5.1.1.	Objetivo e contextualização	58
5.1.2.	Metodologia	59
5.1.3.	Resultados	59
5.2.	Estudos mercado - O Turismo e a pandemia	61
5.2.1.	Objetivo e contextualização	61
5.2.2.	Metodologia	61
5.2.3.	Resultados	62
5.3.	Incubação empresarial e o novo Centro empresarial do Oeste.....	68
5.3.1.	Objetivo e contextualização	68
5.3.2.	Metodologia	70
6.	Conclusões.....	71
6.1.	Conclusões do estágio	71
6.2.	Principais condicionantes ao desenvolvimento do trabalho	72
6.3.	Propostas de melhoria	73
	Referências bibliográficas	74

Lista de siglas e abreviaturas

AEP - Associação Empresarial de Portugal

AERLIS - Associação Empresarial da Região de Lisboa

AICOPA – Associação dos Industriais e Construções Civil de Obras Publicas e Privadas dos Açores

ACB – Associação Comercial de Braga

CIP – Confederação Empresarial de Portugal

Confederação do Comércio e Serviços de Portugal

APEMIP - Associação dos Profissionais e Empresas de Mediação Imobiliária de Portugal

CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

PIB -Produto Interno Bruto

I&D – Investigação e Desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação

FIA - Fundação Instituto de Administração

IPN – Instituto Pedro Nunes

RIERC - Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro

RNI - Rede Nacional de Incubadoras e Aceleradoras

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

EUROSTAT - Gabinete de Estatísticas da União Europeia

EPAT - Entidade Prestadora de Apoio Técnico

CENCAL – Centro de Formação para a Indústria da Cerâmica

ADIO – Associação para o Desenvolvimento da Região Oeste

ETEO – Escola Técnica Empresarial da Região Oeste

OBITEC – Associação Parque Tecnológico de Óbidos

FAERO - Federação das Associações Empresariais da Região Oeste

CSA - Conselho Superior Associativo

IPL - Instituto Politécnico de Leiria

OesteCIM – Comunidade Intermunicipal do Oeste

CENFIM - Centro de Formação da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica

PPR - Plano de Recuperação e Resiliência

P.E.D.R.O. - “Plano Estratégico de Desenvolvimento da Região Oeste”

RH – Recursos Humanos

ESAD.CR – Escola Superior de Artes e Design

1. Introdução

1.1. Definição do tema

O presente relatório reflete o estágio curricular realizado na AIRO – Associação Empresarial da Região Oeste durante o segundo ano do Mestrado em Marketing e Promoção Turística.

O estágio desenvolvido revelou-se uma mais-valia pessoal e profissionalmente, sendo um estágio focado no meio empresarial da região Oeste uma vez que o papel da AIRO abrange precisamente esse meio. O integrar num movimento associativo transmitiu-me novos conhecimentos e um contacto aproximado com a realidade trabalho, sendo também um momento de aplicação e prática de conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico e, sobretudo, durante o primeiro ano do mestrado.

Durante a realização do estágio desenvolvi várias tarefas diferentes entre si sendo a de maior destaque o Desenvolvimento de um Plano Estratégico Empresarial em conjunto com a AIRO que ajudasse a traçar os eixos principais que devem orientar a ação do meio empresarial na próxima década. Além disto, foram desenvolvidos vários estudos de mercado que auscultaram o tecido empresarial em contexto de pandemia, isto através do Barómetro Empresarial e também através de uma destas iniciativas focada no setor do Turismo. Realço, ainda, a ajuda prestada no desenvolvimento e criação iniciais de uma futura infraestrutura da AIRO, nomeadamente, o futuro centro empresarial e de incubação.

O associativismo, neste caso empresarial, assume uma grande importância para a região onde se encontra, sendo um polo dinamizador e dinâmico que deve servir as necessidades do seu público e agir contribuindo para o aumento da competitividade local e regional. O meio empresarial nunca foi tão competitivo como hoje em dia e por isso é necessário que as empresas e empreendedores continuem na vanguarda da inovação, conscientes de si e do que acontece à sua volta, informadas e resilientes. É aqui que a AIRO, tal como as associações semelhantes, possuem um papel contínuo importante de alavancagem do meio económico-empresarial.

1.2. Objetivos do relatório

Com o estágio realizado na AIRO – Associação Empresarial da Região Oeste foram propostos quer de forma explícita como implícita vários objetivos a serem alcançados ao longo da realização das várias tarefas. Desta forma, os objetivos do relatório recaíram sob as seguintes premissas:

- Integração na Associação Empresarial da Região Oeste contactando com a realidade empresarial da região de forma a aprofundar de conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico;
- Realização de uma experiência prática sob orientação quer da entidade recetora como dos professores orientar e coorientador, o que se revelou uma mais-valia;
- Integração na equipa de trabalho da AIRO e cooperação com a mesma no sentido de realizar as atividades propostas, tal como aplicar conhecimentos;
- Desenvolver ideias e propostas relevantes para o contexto real e atual de desenvolvimento de trabalho;
- Aumentar a minha experiência e aprendizagem através do contacto real e prático com profissionais da área.

1.3. Estrutura do relatório

A estrutura do presente relatório encontra-se dividida em 6 capítulos. Desta forma, os mesmos correspondem a:

1. **Introdução** - Breve introdução acerca do estágio, respetivos objetivos e estrutura do presente relatório;
2. **Revisão da Literatura** - Aprofundamento dos conceitos teóricos, tais como o movimento associativo/associativismo, contexto empresarial, planeamento estratégico;
3. **Entidade recetora** - Apresentação e caracterização da AIRO;
4. **Plano Estratégico Empresarial do Oeste 2020-30** - Descrição do plano desenvolvido na AIRO, uma das principais tarefas realizadas, nomeadamente apresentação do plano, metodologias utilizadas e resultados;

5. **Tarefas realizadas** - Descrição de outras tarefas executadas durante o estágio curricular, nomeadamente, o estudo de mercado (Barómetro empresarial e estudo do contexto turístico) e desenvolvimento do novo centro empresarial e de incubação;
6. **Conclusões** - Reflexão final do estágio através da análise dos objetivos iniciais e conclusões retiradas. Apresentação das limitações e dificuldades sentidas ao longo do estágio e sugestões de melhorias.

1.4. Metodologia

A metodologia utilizada na elaboração do presente relatório de estágio divide-se em duas grandes partes.

A primeira referente à revisão da literatura onde recorri a referências bibliográficas para aprofundar conhecimentos teóricos e matérias referentes ao estágio curricular por forma a obter uma elucidação clara e atual das temáticas desenvolvidas ao longo do presente relatório.

A segunda grande parte referente à entidade recetora e respetivas tarefas desenvolvidas durante o estágio resultam da minha participação e execução das atividades envolvendo a aplicação de conhecimentos teórico-práticos e a aprendizagem com os profissionais da AIRO, sendo esta uma vertente mais prática decorrente do estágio curricular.

2. Revisão da Literatura

No presente capítulo irei prestar uma abordagem atual acerca dos temas predominantes na sequência do presente relatório de estágio, sendo estes tópicos relevantes que se prenderam com o desenvolver das minhas tarefas ao longo dos meses do decorrer do estágio.

2.1.O associativismo empresarial

2.1.1. O associativismo empresarial em Portugal

A organização dos indivíduos e grupos sociais em associações é algo inerente à vida em sociedade não sendo um fenómeno novo nos dias de hoje (Erpen et al., 2015). O associativismo assume uma posição de destaque em vários âmbitos, desde os problemas sociais à representação política de grupos (Luchmann et al. 2017).

De entre os vários tipos de associações que podem ser formadas, desde religiosas a políticas ou desde ambientalistas a recreativas destaca-se no presente relatório as associações de cariz empresarial. A criação de organizações é alo que faz parte da história e das várias dimensões da vida do ser humano, sendo que a origem de redes empresariais visa a minimização de riscos do contexto económico-empresarial. (Pearson & Richadson, 2003).

Durante toda a sua existência o ser humano criou ligações e uniu-se em organizações com aqueles com que mais se identifica, tendo as associações empresariais o propósito de defender os interesses e necessidades dos seus empresários possuindo um papel forte no contributo para o desenvolvimento local e regional da área onde atuam (Pinto & Barros, 2013). Também Foltran (2009) destaca o facto de o associativismo nascer com a civilização e com a sua necessidade de ligação e de união para superar os vários desafios inerentes à vida nas suas mais diversas dimensões. Este tipo de movimentos resulta, então, da união de empresas com objetivos comuns com intuito de alcançar várias metas de forma unida e de desenvolver quer os seus negócios quer os setores aos quais pertencem.

Assim, as associações empresariais constituem corporações que partilham interesses e objetivos comuns e que trabalham em prol do desenvolvimento económico, cultural, social das empresas associadas. De acordo com a Associação Empresarial de Portugal – AEP (s.d.)¹, o objetivo das mesmas visa a intervenção junto das empresas através de um conjunto de serviços delineados para irem ao encontro das necessidades identificadas pelas equipas técnicas de cada associação e pela auscultação das empresas representadas. A AEP defende o apoio dos esforços de empresas e empreendedores visando o aumento da produtividade através da disposição de uma panóplia de serviços de consultadoria técnica e especializada em áreas de desenvolvimento industrial e empresarial. Face aos desafios de competitividade inerentes ao setor empresarial, as associações dispõem de um conjunto de serviços que vão ao encontro àquelas que são as necessidades do setor ou região nos quais cada associação atua.

Um dos grandes objetivos visados é apoiar quer empresas quer empreendedores aumentando a competitividades dos mesmos. Desta forma, entre os principais serviços descritos pela AEP, mas que variam de associação para associação de acordo com as características de cada, baseiam-se na consultadoria e gestão (desde elaboração de planos de negócios e projetos a elaboração de candidaturas), licenciamento, gestão de segurança, sistemas de gestão (qualidade, ambiente, segurança alimentar), consultadoria jurídica, apoio tecnológico, locação de espaços (incubação, *co-work*), e apoio à internacionalização empresarial. Ao consultarmos os serviços prestados por outras associações empresariais, como a AERLIS - Associação Empresarial da Região de Lisboa (s.d.)² ou a própria AIRO (s.d.)³ onde o estágio curricular foi desenvolvido, podemos encontrar outros serviços fundamentais tal como estudos e planeamento, incubação empresarial, consultadoria empresarial, cooperação e parcerias, entre outros.

A ação da associação empresarial deve estar focada na competitividade e inovação focando o desenvolvimento das empresas e dos setores de atividade. Além dos vários serviços prestados, a importância do movimento associativo é realçada por Costa et al. (2017) através do espírito colaborativo entre membros e partilha de interesses a par com a representação dos associados perante entidades superiores.

¹ Website oficial da AEP através de www.aeportugal.pt (consultado em setembro de 2021)

² Website oficial da AERLIS - através de www.aerlis.pt (consultado em setembro de 2021)

³ Website oficial da AIRO - através de www.airo.pt (consultado em setembro de 2021)

Segundo Doner & Schneider (2000) a atividade das associações empresariais assume um papel importante, além da defesa dos interesses dos seus membros, no crescimento económico e no contributo da inovação das estratégias empresariais bem como no envolvimento entre entidades públicas e privadas. A grande variedade de funções e atividades prestadas promovem a eficiência empresarial assim como facilitam na coordenação horizontal e vertical, contribuem para a redução de custos de informação, para a qualificação de profissionais e apoiam os direitos de propriedade.

De acordo com a AICOPA – Associação dos Industriais e Construções Civil de Obras Publicas e Privadas dos Açores (2020), a entidade afirma que o associativismo deve procurar objetivos em comum e compartilhar o conhecimento com os associados. Devemos ter presente que o grande foco do associativismo empresarial é auxiliar as empresas através das variadas vantagens que estas associações proporcionam potencializando os respetivos negócios e fomentando estratégias competitivas. É mencionado, ainda, que as associações devem promover atividades económicas bem como defender os interesses dos setores nos quais se enquadram, cooperar com entidades públicas e promover a representatividade de cada setor. De acordo com a entidade, as associações empresariais devem funcionar enquanto meio estratégico para o crescimento das empresas. O associativismo empresarial é também uma forma de proteção das micro, pequenas e médias empresas face a obstáculos que possam afetar o desenvolvimento dos negócios. Assim, as associações empresariais são importantes elos de coesão empresarial e de promoção tal como de acréscimo de valor às empresas associadas.

O conceito de associativismo segundo Foltran (2009) está ligado ao conceito de redes, ou seja, estruturas abertas e aptas para expandir e partilhar conhecimento e comunicação assumindo-se como um método conjunto de organização da atividade económica. O associativismo empresarial dá-se a conhecer como uma forma de desenvolvimento regional, económico, social e até cultural assumindo-se como um forte aliado ao surgimento e ao desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas. Sendo este tipo de movimentos uma prática cada vez mais comum em todo o mundo.

Remetendo uma vez mais ao papel fulcral do movimento associativo em Portugal, Barbosa (2021) menciona que no caso das associações empresariais, cujas se apresentam como entidades sem fins lucrativos e com interesses de natureza coletiva, a sua principal função é a representação, defesa, promoção e apoio dos seus associados.

Hoje em dia, o sistema associativo português é constituído por 13 confederações, 39 federações, 1º camaras de comercio e indústria, 24 camaras de comercio e indústria bilaterais e 907 associações empresarias, dados da Deloitte em conjunto com a CIP – Confederação Empresarial de Portugal (2015). Destas 993 organizações constituintes do sistema associativo português, 49% atuam a nível regional, enquanto as restantes 51% das entidades atuam a nível setorial. Tendo em conta este sistema e o papel do associativismo empresarial, existe uma grande rede associativa portuguesa cujo objetivo é apoiar micro, pequenas e médias empresas e aumentar a competitividade local, regional e nacional.

2.1.2. Desafios do associativismo empresarial

De acordo com Jaime (2005), as organizações empresariais visam preencher lacunas, sendo que a organização em rede, nomeadamente em associações, representa e defende estratégias diferenciadas de alavancagem das empresas na sociedade e no mercado.

Ao falarmos do movimento associativo empresarial falamos, automaticamente, em apoio e competitividade empresariais. No entanto, para que estas duas premissas sejam alcançadas é necessário repensar os modelos e ações dentro de cada associação empresarial, transformando os desafios em oportunidades de aprendizagem e crescimento. Um dos grandes desafios das associações/organizações, hoje em dia, é o conhecimento, e a gestão desse conhecimento. Ou seja, a informação e gestão estratégica das mesmas nas várias dimensões empresariais enquanto meio criador de valor. A gestão do conhecimento deve focar quer as pessoas, como os processos e as tecnologias (Erpen et al., 2015).

Perante um ambiente de constante mudança, caracterizado pelo progresso rápido e pela competição Maza-Aramburu et al. (2012) destacam a capacidade de inovação como um pilar importante no associativismo dado que as empresas que cooperam e se unem em associações têm maior tendência a inovar, sendo a inovação um dos processos importantes e integrantes do associativismo empresarial cujo se caracteriza pela cooperação e união de esforços e recursos acrescentando valor ao tecido empresarial.

Nos dias que correm, deparamo-nos com vários desafios que se colocam às empresas e ao associativismo. O Jornal Dinheiro Vivo (2018) destaca alguns dos mesmos como o caso da inovação tecnológica, no âmbito da transformação digital. Tendo em conta o papel das associações empresariais na representação das empresas e na defesa dos interesses das mesmas, bem como o papel de destaque no desenvolvimento económico regional e local é necessária a promoção da competitividade bem como da internacionalização a par com a formação de profissionais das empresas, sendo estes alguns dos desafios que o associativismo deve enfrentar. No artigo referido é realçada a importância das associações empresariais na atuação rápida e eficaz uma vez que estas possuem uma relação de proximidade com as empresas que representam conhecendo as necessidades das mesmas e respetivos pontos fortes e fracos. Além das questões diretamente relacionadas com as empresas referidas acima, como a internacionalização, qualificação e competitividade, existem outros desafios que as associações devem ter em conta, como a cooperação saudável entre agentes públicos e privados, a dinamização da economia e a criação de novos serviços que acrescentem valor às empresas.

Pinto & Barros (2013) consideram que a globalização tornou o meio empresarial mais competitivo, sendo esta uma realidade que exige uma nova mentalidade e adaptação aos novos modelos de gestão para que as empresas possam manter-se no mercado. Torna-se essencial a mudança de comportamento dos empresários a par com as mudanças e novas formas de gestão que garantam o sucesso dos seus negócios. Da mesma forma, torna-se importante para as associações empresariais a agilidade e adaptação ao mercado inovando a sua forma de atuação e prestação de serviços para com os seus associados. As associações empresariais devem ser entidades flexíveis, articuladoras e prestadoras de serviços.

