



Desenvolvimento de um Plano de Comunicação para a Startup Leiria

Mestrado em Marketing Relacional

Relatório de Estágio

Ana Sofia Marques Sequeira

Leiria, setembro de 2021



Desenvolvimento de um Plano de Comunicação para a Startup Leiria

Mestrado em Marketing Relacional

Relatório de Estágio

Ana Sofia Marques Sequeira

Estágio realizado sob a orientação do Professor Doutor Vitor Hugo dos Santos Ferreira,
Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, setembro de 2021

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Marketing Relacional, no ano letivo 2019/2021 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos (se aplicável).

**Aos meus Marques,
as estrelas que me guiam.**

Agradecimentos

Com o término desta etapa à vista, torna-se imprescindível agradecer a todos os que me ajudaram a chegar aqui.

Ao Professor Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira, por me permitir ser sua orientanda, por me ter desafiado com a elaboração deste plano, por todos os conselhos e disponibilidade para me ajudar a fazer melhor;

Ao meu orientador de estágio, Francisco Aguiar, e a toda a equipa da Incubadora D. Dinis, em especial à Natacha e ao Miguel, por serem tão pacientes e prestáveis, por me ensinarem e por contribuírem para que esta experiência fosse tão positiva;

Ao Bruno, por me ter ensinado tanto em tão pouco tempo;

A todas as pessoas que se cruzaram comigo nos últimos dois anos e tornaram o meu percurso em Leiria inesquecível. Em especial à Xana e à Adriana, por me fazerem sentir em casa, pelo apoio e pela amizade que levo para a vida;

Às minhas amigas da Covilhã, que nunca permitiram que a distância interferisse na amizade e muito menos nos momentos de apoio, motivação e inspiração. É uma honra poder partilhar a paixão pelo marketing com vocês;

Às minhas pessoas da Figueira, por me apoiarem incondicionalmente em mais uma etapa da minha vida, por me permitirem ser frágil e ter medos ao pé delas, por me ouvirem, por me motivarem e por serem;

Por último e mais importante, agradeço à minha família por tudo. Agradeço por tudo o que me ensinam constantemente, pela forma como me inspiram e apoiam.

À minha irmã, por ser a definição de exigência e excelência em pessoa e por me inspirar todos os dias a alcançar o sucesso.

À minha avó, por ser uma força da natureza e me ensinar a ultrapassar todas as dificuldades da vida com um sorriso na cara.

Ao meu primo, por me ensinar a importância da força de vontade e por me ajudar a ultrapassar todas as adversidades tecnológicas que surgiram ao longo do ano (e da vida).

À Violeta, por ficar dias seguidos a existir ao meu lado a fazer-me companhia.

Aos meus pais. Não há palavras suficientes para agradecer o que fazem por mim, desde sempre e para sempre. Sou muito grata por me darem todas as oportunidades, por me ensinarem tanto, por me ajudarem a crescer e a tornar em quem sou hoje. Sem vocês nada seria igual.

Um enorme bem-haja a todos os que contribuíram para que esta etapa fosse alcançada.

Resumo

O presente relatório foi realizado no âmbito do estágio curricular desenvolvido na Startup Leiria, durante 1040 horas, com o intuito de obtenção do grau de Mestre em Marketing Relacional pelo Instituto Politécnico de Leiria. O estágio decorreu na aceleradora de empresas Startup Leiria, que recentemente fundiu com a Incubadora D. Dinis, surgindo assim a necessidade de elaborar um plano de comunicação para a nova empresa.

O estágio curricular teve como objetivo específico a integração em ambiente profissional, desempenhando atividades diversas inerentes à organização com maior enfoque no digital nomeadamente criação de conteúdos gráficos para redes sociais, apoio na definição e implementação de estratégias de conteúdos de comunicação, apoio na definição de plano estratégico de marketing externo e como já referido, a elaboração do Plano de Comunicação da nova entidade resultante da fusão da Startup Leiria com a Incubadora D. Dinis.

Desta forma, o presente relatório de estágio inicia-se com uma introdução que contém o enquadramento teórico, objetivos e metodologias utilizadas. É composto também pela revisão da literatura, que é elaborada com base nos conceitos abordados, em particular, comunicação, personificação da marca, marketing e a sua evolução, planos de marketing e comunicação, empreendedorismo, aceleração e incubação. Conjugando todos estes conceitos e indo de encontro ao objetivo principal do presente relatório, a revisão da literatura termina com o estudo teórico da comunicação e do marketing nas aceleradoras e incubadoras. Segue-se a caracterização das entidades envolvidas, a elaboração do Plano de Comunicação e ainda o programa de estágio, onde são descritas as tarefas desenvolvidas no seu decurso. Realizou-se ainda um estudo para compreender o conhecimento e a opinião dos inquiridos sobre aceleração e incubação, especificamente sobre algumas entidades concorrentes e ainda sobre a Startup Leiria e Incubadora D. Dinis.

Uma vez que o estágio terminou antes da implementação do Plano, não foi possível medir o sucesso do mesmo.

Palavras-chave: Marketing , Evolução de Marketing , Comunicação , Aceleração , Incubação , Empreendedorismo

Abstract

The following report was developed during the curricular internship, performed with StartUp Leiria, during a total of 1040 hours, taking into objective the achieving of the Master's Degree in Relational Marketing, for Instituto Politécnico de Leira. The intership took place in Startup Leiria, a business accelerator that had recently merged with Incubadora D.Dinis. As result of this newly cooperation, a necessity for a new communication plan has risen.

The specific objectives for this intership were stated as: student integration in business environment, performing several activities within the organization that led to the creation of newly graphic content for social networks, support and design of content and communication strategies, external marketing long term strategic plan definition, and also to conduct the Communication Plan for the newly merged corporation.

This present document starts with an Introduction section that presents all the theroretical background, objectives and used methodologies. It also comprises a literature review, which is based on the concepts discussed, in particular, communication, brand personification, marketing and its evolution, marketing and communication plans, entrepreneurship, acceleration and incubation. Combining all these concepts and meeting the main objective of this report, the literature review ends with the theoretical study of communication and marketing in both business accelerators and incubators. This is followed by the characterization of the entities involved, the elaboration of the Communication Plan and also the internship program, where the tasks performed during its course are described. A study was also carried out to understand the knowledge and opinion of respondents about acceleration and incubation, specifically about some competing entities and also about Startup Leiria and Incubadora D. Dinis.

As this internship come to an end before the Plan was implemented, it was not possible to measure its success.