De acordo com Deloitte & CCP – Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (2016), é destacado o desafio inerente ao reforço do contacto e articulação entre as associações e o tecido empresarial local. Além disto, é enaltecida a importância do rejuvenescimento do tecido empresarial a par com a modernização e abertura das empresas perante o mercado global, o que remete à capacidade de inovação empresarial e de criação de propostas de valor às empresas associadas através da dinamização dos serviços prestados e captação novos associados. A articulação do movimento associativo com o empresarial é referida, também, como uma das premissas para o futuro. Isto, dada a crescente abertura económica, aumento dos canais de distribuição e promoção bem

como as relações entre redes empresariais e clientes, sendo todos estes aspetos cada vez mais relevantes no meio associativo empresarial e cuja cooperação entre entidades se torna crucial para as empresas e empreendedores em Portugal.

Atualmente, também a crise pandémica representa um desafio quer para associações empresariais como para as empresas. Lima (2020) aponta a importância da necessidade de apoios para as próprias associações. Perante a situação pandémica de Estado de Emergência que o País atravessa, o autor realça a importância de as associações estarem ao lado das empresas que representam e prestar todo o apoio visando diminuir os impactos desta crise no tecido económico e empresarial. Podemos constatar a importância que as associações têm para com os seus associados, importância essa que é acrescida dada a situação atual que faz com que seja cada vez mais importante o associativismo estar perto das empresas e conhecer as mesmas de forma a disponibilizar as melhores ferramentas de estudo e de apoio bem como a ajuda na concretização de estratégias empresariais.

2.2.Contexto turístico empresarial do Oeste

2.2.1. O tecido empresarial do Oeste

Apresentação do Oeste

A Região Oeste NUTS III, inserida na Região Centro NUTS II e com cerca de 2.200 km² de área, o que significa 2% do território nacional, e 8% da área da Região Centro, beneficia de um posicionamento territorial costeiro relativamente central no quadro do espaço de Portugal Continental, encontrando-se entre as metrópoles de Lisboa e Porto, contando com uma grande proximidade e relacionamento à capital, Lisboa, a maior cidade do país. O Oeste é um espaço unido por uma herança cultural comum e com uma cultura muito forte ligada à terra e ao mar. A Região Oeste apresenta raízes históricas e culturais com variadas características que a tornam única, desde os recursos naturais, paisagísticos e patrimoniais privilegiados à vida associativa e tradições socioculturais valiosas, aos recursos institucionais, humanos, produtivos e científicos apreciáveis, ao

elevado potencial agrícola e turístico, às acessibilidades existentes, entre muitos outros fatores que destacam o Oeste no panorama regional e nacional. (AIRO, s.d.)⁴

Na sua composição, a Região Oeste aglomera 12 concelhos, todos eles com características que se diferenciam: Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras. Sediada no concelho de Caldas da Rainha encontra-se a OesteCIM - Comunidade Intermunicipal do Oeste, que desenvolve um importante papel regional na promoção de vários setores, entre os quais o Turismo.

Com o decorrer das décadas, o desenvolvimento consequente a nível da sociedade e respetiva população do Oeste, da economia, da educação, do turismo, dos modos de vida, entre outros, contribuíram para que hoje a região Oeste seja uma região de destaque e com potencial de desenvolvimento de variados campos. Igualmente, a competitividade da Região e do tecido empresarial têm aumentado ao longo dos anos, sendo que a Região apresenta condições para que este desenvolvimento possa registar progressos de forma contínua e melhorada nos próximos anos.

Seguidamente, encontram-se alguns dados estatísticos síntese e respetiva interpretação:

População do Oeste:

Segundo os dados dos Censos 2011:

- População total residente: 362 413 pessoas (2020), sendo que os dados de 2020 (CCDRC DataCentro) revelam que 13.2 % da população corresponde a população jovem.
- A taxa de analfabetismo do Oeste: 6.1%
- População residente com nível de ensino superior completo: 10.2% (quase o dobro do valor em 2001: 4.9%)
- População residente com nível de ensino secundário completo: 15.3% (valor em 2001: 11.1%)

⁴ Website oficial da AIRO - através de www.airo.pt (consultado em setembro de 2021)

- População ativa: 171 676 indivíduos.
- População empregada: 152 172
- População desempregada: 19 504 indivíduos
- Total de inscritos nos centros de emprego e formação profissional da região correspondem: 7 786 (PORDATA 2019).
- A taxa desemprego: 11.4% (taxa desemprego região centro: 11%)
- A taxa desemprego jovem: 25.4% (taxa desemprego jovem Região Centro: 24.9%)

Através da análise da população e de acordo com o seguimento do documento, o Oeste conta com uma população alargada e cuja taxa de analfabetismo é relativamente baixa, o que é um bom indício para a Região. No entanto, a qualificação da população é ainda reduzida sendo importante repensar em estratégias de empresas e centros de empregos e formação profissional para que possam colaborar de forma a qualificar os seus recursos humanos e valorizar as suas empresas, atingindo maior competitividade e qualidade de serviço tal como consequente inovação e expansão. O investimento nos recursos humanos é uma mais-valia e uma das estratégias visadas para o futuro das empresas, sendo que a sua valorização permitirá diminuir a taxa de desemprego da região e potenciar empresas já existentes e novas.

Desempenho económico do Oeste:

De acordo com dados consultados em CCDRC Datacentro e numa escala de PT=100, podemos observar à data de 2018:

- Índice de desenvolvimento regional: 95.9 (0.7 a baixo do valor da Região Centro).
- Índice global de competitividade: 94.4 (acima do valor da Região Centro de 92.5).
- Índice de qualidade ambiental: 95.3 (ligeiramente abaixo ao valor de 97.5 da região centro).
- Poder de compra per capita no Oeste: 21.5 (2017, mesma fonte e mesma escala).

Através dos dados estatísticos disponibilizados podemos aferir que o Oeste, de forma geral, tem acompanhado a evolução e os valores da Região Centro à qual pertence, sendo que o desenvolvimento, competitividade e qualidade ambiental são âmbitos que devem estar cada vez mais presentes nos órgãos de gestão do tecido empresarial, sendo estas temáticas exploradas mais à frente.

Comércio internacional do Oeste:

De acordo com os dados consultados em CCDRC Datacentro:

- Peso das exportações de bens no PIB com origem na região (2018): 21.5% (Região Centro: 29.5%);
- Peso das importações no PIB com destino na região (2017): 25.8% (Região Centro: 25.1%).

De acordo com dados divulgados pelo PORDATA, em 2019:

- Valor dos bens importados: 1.544.419.001 eur, verificando-se uma tendência de aumento ao longo dos últimos anos
- Valor dos bens exportados: 1.232.130.106 eur, verificando-se igualmente uma tendência de aumento ao longo dos anos.

O Oeste regista um grande volume de importações e exportações, sendo que as importações representam um valor superior ao das exportações. Para qualquer empresa estes são fatores importantes a ter em conta sendo que a exportação que se deseja atingir deve ser planeada e a empresa deve ter em conta os vários aspetos que poderão potenciar estes valores de crescimento e de expansão.

Tecido empresarial do Oeste:

De acordo com os dados consultados em CCDRC Datacentro:

- Número de empresas no Oeste (2018): 46 010;
- Taxa de natalidade de empresas no Oeste (2018): 14.1% (região centro: 13.1%);

- Taxa de mortalidade de empresas no Oeste (2018): 11.3% (14.9% em 2009);
- Taxa de sobrevivência de empresas no Oeste (2 anos): (57.8% dados de 2018, pré-covid);
- Volume de negócios por empresa (2018): 227.2 milhares de euros (região centro 250.6 milhares de euros);
- Volume de negócios total de empresas não financeiras do Oeste (2018): 10.455.466 milhares de euros.

A nível do tecido empresarial do Oeste podemos verificar que até 2018 existiam cerca de 46 mil empresas na região. As empresas apresentam uma taxa de natalidade 1 ponto percentual acima da média da Região Centro, o que pode ser estimulado através da promoção da inovação e qualificação empresarial tal como o fomento de investigação e desenvolvimento, como pode ser visto no próximo ponto. A taxa de mortalidade das empresas tem diminuído ao longo dos anos, no entanto é necessário realizar um esforço acrescido de gestão e colaboração para que este valor possa continuar a descer. Destaque ainda para o valor total de 10.445.466 milhares de euros gerados em volume de negócios no Oeste.

Investigação e desenvolvimento do Oeste:

De acordo com os dados consultados em CCDRC Datacentro:

- Despesa em I&D no PIB (2018): 0.9% (centro 1.3%);
- Proporção empresas com atividades de inovação (2014-2016) Região Centro: 70.0% - não há dados para o Oeste;
- Proporção de empresas com cooperação para inovação (2014-2016) Região Centro: 18.3% - não há dados para o oeste.

Podemos constatar que a investigação e desenvolvimento do tecido empresarial do Oeste, apesar de não registar valores nulos, poderá aumentar, pois este é um fator importante no que respeita o desenvolvimento e expansão empresarial sendo que devem ser implementadas estratégias que fomentem a investigação e desenvolvimento dentro de cada empresa tal como a colaboração de empresas entre si e entre instituições profissionais e de ensino, criando um leque de vantagens mútuas, conhecimento,

competitividade, coesão e diferenciação. Exemplos deste tipo de colaborações são parcerias entre a AIRO e ESAD.CR – Escola Superior de Artes e Design, por exemplo como no caso recente de criação de um novo logotipo para a AIRO no presente ano de 2021.

2.3.O planeamento estratégico social

2.3.1. Planeamento estratégico

Atualmente, com mudanças a um ritmo cada vez mais acelerado é necessária a conjugação de esforços dos diversos setores e áreas económicas, sociais e empresariais atuando com objetivos comuns e planeados de forma a alcançar o sucesso. De acordo com Cabral e Alves, citado por Fonseca e Ramos (2004), o planeamento estratégico demarca uma visão para o território alicerçada num diagnóstico e numa gestão de longo prazo, não existindo uma definição universal de planeamento estratégico apesar da existência de vários objetivos em comum, sendo o este um planeamento analítico do processo, segundo Heracleous (1998).

Também, Papke-Shields & Boyer-Wright (2017), apontam para o facto de existirem várias definições e teorias acerca deste conceito, sendo as mesmas complementares entre si. De acordo com os mesmos autores, o planeamento estratégico deve basear-se em três pilares: na análise da situação atual, envolvimento de atores públicos e privados na seleção e implementação de linhas estratégicas de desenvolvimento e na avaliação e adaptação continua dos objetivos estratégicos. Desta forma podemos considerar que o planeamento estratégico é uma ferramenta de planeamento e desenvolvimento que potencia a competitividade empresarial.

Segundo Antão (2017), o processo de planeamento estratégico passa por várias fases sendo que se inicia, normalmente, com um diagnóstico estratégico que envolve uma análise interna e uma análise externa à empresa, seguida pela formulação de objetivos e a definição da estratégia. Planos, orçamentos e um mecanismo de controlo de realização do plano são, igualmente, elementos presentes no planeamento.

O planeamento estratégico, já para Bryson et al. (2018) consiste num esforço disciplinado com o intuito de tomar decisões e criar ações que moldam e orientam uma determinada organização, seja ela uma empresa, serviços, associações ou outros. A formulação da estratégia tem em conta avaliações, metas, análises, ação e planeamento contínuo. Podemos afirmar que o conceito se desdobra em analisar, planejar, decidir e agir, sendo que tudo isto deve resultar em desempenho, eficiência e eficácia. Segundo o autor, o planeamento estratégico encontra-se ligado à gestão estratégica.

Ainda para Fonseca & Ramos (2004), o conceito de planeamento estratégico implica a avaliação das mudanças e reformulação das linhas estratégicas de intervenção conduzindo à inovação e criação de valor. É importante fazer uma gestão estratégica ativa, envolvendo os vários atores locais e focando o sucesso do desenvolvimento empresarial e económico.

De acordo com a “FindUP” - Agência de Marketing e Comunicação (2021) todos os negócios necessitam um planeamento estratégico bem definido para atingirem o sucesso. Assim, o planeamento estratégico é definido como uma ação de gestão organizacional cujo principais propósitos são a definição de prioridades, bem como o conhecimento e análise dos recursos existentes e envolventes, o fortalecimento empresarial e a avaliação e realinhamento empresarial com as oportunidades.

Nickols (2016) destaca a importância deste tipo de planeamento dado o contributo do mesmo para a definição de metas estratégicas empresariais e objetivos, sendo crucial o desenvolvimento de planos de ação de modo a atingir essas metas, alinhar os recursos com as linhas de ação e objetivos de negócio, monitorizar resultados e reavaliar a missão, estratégia e ação organizacionais. De forma a concretizar isto, o autor defende que devem ser desenvolvidas várias técnicas de planeamento e gestão como a clarificação da missão, conceito e visão da empresa, analisar os vários envolvidos e as prioridades dos mesmos, não esquecer a avaliação dos pontos fortes e fracos bem como as ameaças e oportunidades de ação (SWOT) clarificando as linhas prioritárias de ação, planejar e antever possíveis cenários, bem como analisar de forma contínua as várias dimensões envolvidas neste planeamento.

Coen (2013) sumariza o desenvolvimento de um plano através das seguintes etapas: análise SWOT (ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos), envolvimento com os *stakeholders* internos e externos, definir a missão e visão, apontar

objetivos e prioridades, criar planos de trabalho e calendarizações/cronogramas. O processo de planeamento estratégico, em concordância com Boyd & Reuning-Elliott (1998) pode resumir-se de forma genérica à definição de objetivos, criação de estratégias, tomada de ação e monitorização de resultados. Através do planeamento estratégico é refletido o programa de ação (Dutton & Ducan, 1987).

Perante o panorama atual e competitividade inerente ao mesmo, Lima (2018) realça que o planeamento estratégico torna-se cada vez mais fulcral na organização e gestão de empresas, nomeadamente na tomada de decisão e alcance dos objetivos previamente propostos. O autor refere que hoje em dia as empresas devem ser modernas e competitivas, estando dispostas a criar ações inovadoras no mercado onde atuam, sendo aqui que o planeamento estratégico se torna importante para que estes objetivos sejam alcançados. As estratégias devem ser planeadas e definidas tendo em conta os objetivos futuros desejáveis para o negócio, utilizando os recursos existentes, ou novos, e orientando-os face a um conjunto de critérios e ações definidas. Segundo o autor, a otimização de processos, inovação e diferenciação são critérios essenciais ao planeamento. Um planeamento estratégico bem definido é a base para o sucesso de qualquer negócio. Desejavelmente, o planeamento estratégico conduz a melhorias de produtividade, qualidade e resultados financeiros

Este tipo de planeamento assume o seu grande valor no mundo global em que vivemos devendo ser um tipo de planeamento adaptável à envolvência, interna e externa, e que garanta a competitividade e sustentabilidade quer das empresas como das associações empresariais. (Rodrigues & Paixão, 2016).

Podemos concluir que nos variados setores, mas em particular no meio empresarial, no qual se foca o presente relatório, o planeamento estratégico é essencial à envolvente, ajudando na tomada de decisões e na avaliação contínua e dinâmica das ações que orientam um negócio. O planeamento estratégico tem em atenção os vários objetivos a curto, médio e longo prazo, desenhando ações específicas no tempo e espaço.

2.3.2. O empreendedorismo e a incubação

Empreendedorismo

De acordo com Joseph Schumpeter (1934), citado por Tülüce, & Yurtkur (2015) o empreendedorismo é um dos principais agentes que contribuem para o crescimento económico dado que os empreendedores se caracterizam por manter um tipo de pensamento e ação caracterizados pela inovação face à competitividade exigente do mercado, o que gera crescimento económico e empresarial. Assim, a dinâmica económica depende da competitividade empresarial que por sua vez depende das capacidades dos empreendedores e gestores. O empreendedorismo cria novas oportunidades, novos produtos, repensa os processos e as estratégias de marketing, contribuindo desta forma para o desenvolvimento empresarial.

Segundo a IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação (s.d.)⁵, empreender corresponde sobretudo uma questão de atitude. A entidade aponta o empreendedorismo como o conhecimento, criatividade e iniciativa em encontrar uma oportunidade de negócio e transformá-la em criação de valor, sendo o empreendedor o responsável por esse processo. É referido, ainda, que hoje em dia os empreendedores e o empreendedorismo são elementos essenciais para a revitalização do tecido económico, pois encontram-se na origem das empresas mais inovadoras e mais dinâmicas e consequentemente com melhores posicionamentos e potencial de crescimento.

O empreendedorismo, segundo Gedeon (2010), assenta num processo multidimensional que inclui a presença de um negócio (novo ou já existente) caracterizado pela diferença e inovação. Caracteriza-se por encontrar oportunidades e através de poucos recursos criar novos valores no meio empresarial, sendo estas características do empreendedorismo. Por sua vez, Reynolds (1999) diz-nos que apesar do nível de atividades relativas ao empreendedorismo variarem bastante entre países, o empreendedorismo encontra-se fortemente associado ao crescimento económico, sendo um tipo de atividades levadas a cabo, sobretudo, pelas gerações mais novas, tendo a educação um papel bastante significativo neste âmbito.

⁵ Website oficial da IAPMEI - através de www.iapmei.pt (consultado em junho de 2021)

O empreendedorismo e a inovação são apontados por Ferraira & Lisboa (2019) como uma das chaves para atingir as expectativas dos clientes bem como para obter vantagem competitiva, *performance* e crescimento num mundo cada vez mais competitivo. As empresas empreendedoras tendem a tomar decisões baseadas em valores como a inovação, proatividade, competitividade, criatividade e aceitação do risco.

O processo empreendedor produz vários efeitos positivos no planeamento de uma empresa de forma que a promoção do empreendedorismo é cada vez mais uma ferramenta de estímulo do crescimento económico e criação de novos negócios (Stam et al. 2009).

Baggio e Baggio (2014) apontam o empreendedor como essencial para o desenvolvimento económico. Ou seja, é necessária a existência de empreendedorismo para existir desenvolvimento económico e empresarial. O empreendedorismo assenta então num conjunto de práticas que geram riqueza/lucro e um melhor desempenho aos grupos sociais, neste caso em particular empresas, que apoiam e praticam este tipo de paradigma.

O empreendedorismo é uma vez mais realçado, por Spencer et al. (2008), no seu contributo importante para o crescimento económico. O empreendedor cria, reconhece e identifica oportunidades lidando com o risco ou a incerteza, de modo que a atividade empreendedora contribui positivamente para a competitividade bem como para a criação de emprego e novos estímulos económicos.

A importância do empreendedorismo

A FIA - Fundação Instituto de Administração (2019) define o empreendedorismo como uma capacidade de iniciativa, visando a resolução de problemas e pensamento/identificando soluções inovadoras. Assumimos que o empreendedorismo implica risco e a criação de novos negócios ou a inovação dos mesmos.

No que toca a esta temática, Leite (2018) considera o empreendedorismo como um símbolo de risco e de mudança de paradigma, mas também como uma solução. O movimento empreendedor é considerado fundamental para o desenvolvimento económico empresarial, sobretudo do ponto de vista de tomada de decisões, de ação, visão, gestão e organização. De acordo com o autor, a globalização leva a que a economia mundial se caracterize pela inovação, importância da ciência e da tecnologia, bem como

pelo conhecimento e competitividade empresarial. Consequentemente, os mercados crescem cada vez mais, bem como a concorrência aumenta e os produtos ficam rapidamente obsoletos, sendo crucial as empresas agirem de forma mais rápida e eficaz, prestar serviços de qualidade e tornarem-se mais competitivas. Este contexto leva ao crescimento acelerado do empreendedorismo, muitas vezes através de empresas designadas por *start-ups*.

Segundo Gaspar & Pinho (2009), ao falarmos de empreendedorismo, falamos da importância da criação de novas estratégias para que as empresas possam melhorar o seu desempenho dentro e fora do seu meio contribuindo para a modernização da economia. Esta característica empreendedora ajuda no desenvolvimento de negócios e projetos através de uma consciência da necessidade de inovação empresarial, sendo importante o impacto do empreendedorismo no plano empresarial e desenvolvimento do mesmo.

As associações empresariais são, de acordo Oacobuci & Rosa (2010), com espaços fulcrais no que respeita à partilha de uma mentalidade empreendedora e proativa, pois o empreendedorismo e o apoio ao mesmo por parte das associações motiva a identificação de criação ideias de novos negócios tal como o aumento da capacidade de gestão empresarial. Isto realça a capacidade dos empreendedores em aumentar e diversificar o meio empresarial.

Isenberg (2011) enaltece a importância deste tipo de atividade nas empresas e nas associações empresariais, no entanto realça que algumas das lacunas do empreendedorismo resultam da falta de incentivo e promoção do mesmo, falta de clareza e objetivos, falta de financiamento e falta de consciencialização, sendo importante os empreendedores trabalharem sobre esses aspetos.

INCUBAÇÃO

As empresas de pequena dimensão são fundamentais no processo de inovação, coesão, produtividade e competitividade. É neste contexto que surgem as incubadoras de empresas enquanto ferramenta de promoção do empreendedorismo, apoiando empresas e empreendedores nas fases iniciais e mais vulneráveis dos seus negócios. Assim, a incubação apoia e suporta empresas em fase inicial de vida através de um processo dinâmico de serviços e infraestruturas de suporte e apoio necessárias ao desenvolvimento empresarial (Theodorakopoulos et al., 2014). As incubadoras oferecem acesso a recursos

e conhecimento que os empreendedores necessitam que por muitas vezes não possuem de modo que estas organizações detêm um papel importante de auxílio na criação e desenvolvimento de valor à sua rede (Tötterman & Sten, 2005).

No que respeita à temática da incubação e ao seu papel no meio empresarial, Storopoli et al. (2012) clarificam o papel das incubadoras na promoção do desenvolvimento de empresas e empreendedores, sendo estas uma mais-valia durante os primeiros anos e crescimento das mesmas. A incubadora torna-se uma base estável de apoio e suporte empresarial nas várias dimensões do negócio, potencializando e otimizando o mesmo. A incubação revela ser vantajosa em variados aspetos, sobretudo nas fases iniciais de criação e desenvolvimento de um negócio, possuindo profissionais com formação e experiência, apoio à elaboração de planos de negócios através de recursos e infraestruturas adequadas para o efeito. De acordo com os autores, vários dos serviços e apoios que são prestados às empresas variam de incubadora para incubadora, no entanto o empreendedor pode sempre contar com infraestruturas, gestão, networking, consultadoria, serviços jurídicos, lançamento de novos produtos, entre muitos outros.

Shev (2021) identifica as incubadoras de empresas enquanto organizações que prestam apoio às empresas nas suas primeiras etapas de vida. A incubadora proporciona um espaço de trabalho bem como apoio a nível de assessoria empresarial, jurídica, financeira, entre outras. Estas organizações são espaços de partilha entre empresas e empreendedores e de criação de uma rede coesa de suporte empresarial. Apesar de ser um serviço com infraestruturas físicas, cada vez mais vamos assistindo ao apoio virtual por parte de várias incubadoras. As incubadoras são, também, consideradas espaços que incentivam à mudança e inovação, sendo o empreendedorismo uma ferramenta cada vez mais importante no presente e no futuro.

Uma vez mais é enaltecido o papel da incubadora com principal missão de promover e apoiar as empresas e os empreendedores na criação de valor e crescimento de forma ágil e sustentável. (Startup Leiria, (s.d.)⁶. Já o IPN – Instituto Pedro Nunes (s.d.)⁷ menciona a importância destes espaços nos primeiros anos de vida de um determinado

⁶ Website oficial da StartUp Leiria - através de www.startupleiria.com (consultado em setembro de 2021)

⁷ Website oficial do IPN - através de www.ipn.pt/incubadora (consultado em junho de 2021)

negócio no acesso a informação e conhecimento nas mais variadas matérias, desde a gestão ao marketing, desde a internacionalização à qualidade.

As principais vantagens da incubação apontadas pela RIERC - Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro (s.d.)⁸ bem como RNI - Rede Nacional de Incubadoras e Aceleradoras (s.d.)⁹ focam a importância do papel no apoio ao desenvolvimento de novos negócios e ideias inovadoras, bem como potenciar a comunicação entre a rede de parceiros empresariais de incubadoras bem como a criação de uma rede de partilha de conhecimento sem esquecer a promoção de fixação de empresas.

Segundo Castro & Silva (2017) podemos assistir que desta forma o papel da incubação recai sobretudo na otimização do sucesso de negócio através de orientação estratégica em campos variados (administrativo, financeiro, comercial, jurídico, relacional...). A par com isto o autor não esquece que uma incubadora deve possuir uma atitude proativa, assegurando serviços de qualidade e dinamismo, pois estas são características que serão refletidas nas empresas e vice-versa, devendo existir uma preocupação e olhar proativo quer para o mercado, quer para as empresas encubadas.

A incubação de empresas é considerada por Voisey et al. (2006) como uma forte ferramenta de crescimento de negócios superando os desafios iniciais. Isto leva a que a incubação seja percebida como uma estratégia de desenvolvimento económico regional e nacional que apoia e desenvolve o crescimento dos vários setores de atividade. Além de uma infraestrutura, a incubação é um processo.

Segundo a informação disponibilizada pela IAMPEI – Agencia para a Competitividade e Inovação (s.d.)¹⁰, a entidade, que reforça a importância da incubação para a orientação e apoio empresarial das empresas e empreendedores, divide os serviços de incubação em serviços de gestão (modelos de negócio, acompanhamento operacional), serviços de marketing (estratégias de comunicação e marketing, divulgação, produtos e serviços, internacionalização), serviços de acessória jurídica (apoio jurídico), serviços de desenvolvimento de produtos e serviços (digitalização, inovação, proteção de direitos de

⁸ Website oficial da RIERC - através de www.rierc.pt (consultado em setembro de 2021)

⁹ Website oficial da RNI - através de www.rni.pt (consultado em setembro de 2021)

¹⁰ Website oficial da IAPMEI - através de www.iapmei.pt (consultado em outubro de 2021)

propriedade intelectual) e serviços de financiamento (apoio a candidaturas a concursos de inovação e empreendedorismo, contacto com entidades financeiras).

Ainda para Harper-Anderson & Lewis (2018) a incubação empresarial é uma ferramenta importante de desenvolvimento económico que contribui para a fortalecer a economia local, regional e até nacional tornando a economia e o sistema económico global mais competitivo. Os vários serviços e mecanismos de apoio prestados pela incubação conduzem então a este tipo de competitividade e desenvolvimento não só empresarial, mas também regional.

2.4. Impacto da pandemia do covid-19 em Portugal

2.4.1. Impacto da pandemia no tecido económico e empresarial

No âmbito da situação que sido vivenciada em Portugal devido à COVID-19, e que marcou a atualidade durante a realização do estágio curricular na AIRO, são vários os impactos negativos que a pandemia acarretou para o setor económico-empresarial, tanto nacional como internacionalmente, durante esse período. Tendo em conta a conjuntura nacional, Portugal foi fortemente afetado.

Finais de 2020

Segundo dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), no segundo trimestre do ano 2020, o volume do Produto Interno Bruto (PIB) registou uma variação de menos 16.3% face ao período homólogo de 2019. Ainda relativamente a este período homólogo, as despesas de consumo final das famílias portuguesas diminuíram cerca de 15,0%, tal como o investimento que caiu 10,8%. Os dados disponibilizados revelam, ainda, que volume de exportações e importações registaram uma queda em volume, nomeadamente uma diminuição de 39.5% e 29.9% respetivamente.

Segundo dados divulgados pela Confederação Empresarial Portuguesa (CIP), os mesmos apontam para que exista uma retoma lenta devido às quebras em encomendas,

no entanto regista uma vontade por parte das empresas em investir nos seus recursos humanos.

Na região Oeste, os resultados do Barómetro empresarial da AIRO, no final do verão, permitem-nos observar um aumento gradual da confiança por parte dos empresários na capacidade de resposta do tecido empresarial à crise atual, relacionado com o desconfinamento faseado. Devido às várias consequências da pandemia, uma grande parte das empresas inquiridas pela AIRO havia sofrido quebras de volume de negócios na ordem dos 80%, o que leva a que grande parte destes empresários tenham afirmado que pela altura as suas empresas não possuíam sustentabilidade financeira.

Os dados da AIRO revelam um aumento de desemprego que é comprovado pelos dados estatísticos recolhidas disponibilizados pelo IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional. Através desses dados podemos concluir, ainda, que a média de desemprego na Região Oeste do último trimestre de 2020 quase duplicou face ao seu período homólogo em 2019. Assim, a média total de desempregados registava 11 021 face ao valor em 2019 de 7 351 desempregados.

Em novembro, dados divulgados pelo do INE - Instituto Nacional de Estatística em conjunto com o Banco de Portugal demonstravam o impacto da pandemia no volume de negócios das empresas em que mais de metade das empresas reportaram um impacto negativo ou muito negativo na evolução deste indicador, sobretudo associado à redução de clientes/encomendas (59%) e às novas medidas de contenção (56%). Este estudo demonstrou, ainda, que em relação às expectativas das empresas no que respeita aos postos de trabalho até ao fim de 2020 que a maioria das empresas (85%) pretendiam manter os postos existentes, sendo que apenas 10% pretendia reduzir o número de colaboradores e 5% pretendiam aumentar. Entre estes dados, o alojamento turístico e restauração, enquanto setores mais afetados, são os que mais ponderam reduzir postos de trabalho até ao fim de 2020. A maioria das empresas, nomeadamente 90%, manifestavam nesta altura um grau de preocupação elevado (55%) ou moderado (45%) face a um agravamento ou prolongamento das medidas de contenção da pandemia, realidade essa que assistimos atualmente.

Após um perfil de recuperação do indicador de clima económico durante os 6 meses anteriores, este diminui em novembro, a par com o indicador de confiança dos

consumidores que após uma maior estabilidade durante o verão sofreu um novo decréscimo igualmente em novembro. Através de dados do INE, podemos verificar que em 2020 o investimento empresarial diminuiu cerca de 16,3%, destacando novembro como o mês mais negativo para a atividade económica.

Estudos realizados pela CIP – Confederação Empresarial de Portugal demonstraram que face a 2019, as vendas caíram cerca de 40% em 2020, sendo a expectativa que no último trimestre do ano seria essa quebra se mantivesse. A retoma previa-se lenta, o que vai de encontro a estudos realizados anteriormente pela AIRO. Podemos, ainda, destacar os dados da CIP que referem que as medidas de apoio disponibilizadas às empresas face ao combate das consequências da pandemia apresentam uma avaliação negativa com 4 em cada 5 empresas a considerarem que as medidas estão “aquém” ou “muito aquém” do que seria o necessário.

Ainda, através de estudos que têm vindo a ser realizados pela AIRO no âmbito do COVID-19, verificou-se que as empresas estão cada vez mais conscientes da realidade e de uma maior demora ao regresso à normalidade, sendo notória uma atitude mais negativa relativamente ao futuro com o aumento da preocupação do risco de encerramento. Face ao último trimestre do ano, a maioria das empresas da região Oeste (objeto de estudo da AIRO), nomeadamente 67% expectava uma redução do volume de vendas.

Podemos observar através de vários dados de fontes variadas que as empresas têm na sua generalidade sentido fortes impactos económicos da pandemia, sendo que a consciência relativamente à mesma tem sido maior nos últimos meses.

Inícios de 2021 (2º confinamento geral)

Dados do INE - Instituto Nacional de Estatística revelam que a atividade económica acentuou a sua redução em janeiro do presente ano, o que reflete o agravamento da situação pandémica. Já no mês de fevereiro o indicador de confiança dos consumidores diminuiu após ter registado um aumento nos dois meses anteriores (dezembro e janeiro). O indicador de clima económico intensificou a redução que já vinha a ser verificada no mês anterior.

Um dos principais pilares económicos, o Turismo, continuava nesta altura a registar valores muito aquém da normalidade. Em 2020 registaram-se neste setor menos

74,9% dormidas de não-residentes e menos 35,4% dormidas por residentes. A atividade turística acentuou a sua diminuição em janeiro de 2021 com variação homóloga de menos 78,3% de hóspedes face ao ano anterior. Nos aeroportos nacionais registou-se uma redução de 82,1% no movimento de passageiros nos aeroportos nacionais, segundo dados do INE, em março de 2021.

A colaboração entre o INE e o Banco de Portugal revelam uma vez mais que os setores “alojamento e restauração”, ou seja, o setor turístico é dos mais afetados, juntamente com o setor dos “transportes e armazenagem”.

Destaque para os dados divulgados pela CIP - Confederação empresarial de Portugal, e de acordo com o inquérito realizado pela Confederação, mais de metade dos empresários preveem uma quebra de vendas ao longo do primeiro trimestre de 2021. Já no que respeita ao investimento, 40% das empresas apontam ter de diminuir o investimento em 2021, fruto das quebras de vendas em contexto pandémico. Destaca-se, ainda, a tendência de uma grande parte dos empresários e gestores indicarem uma avaliação negativa quanto aos apoios do Estado, sendo que 4 em cada 5 empresas consideram que os apoios se encontram “aquém” ou “muito aquém” do necessário, sendo esta uma tendência desde o último trimestre de 2020.

2.4.2. Impacto da pandemia no setor turístico

Tendo em conta a conjuntura nacional ao longo da pandemia, a consulta de dados oficiais (quer da AIRO quer das demais entidades) refletem a evolução e impacto da pandemia no tecido empresarial. Portugal foi bastante afetado em quase todos os setores de atividade registando uma queda da economia durante o presente ano. Desta forma, o Turismo, um dos principais setores económicos a nível nacional e internacional, é um dos que mais sente os efeitos negativos provocados pelo COVID-19.