Keywords: Marketing , Marketing evolution , Communication , Acceleration , Incubation , Entrepreneurship

Índice

ORIGINALIDADE E DIREITOS DE AUTOR	III
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
LISTA DE FIGURAS	XII
LISTA DE GRÁFICOS	XIII
LISTA DE TABELAS	XIII
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	XV
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento e justificação do tema	3
1.2. Formulação dos objetivos	3
1.3. Estrutura do relatório	4
2. REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1. Conceito de Marketing	6
2.2. Evolução do Marketing: do marketing 1.0. ao 4.0.	7
2.3. Marketing Digital	8
2.4. Comunicação	9
2.5. Personificação da marca	11
2.6. Planos de Marketing e Comunicação	12

2.7. Empreendedorismo	14
2.7.1. Incubação e Aceleração	16
2.7.2. Comunicação e Marketing em incubadoras/aceleradoras	17
3. METODOLOGIA	19
3.1. Questionário	19
3.2. Pré-teste	20
3.3. Análise dos resultados	21
4. CARACTERIZAÇÃO DAS ENTIDADES	22
4.1. Caracterização da entidade Startup Leiria	22
4.1.1. Startup Leiria	22
4.1.2. Estrutura Interna	23
5. PLANO DE COMUNICAÇÃO	24
5.1. Missão e Visão	24
5.2. Análise Externa	24
5.2.1. Análise PEST	25
5.2.2. Análise de Mercado	29
5.2.2.1 Análise do Setor	30
5.2.2.2. Análise do Ambiente Empreendedor	31
5.2.2.3. Análise da Concorrência	33
5.2.3. Estudo de opinião	35
5.3. Análise Interna	60
5.3.1. Análise SWOT	62
5.4. Posicionamento e públicos-alvo	63
5.5. Objetivos de Comunicação	64
5.6. Mensagem	65
5.7. Mix de comunicação	68
5.8. Orçamentos	70

5.9. Plano de Ação	70
5.10. Implementação	72
5.11. Avaliação	72
6. PROGRAMA DE ESTÁGIO	74
6.1. Elaboração de Plano de comunicação da nova entidade Startup Leiria	74
6.2. Apoio na definição do plano estratégico de marketing externo	75
6.3. Apoio na definição e implementação de estratégias de conteúdo de comunicação	75
6.4. Criação de conteúdos gráficos para redes sociais	76
7. CONCLUSÃO	78
BIBLIOGRAFIA	81

Lista de Figuras

Fig. 1 – Criação de empresas em Portugal	2
Fig. 2 - Organograma da estrutura interna	23
Fig. 3 - Evolução das Incubadoras e Instituições Protocoladas	30
Fig. 4 - Análise SWOT	62

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Idade dos respondentes	36
Gráfico 2 - Género dos respondentes	36
Gráfico 3 - Concelho dos respondentes	37
Gráfico 4 - Grau de escolaridade dos respondentes	37
Gráfico 5 - Papel dos respondentes no ambiente empreendedor	38
Gráfico 6 - Quais aceleradoras conhece sem ser a Startup Leiria?	40
Gráfico 7 - Quais as incubadoras que conhece sem ser a incubadora D. Dinis?	41
Gráfico 8 - Opinião sobre a OPEN	42
Gráfico 9 - Opinião sobre o IPN	43
Gráfico 10 - Opinião sobre a Startup Lisboa	44
Gráfico 11 - Opinião sobre a Beta-i	44
Gráfico 12 - Opinião sobre a Startup Braga	45
Gráfico 13 - Opinião sobre a Fábrica de Startups	46
Gráfico 14 - Opinião sobre a IEFF	47
Gráfico 15 - Opinião sobre Parkurbis	48
Gráfico 16 - Opinião sobre Startup Torres Novas	49
Gráfico 17 - Como tomou conhecimentos das entidades	50
Gráfico 18 - Imagem das aceleradoras	51
Gráfico 19 - Comunicação das aceleradoras	52
Gráfico 20 - Imagem das incubadoras	52
Gráfico 21 - Comunicação das incubadoras	53
Gráfico 22 - Como conheceu a Startup Leiria	55
Gráfico 23 - Como conheceu a Incubadora D. Dinis	55

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Perguntas gerais	39
Tabela 2 - Conhece alguma aceleradora de empresas sem ser a Startup Leiria?	39
Tabela 3 - Conhece alguma incubadora de empresas sem ser a Incubadora D. Dinis?	41
Tabela 4 - Conhecimento sobre a Startup Leiria e Incubadora D. Dinis de acordo com o Papel no ambiente empreendedor	54
Tabela 5 - Comparação entre a imagem das entidades	56
Tabela 6 - Comparação entre a comunicação das entidades	57
Tabela 7 - Comparação entre a intenção de trabalhar com as entidades	57
Tabela 8 - Comparação entre a possível recomendação das entidades	58
Tabela 9 – Orçamentos	70

Lista de Siglas e Acrónimos

AMA	American Marketing Association
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
IPL	Instituto Politécnico de Leiria
PEST	Política; Económica; Social e Tecnológica
RNI	Rede Nacional de Incubadoras

1. Introdução

Atualmente, o consumidor está cada vez mais exposto a novas empresas, à competitividade do mercado que envolve todos os esforços para que as empresas sejam notadas, à comunicação e ao marketing de cada uma delas. Desta forma, as empresas enfrentam um grande desafio ao selecionar as estratégias adequadas para se manter na mente do consumidor e diferenciarem-se da sua concorrência.

De acordo com Kotler (2000), o pensamento de marketing está a mudar de uma tentativa de maximizar o lucro para a empresa em cada transação, para a maximização do lucro mútuo obtido de cada relacionamento. Assim, é de notar que é cada vez mais importante compreender o que o cliente quer e avisá-lo que efetivamente sabemos o que ele quer. Este processo ocorre então através da comunicação, que segundo Chiavenato (2001), é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.

A utilização da internet tem vindo a aumentar muito rapidamente, tanto em Portugal como a nível global. Vive-se a era da informação e para além de estratégias de marketing e comunicação adequadas, é determinante que as organizações tenham uma presença digital. A maior parte do marketing de hoje está a mudar-se do mercado “tradicional” para o ciberespaço (Kotler e Keller, 2006) e assim as empresas conseguem reduzir custos, alcançar potenciais que não conseguiam antes e medir os resultados com mais precisão e rapidez.

O marketing e a comunicação têm um papel fulcral não apenas em grandes empresas, como também em pequenas e médias empresas, microempresas, *startups* ou novas empresas.

De acordo com um estudo feito pela Informa D&B, Portugal bateu o recorde de criação de empresas em 2019, número que tem vindo a aumentar nos últimos anos (fig.1). Consequentemente, o empreendedorismo em Portugal também tem vindo a crescer.

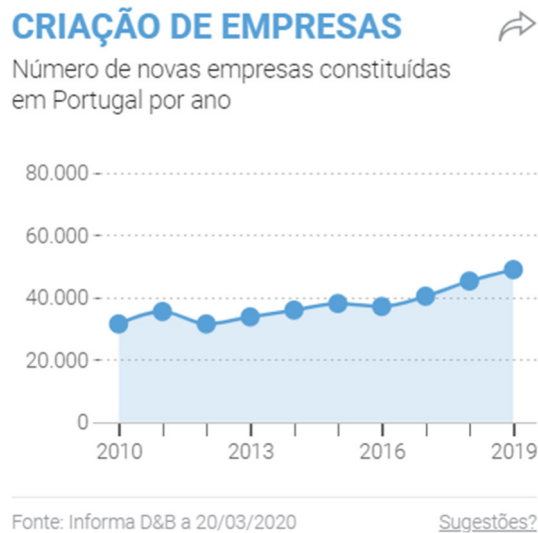


Fig. 1 – Criação de empresas em Portugal
Fonte: Estudo feito pela Informa D&B (2020)

Porque há tanto interesse em empreendedorismo? A resposta, de acordo com Salgado-Banda (2006), passa pela certeza das pessoas sobre como o empreendedorismo desempenha um papel decisivo no ciclo virtuoso que promove o crescimento económico.

Segundo Sarkar (2007), o termo empreendedor (*entrepreneur*) é de origem francesa, que significa “assumir risco e começar algo novo”. O conceito de empreendedorismo existe há bastante tempo e tem sido utilizado com diferentes significados, no entanto, é cada vez mais comum em Portugal e no mundo.

O conceito de incubação procura meios eficazes para ligar tecnologia, capital e *know-how* de forma a alavancar o talento empreendedor, conseqüentemente para acelerar o desenvolvimento de startups, e assim acelerar a exploração da tecnologia. (Grimaldi & Grandi, 2005, pp. 111-121). Considera-se assim uma mais valia para a promoção da região e economia, bem como desenvolvimento de conhecimento em áreas específicas.