Dados oficiais do EUROSTAT - Gabinete de Estatísticas da União Europeia revelam o gigante impacto da pandemia no setor turístico europeu. Exemplo disso é o impacto no transporte aéreo de passageiros que aumentou no primeiro trimestre do ano de 2020, mas cujo agravamento mais abrupto aconteceu no segundo trimestre, sendo que por comparação do mesmo com o seu período homólogo de 2019, o número de passageiros transportados diminuiu em média cerca de mais de 91% em todos os estados-

membros da União Europeia. Em Portugal esta diminuição do transporte aéreo de passageiros registou uma queda de 97%, o que torna o este setor de atividade uma área preocupante no panorama atual.

Os dados desta mesma organização da Comissão Europeia apontam para uma grande queda no que respeita ao alojamento turístico. Analisando o primeiro semestre de 2020 em relação ao seu período homólogo em 2019, registou-se uma queda de 60% da atividade. Apesar de tudo, a queda registada é contínua, mas que durante os meses de verão revelou uma lenta recuperação. Em julho os valores globais rondavam cerca de metade dos níveis de 2019, registando-se, ainda, um aumento da procura por parques de campismo e arrendamentos para férias durante 2020. As estatísticas da EUROSTAT apontam para o maior estímulo do turismo interno/ doméstico que se sentiu e que ajudou na recuperação de algumas unidades. Registaram-se mais dormidas domésticas nas unidades alojamento que dormidas internacionais.

Numa perspetiva nacional, é notório o trabalho desenvolvido pelo INE (Instituto Nacional de Estatística), cujos resultados focam o contexto português. Tal como os dados da EUROSTAT, o INE registou um decréscimo no transporte aéreo, registando uma diminuição de 79,5% no mês de julho de 2020 face ao período homólogo de 2019.

Os dados relativos à atividade turística demonstram a realidade sentida desde o início da pandemia no nosso país. Em maio, mês que manteve a realidade e os valores de abril, registou-se quase que uma interrupção total do Turismo. Por esta altura, os hóspedes em alojamento turístico diminuíram na casa dos 94% e cerca de 70% dos estabelecimentos de alojamento turístico encerraram ou não registaram movimento de clientes. No mês de junho registou-se uma ligeira melhoria (aumento de 10% dos hóspedes face a maio), maioritariamente devido aos turistas residentes. Nesta perspetiva de recuperação, julho manteve essa tendência acompanhada pelo aumento de clientes nacionais, sendo esta uma tendência no turismo durante a pandemia. Em agosto, a recuperação manteve-se, sendo que os hóspedes aumentaram cerca de 40% em relação a junho, mês no qual se começou a registar a lenta recuperação do setor. Além disso, no mês de agosto reabriu o corredor aéreo entre Portugal e o Reino Unido, o que contribuiu para essa recuperação. Já em setembro, a recuperação da atividade económica foi mais lenta do que os registos que se vinham a assinalar nos principais meses de verão. Assim, após uma fase bastante conturbada de quebra da atividade, entre junho e setembro verificou-se uma tendência de recuperação progressiva, ainda que ligeira. Em

concordância com todos os dados estatísticos já referidos podemos encontrar os dados divulgados pelo Travel BI do Turismo de Portugal, através dos quais é possível verificar o grande impacto da pandemia no Turismo, com uma redução de cerca de 60% dos hóspedes até ao mês de agosto.

No contexto atual, dados divulgados por estudos da AIRO revelam igualmente que os consumidores são maioritariamente nacionais, registando-se o aumento pela procura doméstica, estando os clientes mais preocupados e atentos ao produto/serviço que adquirem. Do contraste de setores inquiridos, o Turismo revela ser o setor menos otimista perante a realidade que é vivida, e também o setor com os índices mais elevados de risco de encerramento, sendo que os dados permitem averiguar que este é o setor económico do Oeste mais afetado, em consonância com a realidade nacional e internacional.

3. Caraterização da Entidade Recetora

O presente relatório de estágio curricular para a obtenção do grau de Mestre em Marketing e Promoção Turística resulta do estágio decorrido na AIRO – Associação Empresarial da Região Oeste.

Desta forma, no presente capítulo é abordada a entidade recetora, a AIRO, caraterizando o seu papel e missão, bem como posicionamento no mercado, público-alvo, entre outros aspetos relevantes da atuação desta organização.

3.1. AIRO – Associação Empresarial da Região Oeste

Irei proceder à descrição mais detalhada da AIRO, entidade que me acolheu na realização do meu estágio curricular de mestrado em Marketing e Promoção Turística.

3.1.1. Apresentação e caraterização

A AIRO - Associação Empresarial da Região Oeste é uma associação empresarial horizontal de âmbito regional constituída em novembro de 1981, na altura através da denominação de Associação Industrial da Região de Caldas da Rainha, tendo mais tarde, em 2012, adotado a denominação de Associação Empresarial da Região Oeste. Esta designação resultou do paradigma empresarial atual e respetivas alterações sentidas na região Oeste tal como da incorporação de empresas de variados setores de atividade na ação da associação empresarial.

Sediada no concelho de Caldas da Rainha e com uma ação junto de micro, pequenas e médias empresas do Oeste, a AIRO atua enquanto um polo dinamizador e ativo da região junto de várias entidades regionais e nacionais, contando atualmente com cerca de 350 associados, que representam 1 bilião de volume de negócios e empregam mais de 10 000 colaboradores. Além disto, a AIRO é reconhecida como pessoa coletiva de utilidade publica desde 1989. A área de intervenção e influência da AIRO acontece sobre a Região Oeste, com 12 concelhos que correspondem à NUT III “Oeste”, no entanto

existem associados em outros municípios da região Centro de Portugal e Alentejo, contando a AIRO com vários associados no concelho de Rio Maior.

A origem da AIRO como hoje a conhecemos resultou da junção de esforços e de interesses dos empresários face à carência de uma organização de carácter associativo na região com contributo para o desenvolvimento coletivo e que ajudasse na procura de soluções para problemas comuns da atividade empresarial. Inicialmente orientada sobretudo para a vertente industrial a dinâmica da AIRO foi de encontro às necessidades empresariais acompanhando a diversificação de atividades e setores e crescimento dos mesmos, motivando a cooperação e a dinamização no apoio ao desenvolvimento sócio-empresarial regional, sendo hoje em dia uma associação adaptável às novas necessidades e respostas do contexto empresarial que está constantemente em evolução.

Atualmente, a AIRO envolve vários setores de atividade passando pela indústria e o pelo turismo bem como pela agricultura, pelos serviços e pelo comércio. Desde que foi fundada, a associação empresarial tem prestado diversos serviços, destacando-se os programas de apoios diretos às empresas, ações de empreendedorismo, formação profissional, desenvolvimento local e regional, criação de emprego qualificado e promoção de investimento.

As principais atribuições da AIRO, de acordo com o art.º 5.º dos Estatutos (2015) são o “estudo de problemas que interessem à economia regional; desenvolvimento de serviços de apoio técnico, de consultoria e de informação em áreas de manifesto proveito para os seus associados; realização de conferências, colóquios, seminários, ações de formação e outras intervenções que contribuam para o desenvolvimento profissional e empresarial dos seus associados; incremento do associativismo empresarial; constituição de uma força dialogante junto dos organismos oficiais, nacionais e comunitários, colaborando ativamente com a Administração pública, central e local”.

3.1.2. Missão

De acordo com o art.º 4.º dos Estatutos (2015), podemos ver que a missão da AIRO enquanto Associação Empresarial da Região Oeste se rege enquanto “o fomento do progresso sócio-empresarial da Região do Oeste”.

3.1.3. Objetivos estratégicos

A par com a sua missão, a associação empresarial da região Oeste estabeleceu vários objetivos estratégicos que traçam a sua ação e que, de acordo com a entidade, consistem nos seguintes:

- “Contribuir para o desenvolvimento económico e estimular a cooperação empresarial na Região;”
- “Divulgar informação técnica e económica e promover a formação dos seus associados”;
- “Estimular a implantação de infraestruturas e de outros meios de apoio à atividade empresarial na Região”.

3.1.4. Principais atribuições

Segundo o art.º 5.º dos Estatutos da AIRO (2015), as principais atribuições da AIRO consistem em: "estudo de problemas que interessem à economia regional; desenvolvimento de serviços de apoio técnico, de consultoria e de informação em áreas de manifesto interesse para os seus associados; realização de conferências, colóquios, seminários, ações de formação e outras intervenções que contribuam para o desenvolvimento profissional e empresarial dos seus associados; incremento do associativismo empresarial; constituição de uma força dialogante junto dos organismos oficiais, nacionais e comunitários, colaborando ativamente com a Administração pública, central e local.”

3.1.5. Público-alvo

Refletindo a ação da AIRO e as características do tecido empresarial da região área de atuação da AIRO, o público-alvo da associação empresarial da região Oeste é constituído principalmente por pequenas e médias empresas.

Tendo em conta o público que se pretende atingir e através do trabalho desenvolvido ao longo dos anos pelos profissionais da AIRO existem problemas transversais

identificados no meio empresarial representando lacunas em diversas áreas, desde o nível de qualificações de recursos humanos, marketing insuficiente, dificuldade de acesso a informação, escassez de quadros técnicos, centralização de funções, entre muitas outras. Como consequência, a AIRO providencia uma série de serviços ao meio empresarial onde se encontra combatendo lacunas existentes através de um leque de dinâmicas e atividades, de entre as quais:

- Assistência às empresas através do apoio personalizado, visitas e acompanhamento, recurso a organização. Uso de métodos de marketing, organização, programas de apoio a empresas, entre outros;
- Ações de formação, normalmente de curta duração e face às necessidades do público-alvo;
- Informação empresarial através de informações gerais à descodificação/simplificação de matérias burocrática, articulação de informação bem como realização de estudos e de projetos e outros eventos como conferências ou seminários;
- Promoção e cooperação entre instituições e organizações, estimulando a criação de novas infraestruturas e instituições na região Oeste;
- Promoção do investimento produtivo regional;
- Promoção do emprego qualificado regional.

3.1.6. Principais serviços

Além dos variados serviços e atividades que têm sido descritos ao longo do presente relatório de estágio, a AIRO apresenta os seus serviços estruturados em quatro unidades funcionais, sendo as mesmas:

- “Serviços de informação e consultadoria económica” – assessoria económica, apoio de candidaturas, divulgação de informação, apoios à internacionalização;
- “Serviços e estudos técnicos” – consultadoria técnica/tecnológica, a realização e acompanhamento de estudos dinamizados pela AIRO;
- “Serviços de apoio jurídico e empresarial” – assessoria jurídica de apoios à organização e gestão empresarial;

- “Serviços de apoio ao emprego e gestão de recursos humanos” – GIP Gabinete de inserção profissional.

3.1.7. Envolvimento institucional

Ao longo da história e atuação da AIRO até aos dias de hoje, a associação empresarial tem consigo uma alargada rede de parceiros desenvolvidos tanto em âmbito regional como nacional.

De entre as várias iniciativas lideradas pela AIRO a nível local e regional, destacam-se ações como o centro de incubação “Caldas Empreende”, a primeira iniciativa de incubação do concelho de Leiria, sendo papel da AIRO o apoio ao empreendedorismo e criação de empresas. A AIRO também se destaca pelos seus serviços certificados pelo IEFP e EPAT - Entidade Prestadora de Apoio Técnico para a Região Oeste (desde 2011), sendo ainda reconhecidos os serviços pelo IAMPMEI e pelo Portugal 2020 para apoio a empreendedores e incubação, empreendedorismo e internacionalização. A AIRO é, ainda, entidade formadora certificada contando com 22 áreas de formação diferentes.

A AIRO foi fundadora da RIERC (Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro) em 2009 e mais recentemente da RNI (Rede Nacional de Incubadoras).

Destaca-se também a presença da AIRO na constituição de várias entidades de âmbito regional, desde o CENCAL – Centro de Formação para a Indústria da Cerâmica, da ADIO – Associação para o Desenvolvimento da Região Oeste, ETEO – Escola Técnica Empresarial da Região Oeste e OBITEC – Associação Parque Tecnológico de Óbidos onde a associação se encarrega de assumir a assembleia geral. Em 2017 a AIRO dinamizou a criação da FAERO - Federação das Associações Empresariais da Região Oeste fazendo parte dos órgãos sociais e assumindo também a presidência.

De forma concisa, os principais parceiros institucionais da Airo são os seguintes:

- CSA - Conselho Superior Associativo;
- IPL - Instituto Politécnico de Leiria;
- IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação;
- Turismo de Portugal;

- RIERC - Rede de Incubadoras da Região Centro;
- RNI - Rede Nacional de Incubadoras;
- OesteCIM – Comunidade Intermunicipal do Oeste;
- CENCAL - Centro de Formação Profissional para a Indústria Cerâmica;
- ADIO - Associação para o Desenvolvimento Industrial do Oeste;
- CENFIM - Centro de Formação da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica;
- Centros de Emprego afetos à região Oeste (Caldas da Rainha, Alcobaça, Torres Vedras);
- FAERO – Federação das Associações Empresariais da Região Oeste;
- ETEO - Escola Técnica Empresarial do Oeste;
- OBITEC - Associação parque tecnológico de Óbidos;
- Rede Social das Caldas da Rainha;
- LeaderOeste - Associação de Desenvolvimento Rural;
- Centros Qualifica:
 - Torres Vedras
 - Centro Qualifica do Agrupamento de Escolas Henriques Nogueira
 - Lourinhã
 - Centro Qualifica do Agrupamento de Escolas da Lourinhã
 - Peniche
 - Centro Qualifica da Escola Secundária de Peniche
 - Bombarral
 - Centro Qualifica do Agrupamento de Escolas Fernão do Pó
 - Caldas da Rainha
 - Centro Qualifica do CENCAL
 - Centro Qualifica do Agrupamento de Escolas Rafael Bordalo Pinheiro
 - Alenquer
 - Centro Qualifica do Agrupamento de Escolas Damião de Goes
 - Alcobaça
 - Centro Qualifica da Barafunda – Associação Juvenil de Cultura e Solidariedade Social

4. Plano estratégico empresarial do Oeste 2020-30

Ao longo das diversas atividades e tarefas que fui executando durante o estágio curricular na AIRO e cujas descrições se encontram ao longo do presente documento, a criação e adaptação de um Plano Estratégico de cariz empresarial e regional foi uma das que mais se destacou quer pela duração da tarefa como pela importância da mesma. Assim sendo, o presente relatório segue com a descrição detalhada do Plano.

No panorama atual, quer na Região Oeste como em Portugal e no Mundo, a atividade empresarial nunca foi tão importante e tão competitiva. Com intuito de fomentar um Oeste com destaque empresarial, tanto a nível do tecido empresarial como dos diversos fatores nos quais a atividade tem impactos, é essencial ter em conta vários objetivos e metas futuras para que o esforço possa ser direcionado na mesma direção e que os resultados desejados sejam alcançados.

Neste sentido, e de acordo com ao “Plano de Recuperação e Resiliência” (PPR) para Portugal, a “Estratégia Portugal 2030”, tal como a “Visão estratégica para o plano de recuperação económica de Portugal 2020-2030” elaborado por António Costa Silva e que guia a ação de Portugal e os diferentes setores ao longo dos próximos anos, e planos já realizados no Oeste, nomeadamente “Estratégia Oeste 2020 Portugal” e, ainda, a revisão de medidas do P.E.D.R.O. - “Plano Estratégico de Desenvolvimento da Região Oeste”, permite-nos chegar a uma análise e a um cruzamento de informação levando, assim, a cabo a respetiva adaptação a um plano empresarial estratégico atual com a definição de eixos estratégicos de desenvolvimento empresarial da Região Oeste para os próximos anos.

De forma sumária, as linhas orientadoras que devem imperar no tecido empresarial do Oeste incidem sobretudo na sustentabilidade ambiental, social e económica das empresas, fator cada vez mais importante numa sociedade moderna e global. Destaca-se a competitividade empresarial e consequentemente regional, tal como a descarbonização (transição climática) dos vários setores económicos. A isto, somamos linhas orientadoras relativas à digitalização cada vez mais fulcral na atividade e desenvolvimento económicos, tal como a competitividade e a reconversão industrial do país e da região, a par com o investimento nos recursos humanos e aposta num modelo de economia circular.

A competitividade do país, da Região e dos vários setores de atividade é algo que tem vindo a assumir grande importância ao longo do tempo e cuja ideia é reforçada perante o cenário atual, sendo um importante fator de coesão territorial regional e nacional. É necessário reforçar a afirmação do Oeste como uma referência nacional, sendo uma região diferenciadora e com dinamismo económico, cuja imagem da região deve valorizar os seus produtos, serviços e património humano e cultural.

Paralelamente à visibilidade regional encontra-se a inovação empresarial, a identidade, o desenvolvimento e a competitividade, fatores chave para a diferenciação das empresas e para que as mesmas possuam valor acrescentado perante a qualidade dos serviços prestados. A conjugação destes fatores levará ao posicionamento da região e das próprias empresas no mercado. Aliado à competitividade e à internacionalização ambicionadas, é importante o papel da investigação e do desenvolvimento tecnológico, tal como a capacidade de inovação do negócio e respetiva preocupação com a sustentabilidade.

A análise dos planos já existentes permite-nos averiguar a importância cada vez maior da sustentabilidade e eficiência no uso de recursos, apoiando uma transição para uma economia de baixo teor em carbono em todos os setores (linha de ação a destacar no contexto atual), tal como a prevenção de riscos das alterações climáticas e transição para uma economia circular. A importância de eliminar totalmente, ou pelo menos reduzir drasticamente, todos os focos de poluição, do controlo ambiental e respetiva qualificação para uma melhor qualidade de vida aliadas a uma economia sem desperdícios e dinâmica entre setores é uma das premissas mais importantes a alcançar nesta década.

A aposta deve recair também numa agricultura/setor agroalimentar modernizado, numa indústria soft e num setor terciário avançado. A digitalização, já referida, e o desenvolvimento tecnológico são fatores decisivos na capacidade de adaptação perante um contexto moderno e global, sendo esta um fator-chave de desenvolvimento e ação.

Uma outra linha de ação estratégica é a qualificação dos profissionais que deve ser adequada às exigências de desenvolvimento da região e do tecido empresarial, sendo a escolarização e (re)qualificação de trabalhadores uma diretriz a salientar para que as empresas possam ser mais competitivas e chegar mais longe no mercado.

O Turismo no Oeste reflete já uma marca diferenciada, mas cuja integração de atividades turísticas, novas tecnologias e entidades do setor pode tornar-se numa alavanca

que potencia a atividade turística, sobretudo numa fase de recuperação dos efeitos causados pela pandemia.

Assim, o crescimento empresarial sustentável desejável para o Oeste pretende captar investimentos em áreas estratégicas para que o desenvolvimento empresarial responda às expectativas globais. O aumento da atratividade turística regional bem como o aumento do valor acrescentado da produção existente e modernização da atividade empresarial são objetivos comuns ao tecido empresarial, tal como a potencialização dos recursos dos quais a região dispõe, sejam eles humanos, agrícolas, marinhos, industriais, turísticos, ambientais, entre outros. A qualidade e dinâmica empresarial é, então, a chave para o sucesso.

4.1. Missão

O Plano estratégico definido tem enquanto missão os seguintes aspetos:

- Seguir as tendências e diretrizes globais e futuras que contribuam para uma maior competitividade empresarial, bem como sustentabilidade a nível económica, humana e social;
- “O fomento do progresso sócio-empresarial da Região do Oeste” (art.º 4.º dos Estatutos, 2015);
- Apoiar a recuperação económica da Região Oeste na sequência da pandemia provocada pelo COVID19.

4.2. Visão

No que consta à visão do Plano empresarial do Oeste destacam-se os seguintes aspetos:

- Consolidar um tecido empresarial mais sustentável, competitivo e atual;
- Definir eixos e linhas de referência para as empresas do Oeste;
- Alcançar os objetivos/eixos estratégicos definidos até 2030.

4.3. Metodologia

Para o sucesso da estruturação do Plano Empresarial do Oeste, foram utilizados vários métodos que me permitiram ter uma visão mais profunda dos prós e contras que deveriam ser tidos em conta face à realidade económico-social regional.

A par com o trabalho dos profissionais da AIRO e o seu vasto conhecimento e contacto com a realidade, o que foi um grande apoio e base de orientação na elaboração do presente Plano, destacam-se três metodologias essenciais que foram desenvolvidas através de duas fases distintas abaixo descritas.

4.3.1. Fase 1 – Revisão e adaptação de planos existentes

Numa primeira fase de elaboração do atual plano estratégico foram analisados vários Planos já existentes quer a nível nacional quer a nível regional, a partir dos quais houve uma adaptação à realidade empresarial cruzando a informação recolhida. A análise aconteceu sobre o “Plano de Recuperação e Resiliência” para Portugal, “Estratégia Portugal 2030”, “Visão estratégica para o plano de recuperação económica de Portugal 2020-2030” elaborado por António Costa Silva e que guia a ação de Portugal e os diferentes setores ao longo dos próximos anos tal como a “Estratégia Oeste 2020 Portugal” elaborada pela OesteCim e a revisão de medidas do “P.E.D.R.O. - Plano Estratégico de Desenvolvimento da Região Oeste” Desta análise conjunta resultaram os vários eixos estratégicos empresariais do atual Plano. É essencial perceber o passado, presente e futuro da realidade que se pretende para o país e para a região. Desta forma, podemos conhecer melhor aquilo que já havia sido elaborado e planeado nacional e regionalmente, bem como conhecer os pontos fulcrais de ação futura.

4.3.2. Fase 2 – Perspetiva dos empresários

Por forma a validar o Plano em fase de estruturação de acordo com a realidade empresarial e a visão das empresas procedeu-se ao contacto direto com os empresários do Oeste, sendo estes o principal destinatário do presente Plano.

Desta forma, foram realizados dois métodos de análise: o questionário estruturado e o debate em grupo/brainstorming de ideias.

4.3.2.1. Barómetro empresarial

Uma das iniciativas levadas a cabo pela AIRO consiste na realização de um Barómetro empresarial que tem vindo a auscultar a realidade empresarial durante o período de pandemia, sendo aplicado periodicamente (inicialmente mensalmente e mais tarde trimestralmente) sob a forma de um inquérito ao tecido empresarial da região, alcançando os vários setores de atividade económica dos vários municípios, tendo, assim, representatividade empresarial da região. Esta iniciativa vai já na sua sexta edição, sendo que por ordem cronológica os questionários representam as datas: abril de 2020, maio de 2020, junho de 2020, setembro de 2020, janeiro de 2021 e abril de 2021.

Na sua VI edição, a última realizada, foram totalizados cerca de quase 900 empresários inquiridos ao longo das várias edições da pandemia, o que permitiu realizar uma análise mais profunda da realidade empresarial. Em todos os questionários são recolhidos contributos das empresas e sugestões que permitem compreender melhor a realidade e as necessidades existentes sendo uma mais-valia na contribuição para elaboração do atual Plano Empresarial do Oeste. Ainda assim, na última edição do Barómetro empresarial foi criada uma secção específica dedicada à temática do Planeamento empresarial através de algumas perguntas nas quais os pilares estratégicos foram apresentados aos empresários da região, de diferentes setores, que puderam dar a sua opinião quanto aos pilares que consideravam prioritários quer para desenvolver dentro das suas empresas como para desenvolver regionalmente. Foi ainda dada a possibilidade de deixarem opiniões e contributos em relação aos fatores determinantes e importantes no futuro empresarial individual e comum.

A análise e divulgação da VI edição Barómetro empresarial, tal como das anteriores, encontra-se disponível em airo.pt.

4.3.2.2. Discussão em grupo e *brainstorming*

Em segundo lugar, foi realizado um trabalho em conjunto com os empresários, no qual o objetivo consistiu na criação de um *brainstorming* e pensamento crítico de forma a ouvir os empresários, as suas opiniões, as suas propostas e promover um diálogo fluido sobre o Plano e o meio empresarial visando analisar a realidade empresarial melhorando e adaptando melhor o Plano a essa mesma realidade, sendo este trabalho de grupo

realizado a 27 de abril de 2021. Esta metodologia envolveu um grupo de cerca de 20 empresários, dos 26 inscritos, de áreas/setores de atividades distintos, sendo o diálogo e o debate de ideias moderado através da apresentação genérica do Plano e colocação de perguntas relativas a cada eixo estratégico, à visão dos empresários em relação às suas realidades de negócio e também setores que representam, tal como o registo de opiniões quanto à região Oeste e àquelas que são as mais-valias e as necessidades existentes.

Através da análise e das conclusões obtidas foram readaptadas algumas linhas de ação consideradas pertinentes, sendo adicionada informação enriquecedora face aos objetivos de desenvolvimento empresarial dos próximos anos.

4.4. Análise de resultados

Eixos estratégicos empresariais para o Oeste

De modo a fortalecer o caminho estratégico para o desenvolvimento do país na próxima década (2020-2030), o território nacional, tal como a Região Oeste, enfrentam a necessidade de responder a uma série de desafios e transformações a nível económico e da sociedade, nomeadamente em âmbitos referentes a desigualdades da população, a digitalização, as alterações climáticas, as formas de inovar entre outras matérias. Além do referido, a pandemia veio impactar fortemente e acentuar as fragilidades e as necessidades à escala quer nacional quer local, e até mundial. É imperativo transformar essas necessidades e fragilidades em desafios para que possam ser planeados e superados.

Atualmente, vivemos numa era de constante mudança e adaptação da sociedade, da tecnologia e do clima, o que evidencia a necessidade da capacidade de inovação e mudança das lacunas existentes a nível empresarial, sendo que as medidas devem trabalhar para um objetivo comum e não de forma individual.

Assim, foram definidos 8 eixos estratégicos empresariais para o Oeste, sendo que cada eixo apresentado possuirá uma série de linhas de ação que devem ser adaptados e repensados dentro da realidade de cada empresa/negócio. Desta forma, seguem abaixo os 8 pilares estratégicos identificados em conjunto com a AIRO durante a realização do estágio, seguidos por uma breve descrição acompanhada de algumas das respetivas linhas

de ação principais. O documento oficial não foi ainda disponibilizado pela AIRO uma vez que se encontra em fase de acabamento, no entanto os eixos que seguem são eixos já apresentados e dados a conhecer pela da Associação Empresarial.

Os 8 eixos estratégicos empresariais para o Oeste recaem sobre:

1. Marca

Tal como refere Vázquez (2007), a marca é essencial para as empresas, revelando o valor e significado das mesmas. A marca transmite uma postura, uma atitude e um conjunto de valores. Também Aaker (1998) assume a importância da marca para o consumidor bem como a transmissão e percepção de aspetos como os valores e a qualidade, diferenciação, personalidade, representação, posicionamento, entre outros.

Tudo isto se traduz pela imagem passada para o exterior, como queremos ser vistos e percebidos. A marca, quer seja regional ou empresarial, permite associar uma identidade, relacionando valor acrescentado, qualidade e competitividade. É uma forma de diferenciação perante a concorrência e de atrair novos clientes/empresas/turistas /investidores/parceiros etc. É necessário reforçar a identidade da nossa marca Oeste, comunicar de forma assertiva e destacar os nossos produtos/serviços/empresas e região.

- Validar a marca Oeste Portugal assente na qualidade e diferenciação (trabalho conjunto com as várias entidades competentes, entre elas OesteCIM);
- Criar imagem empresarial assente na qualidade e diferenciação;
- Criar um selo a atribuir anualmente às empresas mais inovadoras, premiando a Investigação e Desenvolvimento, empresas mais exportadoras, entre outras, incentivando e reconhecendo o mérito de empresários e empreendedores;
- Entre outras.

2. Reindustrialização e reconversão industrial

A reindustrialização e reconversão industrial do Oeste permitem que a região e as empresas sediadas aumentem a competitividade regional. A emergência e consolidação de empresas desenhando produtos competitivos e de valor acrescentado é um dos eixos a apostar. Destaca-se a importância da investigação e desenvolvimento dos produtos (já existentes ou novos), a educação e formação dos colaboradores, a aposta num futuro de

baixo carbono, valorização das novas tecnologias e da energia renovável são áreas que este eixo permite abranger todos os setores da economia.

- Região mais competitiva na economia global, através de fortalecimento e criação de clusters regionais, (ex. agroalimentar, cutelaria, saúde, produtos endógenos);
- Descarbonização da indústria, maior eficiência na gestão da energia e dos recursos;
- Transformação das zonas industriais e loteamentos empresariais em Áreas de Localização empresarial. Alargamento e aumento dos espaços e loteamentos existentes;
- Atração de investimento externo, densificando as cadeias de produção e centros de engenharia;
- Entre outras.

3. Economia circular

Este é um conceito recorrente nas medidas internacionais nos últimos anos, sendo um conceito estratégico cujos princípios se focam na redução, reutilização e reciclagem de materiais e energia, sendo um elemento muito importante para preservação dos recursos e redução de desperdício. Mantendo, então, um ciclo da vida de um produto, este é um eixo importante na redução da pressão sobre o ambiente, no aumento da competitividade e da inovação tal como no estímulo do emprego.

- Apoiar o investimento em empresas na área da economia circular, de forma que o Oeste possa afirmar-se nesta nova fileira económica;
- Promover a descarbonização da indústria da Região Oeste, garantir uma maior eficiência na gestão da energia e dos recursos, adotando modelos de economia circular, tornando a indústria nacional mais competitiva e mais sustentável;
- Apoio à modernização e digitalização, bem como a uma transição para uma agricultura ecológica e sustentável;
- Apoio ao autoconsumo e às comunidades de energia renovável, através de produção renovável descentralizada; (criação de um projeto piloto em curso na Oeste região);
- Entre outras.

4. Bioeconomia

A bioeconomia baseia-se no desenvolvimento sustentável e que valorize a qualidade de vida da população e do meio ambiente, adaptando-se aos vários setores da economia recorrendo ao uso de recursos biológicos.

- Reduzir os resíduos e aumentar a reutilização com objetivo à prevenção, reciclagem e decomposição em aterros, banindo ou minimizando o descartável (plásticos) e recolhendo e valorizando o multimaterial e os bioresíduos;
- Região Oeste afirmar-se como uma região “verde”;
- Entre outros.

5. Economia azul

Este eixo estratégico relaciona-se com a exploração e preservação do meio ambiente marinho, sendo uma área de atuação importante na região Oeste. É um conceito emergente que foca na sustentabilidade do oceano e dos recursos "azuis", provendo o uso sustentável dos recursos do mar, visando o crescimento econômico, desenvolvimento competitivo e geração de empregos enquanto preserva o ecossistema marinho.

- Considerar o projeto *SmartOcean* como um pilar de desenvolvimento regional;
- Apoiar a Digitalização dos portos e do setor na Região Oeste;
- Transformar os portos em plataformas de promoção da economia azul (Peniche e Nazaré como projetos piloto);
- Valorizar o ecossistema da Lagoa de Óbidos;
- Entre outros.

6. Recursos humanos, formação e requalificação profissional

De acordo com os Planos base referidos como anteriormente como ponto de partida para o atual Plano Empresarial do Oeste, Portugal continua a apresenta um défice de qualificação da população, o que revela ser um dos problemas estruturais que afeta níveis de produtividade e de crescimento económico, tal como a capacidade de inovação. A Região Oeste e o seu tecido empresarial devem apostar na (re)qualificação dos seus

recursos humanos, de forma que as empresas e a região se tornem mais competitivas e que possam crescer e desenvolver-se positivamente e de forma sustentavelmente. Cada vez mais são valorizadas competências distintas, desde as digitais às linguísticas ao conhecimento e aprofundamento de sabedoria na área tal como a aprendizagem ao longo da vida.

- Promover a articulação escolas/centros formação/instituições de ensino/empresas/municípios;
- Educação e sensibilização para um tecido empresarial, além de digitalizado, descarbonizado, consciente das alterações climáticas e assente num estilo de economia circular;
- Apoiar a criação de soluções de recrutamento internacional de RH – Recursos Humanos;
- Entre outros.

7. Gestão e Inovação

A capacidade de gestão e inovação dentro de uma empresa são cada vez mais fatores diferenciadores. Uma gestão clara e consciente do panorama atual e uma inovação adaptada ao produto e à respetiva procura quando conjugadas podem levar desenvolvimento e crescimento económico da empresa e do tecido empresarial do Oeste, aumentando a sua competitividade e valor.

- Apoio à internacionalização das empresas e da economia, através de fatores competitivos, reposicionamento das cadeias de valor e instrumentos de marketing digital, atraindo a atenção para a Região Oeste;
- Apoiar a digitalização de negócios nomeadamente do comércio e de produtores locais e regionais de produtos endógenos;
- Aposta em infraestruturas que assegurem a elevada qualidade de serviços e produtos das empresas, desenhando estratégias investigação, desenvolvimento e inovação dentro das necessidades do tecido empresarial e da empresa;

- Desenvolvimento da rede de fibra e cobertura de rede móvel 4/5G em toda a região Oeste (parte do território sem conexões e serviços fiáveis face a dinâmica empresarial dispersa no território);
- O papel da AIRO e do Futuro Centro Empresarial da Região Oeste: Agregação e otimização de serviços; Espaço dedicado aos empresários e empreendedores; Potencializar um serviço de maior qualidade e diferenciado; Parceria com entidades regionais, nacionais e internacionais. (tópico abordado mais à frente no presente relatório, enquanto outra das tarefas desenvolvidas no estágio)
- Entre outros;

8. Turismo

O Turismo é, atualmente, um dos setores mais importantes tanto a nível nacional como internacional. Em 2019, segundo dados do Turismo de Portugal, as receitas turísticas contribuíram em 8.7% para o PIB nacional. Assim, é importante que o Oeste possa competir neste setor de forma diferenciadora e sustentável. Sobretudo num período de recuperação da crise pandémica é importante reerguer este setor através da gestão e inovação. O Turismo e as empresas que desenvolvem atividade neste setor devem apoiar a revitalização das mesmas, diversificar a oferta e torná-la competitiva a nível regional e nacional. As empresas devem esforçar-se por acompanhar tendências e adaptar-se e mudar consoante os mercados.