De acordo com Hathaway (2016), as aceleradoras de *startups* apoiam empresas em fase inicial, orientadas para o crescimento através de uma educação intensa, rápida e imersiva e de orientação com o acesso a financiamento. As *startups* entram nas aceleradoras por um período de tempo fixo, e como parte de um grupo de empresas, reúnem competências em poucos meses em vez de as obter durante anos de aprendizagem.

Assim, ao longo do presente relatório pretende-se compreender melhor os conceitos até aqui mencionados e a sua relação.

1.1. Enquadramento e justificação do tema

O presente relatório foi desenvolvido com base no plano curricular do curso de Mestrado de Marketing Relacional da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico de Leiria (IPL) com o intuito de obtenção do grau de Mestre no referido curso.

A definição do tema incidiu especialmente em marketing, uma vez que a área de ensino é o marketing e também em comunicação porque ambos os conceitos têm relação e um papel fulcral no desempenho e crescimento das empresas.

Através do marketing procura-se estudar e antecipar as necessidades do mercado, apresentando assim as soluções adequadas ao cliente e promovendo relações igualmente vantajosas para este e para a empresa. Já a comunicação permite que os clientes ou potenciais conheçam a empresa e as soluções que esta oferece. Assim se compreende a importância de trabalhar estes dois conceitos em conjunto, uma vez que só se pode adequar a mensagem quando se sabe quem se pretende alcançar.

Desta forma serão abordados conceitos como o marketing e a sua evolução, marketing digital, comunicação, planos de marketing e comunicação.

Também serão mencionados conceitos como o empreendedorismo, aceleração e incubação, comunicação e marketing em aceleradoras, uma vez que o estágio está a ser realizado numa aceleradora de empresas, que promove o empreendedorismo em Portugal e em breve vai fundir com uma incubadora, empresa à qual será proposto um Plano de Comunicação.

1.2. Formulação dos objetivos

Tendo sido oferecidas três opções para o alcance do grau de Mestre em Marketing Relacional (dissertação, projeto ou estágio curricular) decidi optar pelo estágio curricular, uma vez que a experiência e o contacto com o mundo real são determinantes para o desenvolvimento profissional. Desta forma, pretende-se que a teoria aprendida durante a formação académica seja posta em prática, criando melhores métodos de trabalho e aumentando o sentido de responsabilidade e autonomia. Assim, este relatório visa a descrição do estágio curricular desenvolvido na Startup Leiria, a decorrer no ano letivo de 2020/2021 entre 14 de setembro de 2020 e 23 de março de 2021, com duração de 1040 horas.

Uma vez que a empresa onde decorre o estágio tem como objetivo a fusão com uma incubadora da região, Incubadora D. Dinis (IDDNET), pretende-se ainda através do presente relatório desenvolver um Plano de Comunicação para a nova Startup Leiria 2.0.. Para um melhor e mais adequado desenvolvimento deste Plano, pretende-se elaborar um estudo de opinião para compreender o índice de notoriedade e a perceção que o público em geral tem sobre a Startup Leiria e a Incubadora D. Dinis.

Surgem ainda outros objetivos adjacentes tais como apoiar a Startup Leiria em tarefas inerentes à sua atividade. Serão desenvolvidas atividades como a elaboração do Plano de Comunicação (que já foi referido anteriormente), de apoio na definição e implementação de estratégias de conteúdos de comunicação e atividades de criação de conteúdos gráficos para as redes sociais, que permitem adquirir competências e experiência profissional na área de comunicação. Também será prestado apoio na definição do plano estratégico de marketing externo, que permite adquirir conhecimento e uma melhor visão na área de marketing com enfoque no digital.

1.3. Estrutura do relatório

A estrutura do relatório segue os termos do Regulamento de Avaliação do Aproveitamento dos Estudantes da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, sendo composto por seis partes. Estas partes antecedem-se por uma introdução que enquadra o referido relatório.

A primeira parte é a revisão da literatura: vão ser abordados conceitos como marketing e a sua evolução, marketing digital, comunicação, importância dos planos de marketing e comunicação, aceleração e incubação, empreendedorismo e comunicação em aceleradoras.

A segunda parte aborda a metodologia utilizada no estudo, em principal no estudo de opinião que será feito para compreender o índice de notoriedade da Startup Leiria e da IDDNET bem como a perceção que os seus clientes têm da sua imagem.

A terceira parte aborda uma breve caracterização da entidade de acolhimento, Startup Leiria.

A quarta parte é a proposta do Plano de Comunicação, onde será feita uma análise interna da entidade, análise externa (PEST, concorrência, de mercado, público-alvo e o estudo de opinião) e análise SWOT. Definir-se-á missão e valores, o posicionamento, os objetivos adjacentes ao

plano, a mensagem, canais, orçamento e táticas para avaliar o sucesso da sua implementação. Este capítulo conta ainda com um plano de ação.

A quinta parte refere-se ao Programa de Estágio e tarefas desenvolvidas no decorrer do mesmo.

Por fim pretende-se concluir com uma análise crítica, sintetizando o que foi feito ao longo do estágio e do relatório, bem como os aspectos positivos e as dificuldades sentidas durante o último ano.

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceito de Marketing

De acordo com a American Association of Marketing, o marketing “é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral” (AMA, 2017)¹.

Kotler e Armstrong (1999) definiram o marketing como a função dentro de uma empresa que identifica as necessidades e os desejos do consumidor, determina quais os mercados-alvo que a organização pode servir melhor e planeia produtos, serviços e programas adequados a esses mercados. No entanto, o marketing é muito mais do que uma função isolada – é uma filosofia que orienta toda a organização. A meta do marketing é satisfazer o cliente de forma lucrativa, criando relação de valor com clientes importantes.

Segundo Dias (2006), o conceito de marketing pode ser entendido como uma função que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição. Ou seja, é um processo que procura atender às necessidades e desejos de pessoas ou organizações visando beneficiar ambos.

No passado, o marketing mais comum e conhecido por “tradicional” era o transacional. Isto é, o marketing que tinha o objetivo de promover uma transação, tal como o seu nome indica. Para Grönroos (1997), no marketing transacional existe pouca coisa além do produto para manter o cliente vinculado à empresa, entre as quais se enquadram a imagem da empresa e a sua marca.

Atualmente, utilizam-se conceitos mais relacionais, isto é, um marketing que não promove apenas transações, mas também a relação duradoura com os clientes. Para McDonald et al. (2001, p. 80): “um dos temas-chave do marketing de relacionamento é que atrair novos clientes é somente o primeiro passo no processo de marketing. O fator crítico é manter este cliente”.

¹ retirado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Para Berry (1983), as atividades tradicionais do marketing são apenas uma fração do marketing relacional, uma vez que estas não se baseiam apenas em atrair clientes, mas também em estabelecer um crescente nível de interação entre as partes envolvidas, ao longo do tempo, o que reforça o papel deste novo paradigma de marketing.

Ainda para McDonald et al. (2001, p. 80), “é esse foco de manter o cliente que diferencia as abordagens de marketing de relacionamento das abordagens tradicionais de marketing, que se concentram na aquisição do cliente”. De acordo com Kotler (2000), é preciso encantar os clientes e não apenas satisfazer-lhes as necessidades, como era até então.

De um modo geral, o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas, ou seja, o objetivo deste passa por estudar e entender os desejos do consumidor, entregando um produto ou serviço com uma proposta de valor superior que satisfaça as suas necessidades (Kotler & Keller, 2006).