- Planos de marketing operacional para produtos turísticos adequados;
- Desenvolvimento e inovação de produtos em torno das potencialidades da região (golfe, termalismo, talassoterapia, turismo ativo, turismo rural, cultural, histórico, agroturismo) e complementaridade entre diferentes tipos de produtos;
- Gestão de marketing comum aos produtos da região;
- Entre outros.

5. Descrição e desenvolvimento de outras atividades do estágio

Paralelamente à realização do Plano Empresarial do Oeste, foram desenvolvidas outras atividades durante o decurso do estágio na AIRO. Atividades essas que contribuíram para alargar o meu conhecimento pessoal e profissional e encontram-se destacadas no presente capítulo.

5.1. Estudos mercado: Barómetro empresarial

5.1.1. Objetivo e contextualização

No âmbito da situação que se tem vivenciado em Portugal devido à COVID-19, a AIRO, enquanto Associação Empresarial da Região Oeste, propôs-se a acompanhar a evolução da pandemia do ponto de vista económico e respetivo impacto na região Oeste. A iniciativa do Barómetro pretendeu auscultar o tecido empresarial do Oeste ao longo das diversas fases da Pandemia provocada pela COVID-19.

A pandemia tem causado severos impactos nas economias local, regional, nacional e internacional sendo que vários estudos efetuados ao longo do decorrer da mesma demonstram as várias consequências nefastas. Os dados obtidos permitem-nos ter uma ideia da realidade económica das empresas do Oeste.

Destinado às empresas sediadas na região de estudo, o Barómetro Empresarial analisa a realidade empresarial durante os meses de verão (através de um questionário realizado em setembro), bem como o último trimestre do ano de 2020 (através de um questionário realizado em janeiro) e primeiro trimestre do ano de 2021 (através de um questionário realizado em abril). Anteriormente esta iniciativa já havia sido realizada mensalmente nos meses de março, maio e abril, no entanto foi decidido realizar uma análise trimestral por forma a obter respostas de maior qualidade.

5.1.2. Metodologia

Neste âmbito, foram aplicados 3 questionários durante a duração do meu estágio curricular (totalizando 6 questionários com a iniciativa uma vez que 3 já haviam sido colocados em prática antes do início do meu estágio) em setembro, analisando os três meses de verão, em janeiro, analisando o último trimestre de 2020, e em abril, analisando o primeiro trimestre de 2021, sendo o grande foco analisar a realidade empresarial bem como melhor compreender as necessidades e situações atuais dos empresários da região.

Com esta iniciativa foram totalizados respostas e contributos de quase 900 empresários da região, mais precisamente 883. Os dados recolhidos foram uma mais-valia na perceção da realidade empresarial e os períodos pelos quais o tecido económico tem vindo a vivenciar, facilitando, assim, o conhecimento e criação de medidas melhor adaptadas à região. Os dados dos vários barómetros encontram-se disponíveis para consulta em www.airo.pt.

5.1.3. Resultados

Através da aplicação e análise dos questionários no âmbito do Barómetro Empresarial que analisaram o tecido económico do Oeste em tempos de pandemia foi possível fazer uma análise das várias fases pelas quais as empresas atravessaram, mas também uma análise anual dos altos e baixos consequentes. Isto revelou-se ser uma mais-valia para que a AIRO pudesse melhor compreender as várias fases das empresas e respetivas necessidades, adaptando-se e servindo o seu público-alvo de forma eficaz e competente criando estratégias e ajudando as empresas nos seus pontos mais frágeis.

A aplicação do Barómetro Empresarial permitiu elaborar, além de uma avaliação das diversas fases da pandemia, uma avaliação anual dos impactos, o que foi bastante positivo do ponto de vista de análise da AIRO perante a sua ação no domínio empresarial.

Desta forma, destaco os 3 resultados principais que obtivemos com a iniciativa do Barómetro Empresarial:

- **Análises trimestrais** da evolução do tecido empresarial o Oeste, nomeadamente análise trimestral de verão de 2020 - julho, agosto e setembro (“IV Questionário

Barómetro Empresaria da Região Oeste Covid-19”, 2020), e último trimestre de 2020 -outubro, novembro e dezembro (“V Questionário Barómetro Empresaria da Região Oeste Covid-19”, 2021) e do primeiro trimestre de 2021 - janeiro, fevereiro e março (“VI Questionário Barómetro Empresaria da Região Oeste Covid-19”, 2021), cujas análises encontram-se disponíveis em www.airo.pt. (Por opção não coloco os resultados e conclusões retiradas de cada inquérito, pois ficaria bastante extensivo, sendo a melhor opção o acesso e consulta através da hiperligação ou da bibliografia.)

- **Análise anual** da evolução do contexto empresarial durante a pandemia, sendo esta análise anual realizada entre março de 2020 a março 2021 (“VI Questionário Barómetro Empresaria da Região Oeste Covid-19”, 2021), datas da primeira e última iniciativa do Barómetro e integrando os vários inquéritos feitos com o decorrer da iniciativa. Esta avaliação culmina na comparação e análise evolutiva dos resultados trimestrais acima descritos a par com as análises mensais dos inquéritos já existentes. A respetiva análise encontra-se disponível em www.airo.pt. (Por opção não coloco os resultados e conclusões retiradas, pois ficaria bastante extensivo, sendo a melhor opção o acesso e consulta através da hiperligação ou da bibliografia.)

- **Desenvolvimento da FAERO** – Federação das Associações Empresariais da Região Oeste, iniciativa levada a cabo pela AIRO, sendo esta uma entidade que focou as consequências negativas da pandemia no tecido económico e empresarial com intuito de minimizar essas mesmas consequências unindo esforços entre variadas associações e criar medidas bem como propor medidas e propostas às entidades competentes superiores às associações.

De realçar o facto de as análises realizadas terem sido partilhadas e noticiadas em vários meios de comunicação, nomeadamente, jornais e sites de notícias como o caso de “Região de Leiria”, “Gazeta das Caldas”, “O Observador”, “Economia ao Minuto”, “Sapo.pt”, “Alvorada”, entre vários outros, o que é crucial no acesso e divulgação de informação e conhecimento do tecido económico da região, igualmente reconhecendo o trabalho desenvolvido em conjunto com a AIRO.

5.2. Estudos mercado - O Turismo e a pandemia

5.2.1. Objetivo e contextualização

No âmbito da situação que se vive em Portugal devido à COVID-19, a AIRO, enquanto Associação Empresarial da Região Oeste, tem vindo a acompanhar a evolução da pandemia do ponto de vista económico e os respetivos impactos, entre os quais o impacto turístico, na Região Oeste. Assim, foi aplicado um questionário que visa auscultar a realidade do Turismo do Oeste face à pandemia.

Este questionário surge na sequência do Barómetro Empresarial, que permitiu acompanhar os efeitos do COVID-19 no tecido empresarial da Região Oeste, pois na aplicação destes questionários transversais aos vários setores verificou-se um impacto no sector do Turismo superior aos restantes setores económicos.

Destinado, assim, aos variados intervenientes envolvidos neste setor, o questionário foi aplicado entre os dias 16 e 30 de novembro de 2020. Foram obtidas 79 respostas, das quais 70 foram aceites e validadas. Tendo em conta a conjuntura nacional ao longo da pandemia, a consulta de dados oficiais e os resultados de barómetros já realizados pela AIRO (que podem ser consultados em www.airo.pt) e refletem a evolução e impacto da pandemia no tecido empresarial do Oeste, Portugal foi bastante afetado em quase todos os setores de atividade registando uma queda da economia durante o presente ano.

Consequentemente, o Turismo, um dos principais setores económicos a nível nacional e internacional, é um dos que mais tem sentido os efeitos negativos provocados pelo COVID-19, tal como os dados apresentados no Capítulo da Revisão da Literatura acerca das consequências da pandemia no Turismo o demonstram.

5.2.2. Metodologia

Seguindo a Iniciativa do Barómetro, a metodologia aplicada foi semelhante, ou seja, aplicação de um inquérito aos variados intervenientes envolvidos no setor turístico, desde stakeholders ligados ao alojamento turístico, à restauração e bebidas, passando pela animação turística, eventos, atrações, agências de viagens e pequeno comércio turístico.

O questionário foi colocado entre os dias 16 e 30 de novembro de 2020, sendo que foram obtidas 79 respostas, das quais foram aceites e validadas 70.

5.2.3. Resultados

Através de uma análise cuidada das várias questões colocadas no inquérito chegou-se a uma série de conclusões sobre o setor do Turismo do Oeste em contexto de pandemia. Seguem abaixo algumas das principais conclusões retiradas e que estão disponibilizadas pela AIRO no documento oficial (“Barómetro Turismo Oeste 2020”, 2020) respetivo em www.airo.pt:

Alojamento turístico

De entre as várias empresas turísticas que foram inquiridas regista-se uma predominância das empresas/estabelecimentos de alojamento hoteleiro, representando estas cerca de 63% da amostra. Podemos refletir o impacto da pandemia no Turismo e no alojamento turístico através dos números preocupantes que foram obtidos. Assim, quanto à atual média de ocupação dos estabelecimentos de alojamento turístico, mais de metade dos inquiridos, nomeadamente 61%, afirmam ter uma ocupação de até apenas 40%, 21% de estabelecimentos de alojamento turístico com uma média de ocupação entre os 40% e os 70% e apenas 18% dos inquiridos registam uma ocupação superior a 70%. Quando estas taxas de ocupação são comparadas ao ano anterior, podemos verificar que a maioria dos estabelecimentos de alojamento, ou seja 93%, registaram uma queda da taxa de ocupação, sendo que o escalonamento da percentagem de queda deste indicador pode ser consultado na respetiva questão através do acesso pelo link já referido em cima ou da bibliografia. De forma geral, este setor foi fortemente afetado pela crise e pela falta de clientes nos estabelecimentos estando assim demonstrada a insustentabilidade do setor.

Impacto no volume de negócios

No presente inquérito, e tal como já seria expectável, assistimos a uma predominância de respostas que apontam para um impacto da pandemia nas atividades turísticas classificado como elevado (nível mais alto da escala de opções de resposta),

sendo que esta foi a resposta apontada por 83% das empresas. Este impacto acarreta várias consequências, entre as quais o volume de negócios que, no presente ano de 2020, diminuiu em quase a totalidade de empresas turísticas inquiridas.

Realidade de 2020

Em consequência dos vários fatores que têm vindo a ser referidos, as empresas turísticas diminuíram de forma geral e abrupta o seu volume de negócios, sendo que os meses de julho e de abril foram os meses em que mais se registou esta mesma queda de vendas. Concluímos que o ano de 2020 regista para a grande maioria das empresas, 69% dos inquiridos, a receita mais baixa desde a abertura/inauguração da empresa e respetiva atividade, o que é preocupante, pois para muitas empresas este foi o pior ano que têm memória, sendo que muitas não estariam preparadas para uma gestão de crise. Durante o presente ano e devido às restrições e falta de dinamismo dentro da realidade de cada empresa, muitas foram as que se viram obrigadas a suspender atividade durante um ou mais meses. A maioria das respostas permite-nos averiguar que os meses de abril, maio, março, junho e outubro foram os meses que existiu maior número de empresas com atividade suspensa. O agravamento em outubro, que se irá complicar-se ainda mais em novembro e dezembro, pelas medidas impostas pelo estado de emergência torna a situação do setor ainda mais dramática. Constatamos que a pandemia tem consequências severas nas empresas e que a instabilidade é uma realidade presente. No momento, 24% das empresas inquiridas ainda se encontram com atividade suspensa ou em lay-off, sendo que se esta for uma situação que se mantenha por um período alargado poderá causar graves consequências nestas empresas estando a sustentabilidade dos negócios ameaçada em mais de 2/3 das empresas do setor inquiridas.

Recursos Humanos

No que respeita aos recursos humanos de cada empresa e devido à instabilidade instalada pela pandemia e à incerteza do futuro, 19% das empresas afirmaram pretender diminuir o número de colaboradores, enquanto 37% das empresas diziam não saber ainda. Isto demonstra uma vez mais o clima de insegurança, o que poderá traduzir-se num

número avultado de despedimentos nos próximos meses e ter consequências negativas para bastantes trabalhadores do setor.

Consumidores/Clientes

De forma geral, o número global de clientes no setor do Turismo no Oeste diminuiu consideravelmente em quase a totalidade das empresas (98%), algo que já seria esperado tendo em conta o panorama atual e medidas impostas. Apesar de uma grande quebra global de clientes, em algumas empresas registou-se um aumento do número de clientes nacionais, contrariamente aos internacionais que diminuíram bastante devido às restrições de viagens nacionais e internacionais. Estes seriam valores algo expectáveis, dada a insegurança os portugueses acabaram por não fazer férias ou fazer dentro do país e por outro lado as viagens dos turistas estrangeiros diminuíram bastante em 2020. Face às restrições impostas os empresários também não ponderavam poder vir a ter um acréscimo de vendas no final do ano, altura de aumento natural do volume de negócios. Ainda devido à “nova normalidade” causada pela pandemia, as empresas turísticas verificaram mudanças nos padrões de comportamento dos seus consumidores. Após uma análise, podemos averiguar que os clientes atuais além de se caracterizarem por serem maioritariamente nacionais, valorizam o fator confiança percebido e transmitido por cada em presa/marca, são clientes com menores gastos médios, com procura por grupos mais pequenos e procura por menos aglomerados.

Canais digitais

Ao contrário do que seria expectável em outros setores, no Turismo o aumento do negócio através das plataformas digitais foi registado apenas numa minoria das empresas. Apesar dos processos digitais serem relevantes, no Turismo acabam por não ser um fator tão forte durante a pandemia, pois este tipo de serviços necessitam a presença do cliente para que este possa ter a experiência. Apesar de tudo, o marketing e os canais digitais são importantes no Turismo, desde a comunicação à distribuição passando pela informação e captação de novos clientes, entre outros, de forma que mais de metade das empresas realizaram investimentos de marketing com intuito de minimizar os impactos da

pandemia, canalizando esse esforço sobretudo em canais digitais/online, nas redes sociais e nos websites de cada uma das empresas turísticas.

Medidas do Estado

A nível de apoios do Estado, e tendo em conta que o Turismo sendo um dos setores mais afetados mundialmente, mais de metade das empresas inquiridas (59%) recorreram a medidas de apoio face à pandemia. De entre as medidas disponibilizadas, aquelas que foram mais vezes requisitadas foram o lay-off simplificado, seguido das moratórias de crédito, linhas de crédito e apoios da segurança social. Contudo, de entre as empresas que até agora não tinham recorrido a apoios, mais de metade (61%) têm intenções de recorrer às mesmas futuramente devido ao agravar da crise. Estes dados demonstram a fragilidade do Setor uma vez que a grande maioria das empresas necessita de apoios do Estado para minimizar os impactos severos que têm sido sentidos ao longo deste ano. Os respondentes consideram, na sua grande maioria, que as medidas colocadas em prática pelo estado não são adequadas ou pouco adequadas.

Sustentabilidade das empresas turísticas

69% das empresas afirmam que a sua atividade e respetiva liquidez não lhes permitem ser sustentáveis financeiramente. Além deste facto, a maioria das empresas classificam o risco de virem a sofrer complicações salariais e complicações fiscais como um risco moderado ou elevado. O atual risco de encerramento das suas atividades é para grande parte das empresas um risco considerado igualmente moderado ou elevado. Os dados obtidos permitem ainda verificar que uma grande maioria das empresas teria investimentos planeados que foram cancelados/adiados devido à pandemia, pois caso contrário teriam consequências ainda mais devastadoras. Estes resultados refletem a realidade das empresas turísticas que atualmente não possuem estabilidade financeira, tal como os seus riscos de encerrar ou sofrer complicações revela-se uma incerteza constante.

Regresso à normalidade

Quanto ao regresso à normalidade da atividade turística da empresa e respetivo setor, existem respostas bastante dispersas desde previsões para um período de retoma dentro de 6 meses, 12 meses e mais de 12 meses, sendo que a maioria considera que o período de regresso à normalidade será entre os 12 ou mais meses. Tudo irá depender da vacina, da segurança sentida e percecionada, pelo levantar de restrições, entre outros aspetos.