2.2. Evolução do Marketing: do marketing 1.0. ao 4.0.

O conceito de marketing tem vindo a sofrer algumas alterações devido às mudanças globais, tecnológicas e organizacionais. O Marketing também tem evoluído o seu foco ao longo dos tempos, segundo Kotler, Kartajaya, & Setiawan (2016). Assim, pode-se considerar o Marketing 1.0., Marketing 2.0., Marketing 3.0. e o Marketing 4.0.

Inicialmente o “Marketing 1.0.” era completamente centrado no produto e na sua venda em massa, isto é, era considerado, de acordo com Alderson (1954), o conjunto de interações estabelecidas entre os diferentes intermediários implícitos no processo de troca de produtos/serviços.

O marketing mix é definido como “o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para conseguir atingir os seus objetivos de marketing no mercado-alvo” (Kotler & Armstrong 2012, p.51). Desenvolvido por Jerome McCarthy, e de acordo com Kotler e Keller (2006), o marketing mix, também conhecido por 4P’s, representa a visão que a empresa tem das ferramentas de marketing disponíveis para persuadir o seu público. Do ponto de vista do marketing, cada P (produto, preço, promoção e distribuição) é uma ferramenta projetada para oferecer benefício ao cliente.

Através do controle do produto (*product*), do preço (*price*), da distribuição (*place*) e da comunicação (*promotion*) é possível influenciar a forma como os consumidores respondem ao mercado (Brazão, 2015, p.3).

Posteriormente surgiu o Marketing 2.0., promovido pela gestão de clientes e estratégias de marketing. “Na era da informação, que surge a partir dos anos 90, fatores como a globalização e o desenvolvimento de novas tecnologias começam a alterar o comportamento dos consumidores, que estão cada vez mais exigentes, devido à variedade de escolha que o mercado lhes oferece.” (Brazão, 2015, p.8). Surge assim a frase “o cliente tem sempre razão” (Kotler et al., 2011).

O Marketing 3.0. apareceu devido ao foco em valores e sentimentos. O consumidor deixou de ser apenas o comprador e passou a ter sentimentos e as organizações começaram a querer demonstrar os seus valores e a contribuir para um mundo melhor. De acordo com Kotler et al. (2017, p.18), pode-se considerar que com o aparecimento do marketing 3.0., os consumidores transformaram-se em seres humanos completos, isto é, com mente (racional) e coração (emocional). Ainda com base nos mesmos autores, o paradigma do Marketing 3.0 tem o seu ponto forte na criação de valor através da sedução dos consumidores pela sua mente, espírito e coração.

Com o aumento exponencial da utilização da internet e da globalização, surge assim o Marketing 4.0.. Esta abordagem foca-se na unificação da interação online e offline e consequentemente na convergência do digital e do tradicional. Świeczak (2017) aborda que o Marketing 4.0 é o resultado das mudanças complexas desencadeadas pela agitação do mercado, pela natureza agressiva da concorrência global, pelos clientes exigentes, e o aparecimento rápido de novas tecnologias e inovações de Marketing.

2.3. Marketing Digital

Hoje vivemos na chamada “Era digital”, assistindo constantemente à mudança e desenvolvimento do mundo e das tecnologias e recorrendo à internet para quase tudo: entreter, comprar, informar, relacionar. Consequentemente, surgiu o marketing digital.

Coelho & Cavique (2008, p. 333) consideram que “o marketing e o marketing digital têm a mesma finalidade: a aplicação de técnicas, métodos e sistemas que permitam a adequação da

oferta (produtos, serviços e ideias) em todas as suas vertentes (preço, distribuição e comunicação) à satisfação das necessidades dos consumidores, considerando-se, por isso, o marketing digital como uma aplicação da filosofia de marketing às novas tecnologias.”

O marketing digital é parte integrante da estratégia de marketing (Torres, 2009). O marketing digital é diferente do marketing tradicional, as estratégias e ações de marketing têm como meio a internet e tecnologias móveis. O surgimento de novas tecnologias possibilitou o desenvolvimento de ações inovadoras contribuindo para o sucesso das estratégias estabelecidas (Souza, 2012).

No entanto, ao abordarmos o marketing digital, é fundamental compreender que este não substitui de forma alguma o marketing tradicional, pois na fase de interação entre as empresas e os consumidores, o marketing tradicional desempenha um papel fundamental na criação de reconhecimento e de interesse. Só quando a interação aumenta e os consumidores exigem relações mais próximas com as empresas é que o marketing digital se torna mais importante, gerando assim resultados (Kotler et al, 2017).

Entende-se assim que o marketing digital não veio substituir o marketing, mas sim complementá-lo através de uma nova abordagem ao consumidor. Nota-se ainda a necessidade de que o marketing digital esteja em conformidade com a estratégia geral para que assim se retire a maior vantagem possível desta e mais facilmente se alcancem os objetivos delineados.

2.4. Comunicação

A comunicação é um tema muito vasto uma vez que todos os seres humanos, e apesar de uns mais do que outros, comunicarem. A comunicação surgiu com a história, com a humanidade e com a socialização.

A raiz etimológica da palavra comunicação é a palavra latina *communicatione* (...). *Communicatione* significa, em latim, participar, pôr em comum ou ação comum. Portanto, comunicar é, etimologicamente, relacionar seres vivos e, normalmente, conscientes (seres humanos), tornar alguma coisa comum entre esses seres, seja essa coisa uma informação, uma experiência, uma sensação, uma emoção, etc. (Sousa, 2006).

Segundo Ruão (1999), a comunicação é o processo pelo qual as pessoas atuam em conjunto, criando e gerindo significados através de símbolos verbais e não-verbais. Este processo revela-

se como crucial para estabelecer relações interpessoais e relações nas organizações (Silva et al, 2016). Comunicar significa “tornar comum uma realidade, uma informação ou um pensamento, através de qualquer meio” (Ruão, 1999, p.3).

Existem diversos tipos de comunicação, porém pretende-se aprofundar a comunicação organizacional uma vez que o foco é a comunicação da entidade Startup Leiria 2.0.

De acordo com Pinto (2003), a comunicação organizacional representa todos os sinais enviados de uma organização para os seus alvos, tanto internos como externos. Kunsch (2003) refere que a comunicação organizacional é constituída por comunicação institucional; comunicação administrativa; comunicação interna e a comunicação de marketing.

A comunicação institucional consiste na construção e gestão da imagem e da identidade de uma organização, usando para tal a missão, a visão e os valores. É a comunicação que constrói a personalidade da organização (Kunsch, 2003).

A comunicação administrativa é aquela que altera, explora, cria ou mantém relações situacionais, entre funções-tarefas, pelas quais é responsável, ou entre sua subsecção ou outra da organização global” (Kunsch, 2003).

O papel da comunicação interna é melhorar o valor do negócio através de uma comunicação eficaz com os funcionários, que são a base de uma organização, gerando um sentimento de pertença (Verghese, 2017). Permite facilitar o relacionamento das pessoas dentro da organização (Balakrishnan & Masthan, 2013).

Tal como Kotler e Keller (2006) referem, na ótica do marketing, a comunicação dá-se através de um conjunto de meios estratégicos pelos quais as empresas informam, persuadem e lembram os consumidores sobre os seus produtos/serviços, de forma direta ou indireta. É a voz da empresa e das suas marcas, sendo um meio pelo qual a empresa pode dialogar, construir e fortalecer relacionamentos com os públicos. Esta interação e criação de relacionamento com os consumidores resultam numa maior fidelidade da sua parte.

A comunicação de marketing caracteriza-se por ser uma ação estratégica utilizada pelas organizações, de forma a estabelecer relações diretas ou indiretas com o seu mercado. Estas relações prendem-se tanto com a comunicação que a organização estabelece para fora e para dentro da sua organização, e com a realização de estudos de mercado, como, também, se

prendem com a informação produzida de dentro para fora, centrando-se, principalmente, na publicidade (Castro, 2007).

Com o crescimento drástico do uso da tecnologia, as pessoas fazem uso mais frequente da internet, e de acordo com Holtz (2005), esta é uma importante ferramenta de comunicação que possibilita o estreitamento do relacionamento entre empresas e consumidores, contribuindo para um maior envolvimento dos *stakeholders*.

2.5. Personificação da marca

A personificação é um recurso do discurso literário que se define enquanto “uma figura de estilo que atribui características humanas a objetos inanimados” (Brown, 2011, p.3).

Segundo Spadin & Quincoses (2015), o consumidor atual é mais exigente, relacional e, por isso, exige uma postura mais humana da marca. Desta forma, as marcas utilizam frequentemente técnicas de personificação nas suas estratégias de marketing, com o objetivo de criar traços de personalidade duradouros e distintos associados à marca. (Aaker, 1997).

De acordo com Oliveira (2017, p.44), “a personificação de marca é uma estratégia para comunicar, moldar e reforçar a personalidade de marca”. Consiste em dar traços primordialmente humanos às marcas, mas não implica necessariamente a representação da marca por uma figura humana específica (Kardes, 2010).

É determinante que enquanto se trabalhe na personificação de marca, se considere a história da marca, características emotivas e físicas, personalidade, valores e ideias compatíveis com o público-alvo (Spadin & Quincoses, 2015). Desta forma, quanto mais o consumidor percebe a marca com personalidade forte e positiva, mais ele a identifica como uma escolha familiar, confortável e menos arriscada. Assim que a marca é percebida desta forma, obtém maior memorabilidade e avaliações favoráveis à compra, aumentando, assim, a fidelidade do consumidor (Freling e Forbes, 2005).

De acordo com Aguirre-Rodriguez (2014), a estratégia de personificação foi bem implementada quando a personalidade percebida pelo consumidor corresponde à personalidade pretendida (formulada pela organização). A personificação promove que os consumidores associem a marca a qualidades desejáveis tipicamente humanas, tornando-as parte da imagem de marca na

mente dos consumidores. Como consequência, existe uma maior aproximação entre a personalidade de marca desejada e percebida.

Assim, compreende-se que uma estratégia de personificação ajuda os consumidores a identificarem-se mais facilmente com uma marca e conseqüentemente a desenvolverem uma relação mais forte e duradora com ela. Seguindo as orientações de Blackston (1992), a relação da marca é uma extensão lógica da personalidade da marca.

2.6. Planos de Marketing e Comunicação

De acordo com José (2020), o planeamento pode ser definido como o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como se deve fazê-lo. O processo de planeamento é reconhecido como um ponto crítico no que diz respeito ao sucesso das empresas.

Compreendendo a importância da realização e implementação do planeamento feito dentro das organizações, surge a necessidade de entender a importância específica de planos de marketing e planos de comunicação.

Wood (2010) explica que o plano de marketing se assume como um processo organizado que envolve tomadas de decisão e ações específicas a serem aplicadas num determinado espaço de tempo e numa determinada organização. Representa um modelo integrado de decisões e escolhas de uma organização no que toca ao produto, mercado, atividades de marketing, comunicação e distribuição, que promovem trocas de valor com os consumidores e possibilitam a consecução dos objetivos propostos pela organização (Zimmerman e Blythe, 2013).

Kotler (2003) defende que a aplicação do plano de marketing torna a empresa menos vulnerável às crises, uma vez que com um plano bem definido estas são facilmente previstas com devida antecedência. Também defende que é possível ultrapassar os concorrentes planeando minuciosamente os produtos/serviços mais capazes de suprir as necessidades dos clientes.

O Plano de Comunicação pode derivar das diretrizes gerais do Plano de Marketing, especificando os objetivos próprios relativamente aos resultados pretendidos e aos alvos a abordar (Ribeiro, 2013). Através da criação e implementação do plano, as empresas colocam em prática de forma eficiente as atividades, sendo imprescindível a integração dos elementos internos e externos, pois os mesmos são a base para a criação de um plano de comunicação (Holm, 2006).

De acordo com Kotler e Keller (2006) citados por Margarido (2019), o plano de comunicação é constituído por oito fases:

1. Identificação do público-alvo – é necessário definir para quem dirigimos o plano de comunicação, de modo que este possa ser adaptado consoante a caracterização dos públicos;

2. Determinação dos objetivos – estes são definidos conforme o conhecimento que os públicos-alvo têm sobre a marca;

3. Elaboração da comunicação – esta fase tem de responder a três questões: O que deve ser dito? Como a mensagem deve ser dita? Quem é a fonte da mensagem?

4. Seleção dos canais de comunicação – é importante selecionar os canais mais eficientes. Os autores classificam os canais em duas categorias: canais de comunicação pessoais e canais de comunicação não pessoais. Os primeiros são feitos entre dois ou mais sujeitos que comunicam diretamente; quanto aos segundos são comunicações feitas para mais de uma pessoa e incluem os *media*, as promoções, os eventos e ainda as relações-públicas;

5. Estabelecimento do orçamento – há que definir os valores que serão gastos na elaboração do plano;

6. Decisão sobre o mix da comunicação – as organizações têm de decidir sobre quais os meios do mix da comunicação que irão utilizar para cumprir com o plano;

7. Análise dos resultados da comunicação – após a implementação do plano, é necessário avaliar os seus efeitos no público-alvo definido;

8. Gestão da comunicação integrada de marketing – refere-se à aptidão que um plano de comunicação de marketing tem para combinar e coordenar os meios de comunicação, capazes de criar mensagens coesas, que consigam alcançar os consumidores ou potenciais consumidores e levá-los a tomar as atitudes pretendidas.

Marques (2014) ainda reforça que elaborar um plano exige coordenação, colaboração e interação entre vários departamentos, de modo a chegar a um consenso que seja o melhor para a organização.

2.7. Empreendedorismo

Como refere Luís (2019), nas últimas décadas, a economia mundial tem sido caracterizada pelo elevado ritmo de ocorrência de inovações, pela crescente importância da ciência e da tecnologia, da informação, do maior conhecimento na competitividade empresarial e, não menos importante, pelo processo da globalização. Consequentemente os mercados crescem exponencialmente, a concorrência aumenta, as tecnologias desenvolvem-se e os produtos ficam rapidamente obsoletos, surgindo a necessidade de as empresas reagirem e atuarem de modo a colocarem no mercado os produtos e/ou serviços de qualidade, de uma forma mais rápida e a preços mais competitivos, garantindo a sua sustentabilidade.

De acordo com Audretsch (2004), existe uma relação positiva entre o crescimento do empreendedorismo e o crescimento económico, pois o empreendedorismo irá gerar e estimular o crescimento económico, que devido à sua natureza dinâmica vai enfatizar o papel desempenhado pelo conhecimento, sendo o empreendedorismo, muitas vezes, o meio usado para implementar estas novas ideias.

Hisrich & Peter (2004) defendem que o papel do empreendedorismo no desenvolvimento económico envolve mais do que apenas o aumento de produção e rendimento *per capita*, envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade.