Medidas propostas pelos empresários

Além da caracterização da situação atual procurou-se reunir as medidas que os empresários consideravam necessárias bem como recolher a sua opinião e outras sugestões. Destacamos assim as seguintes:

- Os empresários não consideram os apoios equitativos;
- Falta de apoio nas medidas existentes;
- Dualidade de critérios entre setores económicos com grave impacto no turismo e empresas da cadeia de valor do mesmo;
- Campanha de promoção do turismo e comércio, serviços locais;
- Baixar as taxas de IVA;
- Apoio a fundo perdido para apoio ao pagamento de custos fixos nomeadamente rendas e salários;
- Isenção de taxas e impostos para as empresas sem faturação e com decréscimo na faturação (redução proporcional à quebra);
- O financiamento não resolve problema futuro da sustentabilidade dado que as empresas já estão fortemente endividadas pela reduzida ou inexistente fonte de receitas em 2020;
- As moratórias não resolvem o problema do setor (não existirá capacidade de pagamento no futuro);
- Diminuição da carga fiscal das empresas em 2021;

- Urgência da apresentação nas medidas de apoio à retoma dado que sem as mesmas não é possível o planeamento empresarial;
- Maior estabilidade nas medidas, legislação, regras e procedimentos;
- As medidas são demasiado complexas e burocráticas, necessidade de continuar a simplificar procedimentos e a que sejam mais rápidos;
- Devolução dos pagamentos por conta e isenção em 2021;

Neste sentido e face à gravidade económica que atravessa o tecido empresarial em Portugal a AIRO estima que mais de 2/3 do tecido empresarial ligado ao turismo possa estar em sério risco estando já em processo de fecho inúmeras micro atividades que caracterizam o tecido empresarial da região oeste e do País e que são estas que estão na sua base económica. Além do setor do turismo já no barómetro criado no âmbito do Covid-19 foi verificado que 1/3 das atividades poderiam ser encerradas. Assim, e por forma a que não seja destruído o esforço de milhares de empreendedores, empresários e colaboradores que durante o ano de 2020 tudo fizeram para salvar os seus negócios e postos de trabalho a AIRO considera urgente o estado apoiar as empresas e o emprego. Sabendo que o custo dos apoios a medidas sociais nomeadamente ao desemprego, ação social e todas as restantes resultantes da destruição da atividade económica é superior ao apoio à manutenção das empresas e ao emprego consideramos essencial o apoio urgente e a fundo perdido ao tecido empresarial. Ainda de referir que o emprego, agora destruído e a criação de riqueza levarão anos para a sua retoma. Os apoios diretos à manutenção das atividades económicas e emprego permitirá uma mais rápida recuperação económica seja receita de impostos, poder de compra e efeito multiplicador de uma atividade económica existente e não destruída, são estas as dinâmicas de política pública defendidas pela união europeia e por um conjunto de estados-membros. A AIRO apela assim que sejam anunciadas medidas coincidentes com as necessidades empresariais, não sendo possível às empresas continuarem mais meses a financiar na totalidade ou em parte os seus custos, não existindo liquidez para continuar mais 3, 6 ou mais meses, urge o apoio a fundo perdido aos custos fixos, nomeadamente, aos recursos humanos.

5.3. Incubação empresarial e o novo Centro empresarial do Oeste

5.3.1. Objetivo e contextualização

O futuro centro empresarial da AIRO irá permitir a transferência e junção de serviços atualmente prestados pela AIRO num polo conjunto e dinamizador do concelho e da região Oeste. Pretende-se, então, não só a agregação e otimização de serviços, atualmente separados fisicamente, num só espaço que se torne referência regional, nomeadamente serviços da AIRO e de incubação, mas também da criação de uma infraestrutura que estará na base de apoio aos empreendedores, empresários e seus colaboradores seja pela dinamização de novos projetos, criação e lançamento de produtos e serviços.

Através deste novo centro empresarial adequado à realidade empresarial e evolução atual, o mesmo irá potencializar um serviço de maior qualidade e diferenciado incluindo a realização de estudos, criação de novas empresas, geração de ideias, criação de parcerias, realização de eventos e formações, criação de espaços para empreendedores e espaços de desenvolvimento de atividade, proporcionar abertura e dinamismo empresarial, fomentar cultura empreendedora, prestação de serviços variados (apoio técnico, consultoria...), entre outros.

Destacamos o facto do futuro centro empresarial agregar serviços de incubação (atualmente em locais/edifícios separados) o que maximizará e rentabilizará os recursos físicos e humanos necessários ao apoio à criação e ao desenvolvimento de empresas, proporcionando infraestruturas de trabalho e apoio necessárias para responder ao mercado. A incubação empresarial proporciona também o contacto entre empresas, o empreendedorismo e criação de redes de *networking*.

Em conformidade com o ART.4o dos Estatutos da AIRO (2015) o futuro centro empresarial terá por objeto o desenvolvimento do progresso socioeconómico e sustentável da Região Oeste, em particular na Região Oeste, apoiando o empreendedorismo, envidando esforços no sentido de obter as infraestruturas e os meios necessários à expansão e modernização técnica e tecnológica das empresas, promover e divulgar ações e programas tendo em vista a formação profissional, o investimento, a criação de novas atividades económicas, e a reconversão e reestruturação do tecido empresarial. Apoiar as atividades industriais, comerciais e de serviços promovendo a

inovação, competitividade bem como o desenvolvimento cultural, material e profissional dos seus associados e restante comunidade da Região Oeste através da prestação de serviços necessários ao seu desenvolvimento.

A própria infraestrutura e respetivos espaços do centro empresarial irá encontrar-se repartido consoante as necessidades em servir o tecido empresarial tornando-se um local dos empreendedores e empresários onde poderão desenvolver a sua atividade empresarial, formar-se, desenvolver produtos, *networking*, vender e apresentar produtos e serviços.

Nos serviços base do centro empresarial encontram-se serviços como os de consultadoria, apoio técnico, serviços jurídicos, serviço de marketing, serviço de consultadoria financeira, plano de negócio, criação e desenvolvimento de ideias, surgimento de novas ideias. Além destes, e numa vertente mais de incubação, acrescentam a ajuda e apoio na criação de negócio, apoio técnico, acompanhamento, consultadoria, espaços de *coworking*, gabinetes individuais e salas de reunião.

As salas de reunião são essenciais para reuniões entre a AIRO e as suas empresas e clientes, tal como para que as empresas sediadas possam realizar reuniões com os seus clientes, parceiros e outro tipo de entidades.

Além das salas de reunião, as salas de formação são essenciais para que a AIRO continue a prestar serviços de formação e certificação e desenvolver workshops nas diversas áreas.

O auditório do centro empresarial é importante na realização de eventos variados, congressos, *webinars*, etc. Este espaço será multifuncional permitindo também desenvolvimento de outras ações como formação, lançamento de produtos ou eventos de empresas.

O espaço de entrada do centro dará lugar a um espaço multiusos no qual além da receção e secretariado podem ser desenvolvidas exposições, degustações, mostras de produtos, pequenos eventos, e, ainda, uma pequena exposição e venda de produtos locais e das empresas.

No contexto atual, a existência de uma sala de *cowork* na qual possa existir trabalho conjunto, *networking*, espírito empreendedor, ambiente próximo e colaborativo entre empreendedores existindo ainda espaço para trabalho e investigação é uma

tendência que deve ser incorporada no novo centro empresarial e que trará maior dinamismo.

Uma área principal do centro será a sua vertente industrial disponibilizando espaços onde os empresários possam licenciar as suas atividades e contribuindo para a inovação industrial da região e do país. Não existe qualquer oferta regional nesta área e a oferta nacional na área é muito escassa. Será também criada uma cozinha licenciada para o desenvolvimento de novos produtos alimentares não só para empreendedores, mas também para as empresas existentes no sentido de as mesmas poderem inovar e estarem preparadas para os desafios e competitividades do mercado.

Ainda na componente de apoio ao tecido empresarial e industrial procurar-se-á que o edifício fique ainda preparado para o desenvolvimento de atividades de I&D tão necessárias ao apoio das empresas que será promovido em parceria com os parceiros do sistema científico e tecnológico.

Desta forma o objetivo é criar um espaço dinâmico e multidimensional vivo que permita que o edifício transpire energia e criatividade tornando-se uma extensão da cidade, da região dos seus empreendedores, empresários e centros de conhecimento.

5.3.2. Metodologia

Visando dar origem a um novo centro empresarial AIRO tal como descrito anteriormente, foram necessárias a criação de ideias bem a como a discussão das mesmas durante o decorrer do estágio curricular na AIRO.

Durante o “desenho” do futuro centro foi também feita uma pesquisa e análise de *benchmarking* com intuito de analisar práticas, ideias, espaços, infraestruturas e equipamentos utilizados neste âmbito, de centro empresariais e de incubação, de forma a observar o que é colocado em prática a nível nacional e internacional. Isto revela-se uma mais valia sendo o objetivo criar maior produtividade e competitividade, contribuindo para a dinâmica e sucesso do futuro centro empresarial do Oeste.

6. Conclusões

6.1. Conclusões do estágio

O estágio curricular de finalização do Mestrado em Marketing e Promoção Turístico realizado na AIRO foi concluído com sucesso dada a sua mais-valia para o meu percurso académico, pessoal e profissional.

Deste modo, a realização do estágio permitiu-me aperfeiçoar e aplicar conhecimentos adquiridos no mestrado como os estudos de mercado e o planeamento estratégico, matérias abordadas e aprofundadas quer na revisão da literatura do presente relatório, quer no desempenho das tarefas. A entrada no meio empresarial da região Oeste, região na qual resíduo, tornou-se numa nova aprendizagem através da qual pude conhecer e entender esta realidade. Sem dúvida que associativismo é um movimento verdadeiramente importante para a região e para todas as atuais e futuras empresas e empreendedores sendo que o trabalho que a AIRO desempenha é uma mais-valia para esse público que necessita de promoção, inovação, qualificação e competitividade, sendo estas algumas das premissas da ação desenvolvida pela associação.

O desenvolvimento das tarefas, apesar de ter decorrido maioritariamente através de teletrabalho devido à pandemia, foi bem-sucedido e contribuiu para a aplicação e desenvolvimento de vários conhecimentos e *skills*. A elaboração do Plano de Desenvolvimento Estratégico Empresarial para a presente década foi algo bastante marcante dado o impacto que terá na orientação do contexto empresarial da região durante os próximos anos. As várias fases da elaboração do mesmo, desde a procura de informação e adaptação de Planos Nacionais ao contacto direto com os empresários quer pelo inquérito como pela discussão de grupo/brainstorming ajudou-me a aplicar conhecimentos e desenvolver as minhas capacidades.

Este estudo e contacto com a realidade acarretou vários desafios que foram bem sucedidos, sendo o Plano empresarial uma mais-valia para as empresas no contexto atual de evolução, levando a que os eixos empresariais descritos devam ser considerados na ação futura por forma a que a região vá de encontro às premissas nacionais e globais de desempenho e ação no que consta vários aspetos, desde a qualificação dos profissionais à capacidade de inovação e gestão de marcas, desde a consciencialização ambiental dos

processos empresariais ao planeamento estratégico dos mesmos. Também a participação na Iniciativa do Barómetro Empresarial bem como no Inquérito ao setor turístico foi notório do ponto de vista de análise do contexto empresarial, o que permitiu tirar várias conclusões do impacto pandémico sobre as empresas e empreendedores e averiguar as necessidades dos mesmos de forma a adaptar e melhorar a ação dos serviços prestados pela AIRO para com o seu público. Além disto a divulgação das análises que aconteceu através de vários sites de notícias e jornais foi muito útil para dar a conhecer o trabalho realizado e o contexto das empresas do Oeste, sendo igualmente sensação de reconhecimento do trabalho elaborado em conjunto com a AIRO. De igual forma, o benchmarking relativo à incubação e futuro centro empresarial bem como o planeamento inicial de como esse projeto ganhará vida foi bastante enriquecedor, pois a existência deste novo centro empresarial agregador de serviços da AIRO será uma mais-valia e um local dinamizador da economia empresarial da região num polo empreendedor onde a comunidade empresarial se sentirá acolhida e onde poderá desenvolver novas ideias e projetos, desfrutar do apoio e serviços da associação empresarial, realizar eventos, entre outras atividades.

Neste contexto, o estágio deixou-me bastante contente, pois desenvolvi tarefas marcantes tendo sido integrado em projetos e atividades relevantes contribuindo com os meus conhecimentos e ideias para as mesmas como se fosse um colaborador da AIRO, tendo sentido a responsabilidade das várias tarefas.

6.2.Principais condicionantes ao desenvolvimento do trabalho

Uma das principais condicionantes que senti ao longo do decorrer do estágio na AIRO foi a pandemia e que teve como consequência direta a obrigatoriedade de recorrer ao teletrabalho, com todos os inconvenientes daí inerentes. Assim, o estágio decorreu na sua maioria por teletrabalho deslocando-me às instalações físicas da AIRO apenas em alguns dias para reuniões informais. Associado ao teletrabalho, este fez com que por vezes sentisse alguma falta de envolvimento, pois sentia que aprendia sempre muito mais e ganhava outros *backgrounds* quando estava nas instalações da associação empresarial onde havia uma discussão de assuntos mais fluida e um contacto direto e rápido.

6.3. Propostas de melhoria

O trabalho e as várias tarefas desempenhadas pela AIRO vão em acordo com as necessidades do contexto empresarial regional, sendo a ação desta organização uma verdadeira mais-valia quer para empresas como empreendedores.

Apesar disto, tendo em conta a minha experiência na associação deixo algumas propostas de melhoria, para o futuro, da atividade da mesma.

A realização de mais eventos empresariais seria um dos pontos a considerar, pois os empresários necessitam de mais oportunidades para se encontrarem, comunicarem, partilhar opiniões e criar *networking*, aspetos que pude ver durante o estágio que são bastante importantes no meio empresarial. Seria vantajoso criar eventos dedicados a cada setor económico da região, como encontros, palestras, workshops, *teams buidings*, entre outros.

Outra proposta seria no futuro centro empresarial possuir organizada uma estrutura dinâmica por setores de atividades regionais através da criação de uma rede dentro de cada um desses setores com atividades e serviços ligados ao mesmo. Assim, os empresários poderiam beneficiar de uma maior personalização e manter uma atitude dinâmica, pois a ação não estaria a ser direcionada para a generalidade das empresas associadas, mas existiria um planeamento direcionado e focado em cada setor da região, independentemente da dimensão do mesmo, o que traria maior foco, personalização e competitividade para o tecido empresarial. Cada setor teria a gestão de uma rede de atividades, serviços, *skateholders*, parceiros, entre outros aspetos relevantes à vida empresarial.

Para um maior sucesso do Plano empresarial seria ideal divulgar o mesmo não só entre os associados, mas também no futuro centro empresarial e criar atividades diversas baseadas no Plano visando incutir, ensinar e partilhar conhecimento e bases para um meio empresarial sólido.