Com o passar das décadas, o empreendedorismo tornou-se uma opção para muitas pessoas e é cada vez mais comum em Portugal e no mundo. Apesar de ser unânime a importância que os autores dão ao empreendedorismo para o desenvolvimento económico do país, o seu conceito específico e teorias relacionadas ainda variam.

Segundo Sarkar (2007), o termo empreendedor (*entrepreneur*) é de origem francesa, que significa “assumir risco e começar algo novo”.

Para Brazeal e Herbert (1999) o empreendedorismo é a existência atual ou potencial de algo novo (uma inovação), que pode ter sido desenvolvido por novas formas de olhar para velhos problemas (criatividade) ou pela incapacidade de processos anteriores ou soluções responderem eficazmente aos problemas dos novos parâmetros provocados por condições externas novas ou emergentes (mudanças ambientais), e que pode substituir ou complementar os processos existentes ou soluções (uma mudança), quando defendido por um ou mais indivíduos investidores (o inovador).

O empreendedorismo é a associação de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades, enfatizando assim o objetivo do empreendedorismo, que é gerar oportunidades (Dornelas, 2008).

Torna-se pertinente associar o empreendedorismo a uma oportunidade, ou seja, transformar um conjunto de ideias novas e úteis. Este também está associado à criatividade, à inovação e a uma grande capacidade de se correr riscos. Porém, pode não estar diretamente associado a um produto novo, mas sim combinar modos e recursos novos e diferentes dos já existentes, no sentido de conseguir uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes (Santos, 2019).

E se é pertinente analisar o conceito de empreendedorismo, torna-se igualmente relevante compreender quem é o empreendedor. O empreendedor é aquele que cria algo novo. É aquele que muda ou transforma valores e, ainda, pratica constantemente a inovação criando oportunidades e investigando fontes de inovação. Para além de exigir atenção especial às oportunidades, o empreendedorismo, também exige conhecimento do negócio, produtos, mercados, clientes e tecnologias. Procura-se fazer melhor e de forma diferente enquanto se procura, simultaneamente, obter feedback constante dos resultados face às expectativas, para manter um controlo do sucesso ou fracasso das iniciativas (Drucker, 1986).

Leite e Oliveira (2007) descrevem, também, o empreendedor como um indivíduo que age de forma independente, que cria um novo empreendimento ou desenvolve uma inovação e assume o risco de introduzi-la no mercado. Não está satisfeito com o estado de coisas e deseja criar algo, estando sempre à procura de inovar.

O empreendedor é aquele que realmente faz, que leva a cabo os projetos que idealizou, seja uma ideia ou uma oportunidade que identificou, assumindo os riscos e colhendo os benefícios (Ferreira, Reis & Serra, 2009).

Segundo Dantas (2013), existem quatro tipos distintos: o empreendedorismo de negócios que se divide em empreendedorismo tradicional e empreendedorismo de base tecnológica, o empreendedorismo cultural, o empreendedorismo social e o intraempreendedorismo. Pessoa (2005) define os empreendedores em três tipos: o empreendedor corporativo, que é o que captura e implementa novas oportunidades dentro de empresas existentes; o empreendedor *startup*, que cria um novo negócio; e o empreendedor social que age sempre com fins sociais.

Entende-se que na teoria nem sempre há consenso e que os tipos de empreendedorismo variam de autor para autor, contudo compreende-se o conceito de empreendedorismo e o que torna um indivíduo num empreendedor. Também é partilhado por muitos autores os benefícios do empreendedorismo como impulsionador da economia.

O empreendedorismo tem vindo a aumentar com o decorrer dos anos. São notórios os seus diversos benefícios nomeadamente a criação de postos de trabalho e de soluções, bem como o aumento da economia a nível local e nacional, mas também as necessidades sofridas quando se pretende entrar no mundo do empreendedorismo, seja falta de investimento, desconhecimento em áreas específicas relevantes para a implementação do negócio, burocracias ou apoio jurídico. Assim, começaram a surgir diversos tipos de apoio aos empreendedores.

Os apoios do Governo, nomeadamente os diversos tipos de subsídios, benefícios fiscais, construção de infraestruturas de base e de telecomunicações, centros de empresas e incubadoras, estimulam os empreendedores a criar novas empresas (Ferreira, Santos e Serra, 2010).

Esteves (2015) defende que também os programas e concursos de empreendedorismo ajudam a abrir caminho nesta área, pois todos eles disponibilizam formação e noutros casos apoiam o arranque do projeto através das incubadores e programas de aceleração.

2.7.1. Incubação e Aceleração

Foi em 1959, na cidade de Batavia, no estado de Nova Iorque, onde foi introduzido ao mundo o conceito de incubadora de empresas (Hackett & Dilts, 2004).

Para Lalkaka (2006), a incubação passa pelo fornecimento de serviços que facilitem o desenvolvimento da empresa e que lhe acrescentem valor a baixos custos de modo que estas tenham mais probabilidade de sobreviver e crescer. Ratinho et al. (2013) baseando-se em Lalkaka e Bishop (1996), definem incubadora de empresas como uma organização que apoia as novas empresas até elas se tornarem negócios sustentáveis.

Não podemos cingir a incubação, apenas ao fornecimento do espaço físico. Esta compreende também diversos serviços nomeadamente, salas de reunião, salas de serviços partilhados e ajuda na organização das ideias de negócio. Por outro lado, algumas incubadoras prestam serviços de contabilidade, serviços jurídicos, acesso a universidades/centros de investigação e o acesso a

uma rede de profissionais de todas as áreas, orientando ainda os clientes de forma a encontrarem o capital necessário para o investimento inicial (Lalkaka, 2006).

Meyer (2003) verificou que o apoio de incubadoras a empresas baseadas em tecnologia é muito importante, fruto dos instrumentos e mecanismos de apoio que colocam à disposição dos empreendedores, nomeadamente apoio na angariação de financiamento, apoio ao plano de negócio ou apoio de consultoria.

Cohen e Hochberg (2014) ajudam a compreender a diferença entre incubadoras e aceleradoras: As incubadoras foram desenhadas para ajudar negócios nascentes amortecendo-os do seu ambiente, oferecendo-lhes local para crescer num espaço protegido das forças de mercado. As aceleradoras, em contraste, existem para aumentar a velocidade da relação com o mercado, ajudando os negócios nascentes a aprender e a adaptarem-se rapidamente ao meio onde atuam.

Segundo Fishback et. al. (2007), a primeira aceleradora nasceu, pelo que se sabe, em 1998 – The Foundry Inc, localizada na Califórnia e com o foco em oferecer suporte ao surgimento de empresas direcionadas para desenvolvimento de equipamentos médicos.

De acordo com Barrehag (2012), mesmo com a relevância em termos de número e crescimento desse tipo de organização, há ainda uma escassa produção científica sobre a definição do termo ‘aceleradora’, inclusive a uma escala global.

Cohen (2013, p.19) afirma que as aceleradoras “ajudam negócios a definirem e construírem os seus produtos iniciais, a identificarem segmentos de clientes promissores e recursos seguros, incluindo capital e equipa.”

2.7.2. Comunicação e Marketing em incubadoras/aceleradoras

A comunicação e o marketing nas incubadoras e aceleradoras de negócio, tal como em qualquer setor, são muito relevantes. É através do reconhecimento da organização que esta vai adquirir novos clientes, mas esse reconhecimento torna-se igualmente vantajoso para as *start-ups*, uma vez que estas podem beneficiar da credibilidade da incubadora para facilitar os contactos com clientes, fornecedores e outros *stakeholders* de forma a acelerar o desenvolvimento do negócio (Gassmann & Becker, 2006).

Considera-se que as incubadoras e aceleradoras de negócio pertencem ao mercado B2B (*business-to-business*) uma vez que existe relação bidirecional entre as partes envolvidas no

negócio (organização e empresas incubadas/aceleradas) e estão em constante interação uma com a outra. Este mercado desenvolve relações com outras empresas, que são suas clientes, distinguindo-se do mercado *Business-to-Consumer* (B2C) onde o cliente é o consumidor final (Brennan, Canning and McDowell, 2014).

De acordo com Camarinha (2018), o mercado B2B têm características bastante próprias quanto à sua estrutura, comportamento do consumidor e estratégias de marketing. Para que os clientes se sintam satisfeitos, tenham confiança na organização e se queiram relacionar com ela, é determinante a personalização e inovação dos serviços, a utilidade das tecnologias e a diversidade da oferta.

Com base em Lacerda (2010) é importante referir que mais do que apostar nas marcas-produto, importa competir pela marca-empresa. No contexto *business-to-business*, a marca da organização é vista como garantia de qualidade e também pode significar uma vasta rede de trabalho e contactos.

Trata-se assim de uma comunicação corporativa, isto é, apoiada numa marca corporativa - *corporate brand* (Bendixen, et al., 2004, Webster & Keller, 2004) – que tem como objetivo caracterizar de forma única uma organização – a essência, a cultura, a personalidade e o propósito - que são transmitidas a uma multiplicidade de *stakeholders* (Rode & Vallaster, 2005).

Olins (1995, p.10) defende que as empresas actuais devem preocupar-se não só com os seus clientes, mas também com empregados, fornecedores, distribuidores, comunidades locais e mundiais, numa visão mais holística da marca enquanto imagem alargada. Olins também reforça que a fusão entre duas ou mais organizações contribuem para o desenvolvimento de uma identidade corporativa de sucesso.

Assim, compreende-se que é importante que as incubadoras e aceleradoras, que pertencem ao mercado B2B (*business-to-business*), consigam comunicar os seus valores e a sua própria essência para consequentemente criarem uma boa reputação e imagem corporativa. Assim, vão conseguir estabelecer-se de forma mais consolidada na mente do seu público de forma diferenciada da concorrência. Dou & Chou (2004) reforçam a importância da diferenciação e ainda da disseminação da mensagem com recurso a ferramentas digitais para o sucesso das organizações.

3. Metodologia

O presente relatório vai ser realizado com base numa pesquisa bibliográfica. Pretende-se assim abordar conceitos fundamentais e promover a clarificação dos mesmos, de forma a tornar este projeto mais enriquecedor e pertinente.

Pretende-se ainda realizar um estudo de opinião com o intuito de identificar a imagem percebida da Startup Leiria e a IDDNET, medindo assim o índice de notoriedade das mesmas. Com o intuito de melhorar a qualidade de informação do estudo de opinião, decidiu-se que o método mais eficaz seria a realização de um questionário.

Já que há apenas uma amostra de respondentes e a informação é obtida apenas uma única vez, este estudo é classificado por transversal simples (*cross-sectional*) e vai-se recorrer a métodos quantitativos para a recolha de dados primários, isto é, um inquérito com uma amostra constituída pelos diferentes públicos-alvo (empreendedores, empresas em fase de escalabilidade, investidores, empresas maduras, público em geral, ...). Vai ser distribuído aleatoriamente através das redes sociais entre o mês de dezembro e fevereiro. Assim, a população alvo de estudo será todas as pessoas que conheçam alguma incubadora e/ou aceleradora de empresas em Portugal, incluindo a Startup Leiria e/ou a Incubadora D. Dinis.

3.1. Questionário

O questionário foi elaborado com base na informação necessária para compreender o índice de notoriedade da aceleradora Startup Leiria e da incubadora D. Dinis comparativamente aos seus concorrentes, bem como a perceção que os diferentes públicos-alvo tinham da Startup Leiria e da IDDNET. Este estudo teve como intuito a utilização dos resultados para a criação de um melhor plano de comunicação para a Startup Leiria 2.0., compreendendo os aspetos a melhorar e as características mais apreciadas pelos seus públicos-alvo.

O estudo foi feito através de questões estruturadas, como questões dicotómicas, de múltipla resposta, de resposta única e questões abertas. Procurou-se ainda recorrer a questões com a Escala de *Likert* uma vez que este tipo de questão permite, de uma maneira mais simples e eficaz, perceber a opinião do consumidor relativamente a aceleradoras e incubadoras bem como sobre a Startup Leiria e a Incubadora D. Dinis.

O questionário está dividido em seis secções.

A primeira é constituída por perguntas sobre o inquirido como a idade, o género, o concelho, o nível escolar e o papel no ambiente empreendedor.

A segunda secção é constituída por questões gerais que visam compreender se o inquirido está apto para responder ao questionário: este tem de conhecer o conceito de aceleração, incubação, a Startup Leiria e/ou a Incubadora D. Dinis.

A terceira secção é sobre as aceleradoras e incubadoras em Portugal e visa compreender quais o inquirido conhece e a opinião que tem, a nível de imagem e comunicação.

A quarta secção é sobre a Startup Leiria e visa compreender se o inquirido conhece a entidade, como tomou conhecimento da mesma e a opinião referente à sua imagem, comunicação, probabilidade de a recomendar e de trabalhar com ela.

A quinta secção tem as mesmas questões e objetivos que a quarta secção, mas sobre a Incubadora D. Dinis.

A sexta e última secção é uma questão aberta para que os inquiridos possam colocar as suas sugestões à Startup Leiria e à Incubadora D. Dinis.

Assim, este questionário é composto por cinco perguntas sobre o inquirido, três perguntas gerais, dez perguntas sobre aceleradoras e incubadoras, seis sobre a Startup Leiria e seis sobre a Incubadora D. Dinis, terminando com uma questão aberta para sugestões. No total são trinta e uma questões.

3.2. Pré-teste

Foi elaborado um pré-teste, isto é, a partilha do questionário a uma amostra de cinco pessoas para que se pudesse compreender a qualidade do mesmo.

Entre o dia 1 e 2 de dezembro de 2020, o questionário foi partilhado e foi possível concluir que a descrição do questionário podia enviesar as respostas de conhecimento de aceleradoras e incubadoras, uma vez que a Startup Leiria e a Incubadora D. Dinis já eram mencionadas. A descrição foi assim reestruturada.

Concluiu-se ainda que não existia nenhuma pergunta que conseguisse excluir os respondentes que não estavam aptos para ingressar na amostra, tendo-se adicionado, bem como uma pergunta aberta final para possíveis sugestões às organizações.

3.3. Análise dos resultados

O presente relatório é complementado com um método quantitativo e para a análise dos resultados obtidos no questionário recorrer-se-á ao *software* estatístico SPSS versão 27.

Este *software* permite a análise estatística avançada de dados, desde a sua inserção e visualização, à análise de relação entre variáveis pertinentes ao estudo.

Os dados recolhidos através dos questionários vão ser utilizados para se elaborar uma análise descritiva e assim conseguir compreendê-los melhor.

4. Caracterização das entidades

4.1. Caracterização da entidade Startup Leiria

4.1.1. Startup Leiria

A Startup Leiria é uma aceleradora de empresas que promove o empreendedorismo e a inovação (na indústria 4.0), sediada no Mercado de Sant'ana em Leiria e com a forma jurídica de associação.