Referências bibliográficas

Aaker, D. A. (1998). Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca. *Gulf Professional Publishing*. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=T9ptSIQBT78C&oi=fnd&pg=PA1&dq=marca+&ots=Z7VepONSgR&sig=X1pVNeyEb0NGZdJVew9wdvWfZ4E#v=onepage&q=marca&f=false> (consultado em novembro de 2021)

AEP – Associação Empresarial de Portugal (s.d.). Disponível em: <https://www.aeportugal.pt/> (consultado em setembro de 2021)

AERLIS – Associação Empresarial da Região de Lisboa (s.d.). Disponível em: <https://www.aerlis.pt/> (consultado em setembro de 2021)

AIRO (2015) “Estatutos da AIRO”, 30 de julho de 2015 (2015). Disponível em: <http://www.airo.pt/download/estatutos/> (consultado em setembro de 2021)

AIRO – Associação Empresarial da Região Oeste (s.d.). Disponível em: <http://www.airo.pt/> (consultado em setembro de 2021)

AIRO (2020) IV Questionário Barómetro Empresarial da Região Oeste Covid-19, outubro de 2020. Disponível em: <http://www.airo.pt/iv-questionario-barometro-empresarial-regiao-oeste-covid-19/> (consultado em agosto de 2021)

AIRO (2021) V Questionário Barómetro Empresarial da Região Oeste Covid-19 , fevereiro de 2021. Disponível em: <http://www.airo.pt/v-questionario-barometro-empresarial-da-regiao-oeste-covid-19/> (consultado em agosto de 2021)

AIRO (2021) VI Questionário Barómetro Empresaria da Região Oeste Covid-19, abril de 2021. Disponível em: <http://www.airo.pt/v-questionario-barometro-empresarial-da-regiao-oeste-covid-19-2/> (consultado em agosto de 2021)

AIRO (2020) Barómetro Turismo Oeste 2020, dezembro de 2020. Disponível em: <http://www.airo.pt/barometro-turismo-oeste-2020/> (consultado em agosto de 2021)

AICOPA - Associação dos Industriais e Construções Civil de Obras Publicas e Privadas dos Açores (2020) Associativismo Empresarial – Unir para Transformar. *Correio dos Açores*, 11 de junho de 2020. Disponível em: <http://correiodosacores.pt/NewsDetail/ArtMID/383/ArticleID/22453/Associativismo-Empresarial-Unir-para-Transformar> (consultado em outubro de 2021)

ANTÃO, Mário (2017) Modelos de planeamento no apoio à atividade empresarial. Disponível em: <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/4334> (consultado em setembro de 2021)

BAGGIO, Adelar & BAGGIO, Daniel (2014) Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 2014. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/viewFile/612/522> (consultado em setembro de 2021)

BARBOSA, Marcelo (2021) Por uma associação agregadora. *Jornal Diário do Minho* (através do site da AEB – Associação Empresarial de Braga), 28 de janeiro de 2021. Disponível em: <https://www.aebraga.pt/artigo-de-opiniao-por-uma-associacao-empresarial-agregadora/> (consultado em agosto de 2021)

BPstat - Banco de Portugal (s.d.). Disponível em: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/633#COVID-19:-estatisticas-das-empresas-e-particulares> (consultado em julho de 2021)

BOYD, B. K., & REUNING-ELLIOTT, E. (1998) A measurement model of strategic planning. *Strategic management journal*. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.467.2262&rep=rep1&type=pdf> (consultado em setembro de 2021)

BRYSON, J. M., EDWARDS, L. H., & VAN SLYKE, D. M. (2018) Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14719037.2017.1285111> (consultado em agosto de 2021)

CASTRO, P. K. L. B., & SILVA, F. M. V. (2017) Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3504/350454068007.pdf> (consultado em agosto de 2021)

CCDRC – DataCentro (s.d.). Disponível em: <http://datacentro.ccdrc.pt/> (consultado em julho de 2021)

CIP – Confederação Empresarial de Portugal (s.d.). Disponível em: <https://cip.org.pt/en/> (consultado em junho de 2021)

COEN, J. (2013) Strategic planning”. *MARAC Spring Meeting*. Disponível em: <https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/14382/MARAC%20Spring%202013%20Session%2010%20Joseph%20Coen.pdf;sequence=1> (consultado em outubro de 2021)

COSTA, E., SOARES, A. L., & de SOUSA, J. P. (2017) Institutional networks for supporting the internationalisation of SMEs: the case of industrial business associations. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-03-2017-0067/full/html> (consultado em setembro de 2021)

Deloitte & CCP – Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (2016) O passado, presente e futuro no movimento associativo empresarial. Disponível em: <https://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a4577513152545579394856454644513056544c305276593356745a57353062334e4259335270646d6c6b5957526c5132397461584e7a595738765a546b7a4d3251324e546b744f544d334e5330304f5759314c546c6d5a6d51744d5449325a5745794d475a684d4751774c6e426b5a673d3d&fich=e933d659-9375-49f5-9ffd-126ea20fa0d0.pdf&Inline=true> (consultado em julho de 2021)

Deloitte & CIP - Confederação Empresarial de Portugal (2015) As associações empresariais do futuro, março de 2015. Disponível em: https://cip.org.pt/wp-content/uploads/2015/04/CIP_AssociacoesdoFuturo_20150408.pdf (consultado em agosto de 2021)

Dinheiro Vivo (2018) Repensar o movimento associativo empresarial. *Dinheiro Vivo*, 9 de setembro de 2018. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/repensar-o-movimento-associativo-empresarial-12798221.html> (consultado em setembro de 2021)

DONER, R. F., & SCHNEIDER, B. R. (2000) Business associations and economic development: Why some associations contribute more than others. *Business and politics*. Disponível em: <http://econ.tu.ac.th/class/archan/Rangsun/MB%20663/MB%20663%20Readings/%E0%B9%92.%20%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%A1%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%87/Business%20Associations/Business%20Associations%20and%20Economic%20Development.pdf> (consultado em agosto de 2021)

DUTTON, J. E., & DUNCAN, R. B. (1987) The influence of the strategic planning process on strategic change. *Strategic management journal*. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46999912/The_influence_of_the_strategic_planning_20160704-29103-sxu4la-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1638486383&Signature=RyfSjrd1bDAL51R2z6dAsQxx6ssJI72fwvqvJYwqUn5lndFz4kjl3DIh5GZKOW6q~INNta7MBZoPoQ~PSU8spZ1kxWPLJdQy40LdFnc6HDMUXRMbz62Z1O8kBW0BIldZp09tIsgAR2up3Y-KvjVxziAxjKA57AS1f5PfMTs-9iZ2ZjZUYI1ZcrlegftBDjnQcK0gG6DEIrkvNgf0QOoSjPDrg82Mp4EJFyv69tBjRbFE5XjEIC Eom-e9q~yBnWKBpGwT3h-1Q1j814kn1KOIG3fW4F~04KGFq2NWH0NVnRJUjlp-2MkoEieITlxMGUJCRjYTSWZ2IacG4m4BwkrG_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA (consultado em setembro de 2021)

EUROSTAT – European Commission (s.d.). Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat> (consultado em julho de 2021)

ERPEN, J. G., CALLE, G. A. D., da Silva Neto, E., & dos SANTOS, N. (2015) Métodos e técnicas de gestão do conhecimento aplicadas para melhorar a gestão do capital intelectual em núcleos setoriais de uma associação empresarial. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450615003.pdf> (consultado em setembro de 2021)

FERREIRA, V., & LISBOA, A. (2019) Innovation and entrepreneurship: From schumpeter to industry 4.0.. *Applied Mechanics and Materials*. Disponível em: https://web.archive.org/web/20200320061245id_/https://www.scientific.net/AMM.890.174.pdf (consultado em agosto de 2021)

FIA – Fundação Instituto de Administração (2019), Empreendedorismo: O que é, Importância e Dicas, 1 de julho de 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/empreendedorismo/> (consultado em agosto de 2021)

FindUP – Marketing e Comunicação (2021) Já realizou o planeamento da sua empresa?, 16 de março de 2021. Disponível em: <https://www.findup.pt/planeamento-estrategico-empresa/> (consultado em setembro de 2021)

FOLTRAN, L. H. M. (2009) Associativismo empresarial entre micro e pequenas empresas: a experiência do grande ABC com o projeto empreender (SEBRAE). Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/140/1/Leandro%20Henrique.pdf> (consultado em outubro de 2021)

FONSECA, Fernando & RAMOS, Rui (2004) O planeamento estratégico na busca de potenciar o território, outubro de 2004. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/1348> (consultado em setembro de 2021)

GASPAR, F., & PINHO, L. F. D. (2009) The importance of entrepreneurship competitions to spread entrepreneurship spirit and to support startup creation: a survey in Portugal. *15º Congresso da APDR–Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional*. APDR. Disponível em: <https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/583/1/APDR%20concursos.pdf> (consultado em setembro de 2021)

GEDEON, S. (2010) What is entrepreneurship. *Entrepreneurial practice review*. Disponível em:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55514064/EPR_Gedeon_What_is_ENT_-_final_Draft_July10-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1638493301&Signature=GAP3VrzMj9gy6vRA9VNYqSeUzS~WaSe-CrvL9GMvEaaw5wFFaQwZalEAT38q9oV6BsNeL2yMO6tNpUn8E3-7CMFRvP-ccrRe4IYaCRn6DGNm4~-1tEIsxKfdWWQytxBPPbploliG7bEKDx2b5H-YKQdu3ITDnVegI1ZzTOoPiMQiULD9TzFpF0cZkkmJlJqv1AAfOIQfE9oz8IAHfvCdceImwnaW5yBag~3Zd5~RGWJ3t2JGWvKxZULMJY4INvVnSwyA4m3U3Ds7Mkti4CnuX00aebAJc2KzdPQ4rC8zMqz2eROBJ6ZfpV7uNT5ItVfrPpVktz9JCv2BpVk4znXcQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA (consultado em setembro de 2021)

HARPER-ANDERSON, E., & LWEIS, D. A. (2018) What makes business incubation work? Measuring the influence of incubator quality and regional capacity on incubator outcomes. *Economic Development Quarterly*. Disponível em:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/67028393/0891242417741961-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1638323170&Signature=ApOg4V3fT3zVhWS55bFnyBhh2WA2YCn6mh6v9wsccxn8VWaVXaVm2qr2GKYuLYbKeDxhJVMtu-bOc1LxDb~Fa7qWrtzZO~mcWrnaoIIUvv6kCgQzf9S~i-EcAhUHY2UJC0Dw6hje-P-Ar54ytXUz7-FB3EIS~xqDZw2uyISYXSheM6rpiZZI9Hg7HDMd9u6zVUABaDuFAOBdg5nbaFNEiB9cV93HsDNHjQ9v7pXH~LeB6RHs-BI988~e9uRdo9Q32Q-E049zsaRWJkEKPnY6EFoSWVB1cU987kCi5MzIzEkM58J7b8aQbjxdHl6xHyywF2wmpdXuuWUF6WCX5d2wXg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA (consultado em outubro de 2021)

HERACLEOUS, L. (1998) Strategic thinking or strategic planning?. Disponível em: http://www.heracleous.org/uploads/1/1/2/9/11299865/lrp_98_-_strat_thinking.pdf (consultado em setembro 2021)

IACOBUCCI, D., & ROSA, P. (2010) The growth of business groups by habitual entrepreneurs: The role of entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and*

Practice”. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49228408/j.1540-6520.2010.00378.x20160929-30661-mqboyh-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1638317486&Signature=ItJ4Qg33C8hGInS-HLF4XcFyooVe50F1wmBY9dBhOry2ba74cn0SyXWSmGKf9gLw7679TMVfy3puTnZZhYM2YmRu~XNxsYoo2rEH~i1KSUrFEEJGuVjjX00bd~oKSY5vsVnZEXQtuNLSFo2zT5X1AjzPKafDB72-5lutaDgJfMMKDWdhYBCR7hHIVLmQIwXjv7fcTzDbarfzJ3DBDB33enV0yPqAxxMG2xL7GUxq~ZN5IHNOpNdYUtnfVYIHttLdv-yFNuhg8~yKAO1Q8GgL4PYjUjYXNC9FFq0DaKduVr3LO72TiX2AnDc0Yz2vYnaU5rWTDenW9rsLg7m6RbDUQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA (consultado em setembro de 2021)

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação (s.d.). Disponível em: <https://www.iapmei.pt/> (consultado em junho de 2021)

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional (s.d.). Disponível em: <https://www.iefp.pt/> (consultado em agosto de 2021)

INE – Instituto Nacional de Estatística (s.d.). Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main (consultado em agosto de 2021)

IPN – Instituto Pedro Nunes (s.d.). Disponível em: <https://www.ipn.pt/> (consultado em setembro de 2021)

ISENBERG, D. (2011) The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. *Presentation at the Institute of International and European Affairs*. Disponível em: <http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf> (consultado em setembro 2021)

JAIME, P. (2005) O empresariado e a questão social: apontamentos para a interpretação de um novo associativismo empresarial no Brasil. *Revista de Administração Pública-RAP*. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2410/241021497006.pdf> (consultado em outubro de 2021)

LEITE, Eduardo (2018), Importância do Empreendedorismo. *Jornal Económico*, 5 de fevereiro de 2018. Disponível em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/a-importancia-do-empendedorismo-265215> (consultado em outubro de 2021)

LIMA, Joilson Souza de, (2018) O planejamento estratégico como ferramenta de gestão. *Revista Científica Multidisciplinar do Conhecimento*. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/planejamento-estrategico#3-Planejamento-Estrategico> (consultado em outubro de 2021)

LIMA, Luís (2020) A importância do associativismo empresarial. *Público*, 22 de abril de 2020. Disponível em: <https://imobiliario.publico.pt/opiniao/a-importancia-do-associativismo-empresarial/> (consultado em agosto de 2021)

LUCHMANN, L. H. H., SCHAEFER, M. I., & NICOLETTI, A. S. (2017) Associativismo e repertórios de ação político-institucional. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/op/a/YxgPq5jcKHRJVyG5HYm5sWG/?lang=pt> (consultado em setembro de 2021)

MAZA-ARAMBURU, X., VENDERLL-HERRERO, F., & WILSON, J. (2012) Where is the value of cluster associations for SMEs?. *Intangible Capital*. Disponível em: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/17145/IC2012.pdf> (consultado em agosto de 2021)

NICKLOS, F. (2016) Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*. Disponível em: https://nickols.us/~nickols1/strategy_etc.pdf (consultado em outubro de 2021)

PAPKE-SHIELDS, K. E., & BOYER-WRIGHT, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*. Disponível em: <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2017/10/papkeshields2017.pdf> (consultado em outubro de 2021)

PORDATA (s.d.). Disponível em: <https://www.pordata.pt/> (consultado em julho de 2021)

PERASON, R., & RICHARDSON, D. (2003) Business networking in the industrial revolution: riposte to some comments. *The Economic History Review*. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Robin-Pearson/publication/227988581_Business_Networking_in_the_Industrial_Revolution/links/59f1ce5d458515bfd07fe56e/Business-Networking-in-the-Industrial-Revolution.pdf (consultado em setembro de 2021)

PINTO, A. T. D. F. M., ANTUNES, J., & BARROS, S. (2013) A eficácia da comunicação organizacional: estudo aplicado à associação empresarial AIRV. Disponível em: https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/1834/1/TESE_Final.pdf (consultado em setembro de 2021)

REYNOLDS, P. D., Hay, M., & Camp, S. M. (1999) Global entrepreneurship monitor. *Kansas City, Missouri: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*. Disponível em: <http://www.esbri.se/pdf/gem-rapport.pdf> (consultado em outubro 2021)

RIERC – Rede de Incubadoras da Região Centro (s.d.). Disponível em: <https://rierc.pt/home> (consultado em setembro de 2021)

RNI – Rede Nacional de Incubadoras e Aceleradoras (s.d.). Disponível em: <https://www.rni.pt/> (consultado em setembro de 2021)

RODRIGUES R. & PAIXÃO C. H. (2016) A importância do planejamento estratégico na gestão de projetos. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_274.pdf (consultado em setembro de 2021)

SPENCER, A. S., KIRCHHOFF, B. A., & WHITE, C. (2008) Entrepreneurship, innovation, and wealth distribution: The essence of creative destruction. *International Small Business Journal*. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.467.1529&rep=rep1&type=pdf> (consultado em novembro de 2021)

SHEV, Irina (2021) Incubadoras de Empresas em Portugal. *Portal MPE*. Disponível em: <https://pme.pt/incubadoras-empresas-portugal/> (consultado em setembro de 2021)

STAM, E., ANDRETSCH, D., & MEIJAARD, J. (2009) Renascent entrepreneurship. *Schumpeterian Perspectives on Innovation, Competition and Growth*. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s00191-008-0095-7.pdf> (consultado em outubro 2021)

STARTUP Leiria (s.d.). Disponível em: <https://startupleiria.com/> (consultado em setembro de 2021)

STOROPOLI J. E., BINDER M. P. & MACCARI E.A. (2012) Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. *Revista de ciências da administração*. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n35p36>

(consultado em setembro de 2021)

THEODORAKOPOULOS, N., KAKABADSE, N. K., & MCGOWAN, C. (2014) What matters in business incubation?. *Journal of small business and enterprise development*.

Disponível em:

https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/26121/1/Business_incubation_literature_review_and_suggestion_for_situated_theorising.pdf (consultado em novembro de 2021)

TRAVEL BI – Turismo de Portugal (s.d.). Disponível em:

<https://travelbi.turismodeportugal.pt/> (consultado em agosto de 2021)

TOTTERMAN, H., & STEN, J. (2005) Start-ups: Business incubation and social capital. *International small business journal*. Disponível em:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1029.939&rep=rep1&type=pdf> (consultado em setembro de 2021)

TÜLÜCE, N. S., & YURKTUR, A. K. (2015) Term of strategic entrepreneurship and Schumpeter's creative destruction theory. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.

(consultado em outubro de 2021)

Turismo de Portugal (s.d.). Disponível em:

<https://www.turismodeportugal.pt/pt/Paginas/homepage.aspx> (consultado em julho de 2021)

VÁSQUEZ, Ruth (2007) Identificação de marca, gestão e comunicação. *Organicom 4(7)*.
(consultado em novembro de 2021)

VOISEY, P., GORNALL, L., JONES, P., & THOMAS, B. (2006) The measurement of success in a business incubation project. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Disponível em:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/41646224/The_measurement_of_success_in_a_business20160127-31625-1namjgj-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1639174110&Signature=Kp1SH-g8xwQVdsLYEOrc9ZQI1KzSR-CJ-FcP7vps4R5gwzXWQGSh1Y-9v0zDh0aP9DGMgBqFsLKUr8uSpPd3GzygDsL88V7TWamwaN2nrvdwEw8ZrMHZ5WGJLB1h7F5v4ljxE-OuNNLcw11qva2QBa5PCNf7tGOeGwIGklgWgCuwVWl2HQzWFi68sUDBa~FTneUCNhtfJs kbDds3bCIVECvuK7Pdu0qRTDIR0rWAd76eK7zxHEBkjmmI~0pxfOYYVKAGdhdzixdIuXafi7pN9otXnOybE4CJOWPyeQnRIInyJ2g_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

(consultado em novembro de 2021)