Surgiu em julho de 2018 através da associação de diversas entidades que procuram desenvolver e inovar numa das melhores cidades para se viver e para se começar um negócio: Leiria. As várias entidades fundadoras são a Câmara Municipal de Leiria, IPL, NERLEI, Casper Ventures, Digidelta, Getdigital, inCentea, LaRedoute, Lusiaves, VOID e Vitor Ferreira. Mais tarde também DRT Group, hes e Preisen se associaram à Startup Leiria.

A Startup Leiria tem como missão prestar apoio ao desenvolvimento de ideias e negócios, e para isso disponibiliza uma rede de mentores bastante especializada, *workshops*, palestras, sessões de *networking* e atividades de *team building* aos seus clientes. De forma a cumprir mais facilmente ao que se propõe, a Startup Leiria tem parcerias com diversas entidades. Esta associação pretende assim, através da mentoria, promover a inovação e o empreendedorismo na região e consequentemente no país. Assim, através de colaboração, transparência, conhecimento, qualidade e inovação pretende promover o tecido empresarial da região.

4.1.2. Estrutura Interna

A Startup Leiria foi criada por diversas empresas associadas tendo-se juntado mais três entidades até agora.

ESTRUTURA INTERNA		
Associados Criadores	+	Associados Após a Criação
- Câmara Municipal de Leiria		- DRT Group
- Instituto Politécnico de Leiria		- HES – Sistemas Informáticos
- NERLEI		- Preisen
- Casper Ventures		
- Digidelta		
- InCentea		
- LaRedoute		
- Lusiaves		
- VOID		
- GetDigital		
- Vítor Ferreira		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Diretor Executivo</u>: Vítor Ferreira ▪ <u>Gestor de Operações</u>: Francisco Aguiar 		

Fig. 2 - Organograma da estrutura interna

Fonte: Própria

Atualmente, a Startup Leiria é constituída por um trabalhador em tempo integral, o gestor de operações. É um trabalhador do sexo masculino e tem formação em marketing.

5. Plano de Comunicação

A elaboração deste Plano de Comunicação surge após a fusão da aceleradora Startup Leiria com a Incubadora D. Dinis. A entidade permaneceu com o nome Startup Leiria e procura assim estabelecer-se no mercado com mais impacto, conseguindo alcançar melhor o seu público-alvo e consequentemente promover ainda mais a inovação e o empreendedorismo, a nível regional como nacional.

Com a criação deste plano de comunicação pretende-se definir uma posição estratégica para adotar perante o mercado, antecipando eventuais aspetos críticos.

Pretende-se ainda o planeamento de uma comunicação adequada à entidade para que assim, através da harmonização da mensagem e canais a utilizar, bem como da definição correta do público-alvo e do posicionamento, se consiga alcançar os objetivos delineados.

5.1. Missão e Visão

A Startup Leiria surgiu com o intuito de agilizar a criação de valor e o crescimento de empresas, empreendedores, inovadores e transformadores sociais, ao criar relações entre empresas, instituições e investidores que potenciem o desenvolvimento sustentável, com foco na transformação digital.

Pretende-se que a Startup Leiria tenha um papel determinante na facilitação da inovação e empreendedorismo na região centro, tornando-se assim uma aceleradora/incubadora de referência, não só a nível regional como também em todo o país.

5.2. Análise Externa

Para se elaborar um plano de comunicação adequadamente, antes de se analisar a organização, é necessário compreender onde está inserida. Isto é, é importante que se analise o ambiente externo da organização através de diversas análises nomeadamente, a Análise PEST, Análise de mercado (que inclui a análise do setor, a análise do ambiente empreendedor e a análise dos concorrentes) e ainda as respostas ao estudo de opinião desenvolvido com o objetivo de analisar

a perceção que os inquiridos têm das entidades Startup Leiria e Incubadora D. Dinis, bem como dos seus concorrentes.

5.2.1. Análise PEST

A Análise PEST ajuda a organização a reagir às mudanças que estão a ocorrer (seja no país e/ou no mercado) a nível Político/legal, Económico, Social e Tecnológico. É possível, através desta análise, compreender melhor as oportunidades e as ameaças externas a que a organização está exposta.

Fatores político/legais

- Novos programas de apoio ao empreendedorismo e investimento do Governo na inovação;
- Novo quadro de apoio e conseqüentemente novas oportunidades;
- Quadro fiscal mais favorável uma vez que as principais preocupações são o desenvolvimento do mercado de capitais português, a captação de investidores a nível “universal” e a manutenção da receita fiscal;
- Novos programas europeus: por exemplo *GreenDeal* que visa tornar a economia da União Europeia sustentável;
- Políticas governamentais e burocracias;
- Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados - leis de proteção de dados cada vez mais rígidas;
- Maior educação sobre empreendedorismo nas academias portuguesas, principalmente no ensino superior;
- Tensões internacionais (*Brexit*, mudança de presidência nos EUA, ...).

Fatores económicos

- Pandemia mundial causada pelo Covid-19 que veio causar uma crise económica e grande dificuldade do país a superar;
- Aceleração digital como consequência do Covid-19;
- Crescimento do PIB em 2021 (face a 2020) pode levar ao aumento da procura e criação de novas empresas;
- Aumento do desemprego, mas maior procura de recursos humanos qualificados o que leva a mais incentivo para a criação de *start-ups*;

- Impacto positivo na economia local;
- Impacto assimétrico da crise;
- Baixa remuneração nacional leva as empresas internacionais a considerar Portugal para se sediarem e recrutarem recursos humanos.

Fatores sociais

- Alterações sociais levam a uma maior visibilidade do empreendedorismo (como solução);
- Menor aversão ao risco;
- Maior perceção da importância do papel do empreendedor no mundo moderno;
- Aversão a espaços abertos e ao contacto com pessoas doentes;
- Mais foco em projetos sociais em tempos de pós-pandemia;
- Mudança de gerações: pessoas com mais vontade de trabalhar por conta própria conseguindo assim gerir os seus próprios horários.

Fatores tecnológicos

- Aumento do domínio e utilização de plataformas tecnológicas;
- Novas oportunidades de negócio como consequência do aumento da imaterialização dos negócios, indústria 4.0, inteligência artificial e *blockchain*;
- Aumento da concorrência internacional;
- Aumento de *cybercrimes* e *cybersegurança*;
- Predisposição para reuniões à distância.

Alguns destes fatores têm impacto positivo para a organização, outras nem tanto.

Atualmente considera-se que os fatores político/legais no geral têm um impacto positivo na organização e no ambiente empreendedor no geral. Constata-se um maior interesse pela parte do Governo no empreendedorismo, tanto pela criação de novos programas de apoio, pelo investimento na inovação bem como pela criação de quadros fiscais mais favoráveis que resultam em benefícios para os empreendedores. O ecossistema da inovação em Portugal está a melhorar, tornando-se mais favorável não só para os portugueses como também para o

ecossistema empreendedor internacional que começa a considerar o nosso país como uma opção de crescimento.

O quadro financeiro plurianual (2021-2027) ² elaborado pela União Europeia também sofreu reestruturações recentemente, sendo o “mercado único, inovação e digital” um dos domínios prioritários para o seu investimento. Ainda a nível europeu, existem novos programas que visam uma economia europeia mais sustentável (por exemplo, o *GreenDeal*).

Como aspeto positivo para a organização, referencia-se ainda a importância que o empreendedorismo está a ganhar nas academias portuguesas (principalmente nas do ensino superior). Atualmente, alunos de diversas áreas têm aulas e são educados de forma a compreender os benefícios bem como os apoios que têm ao seu dispor. Este fator é muito importante para promover a inovação e o empreendedorismo nos jovens.

Contudo, existem outros fatores que não são tão favoráveis à organização, uma vez que não ajudam à promoção da inovação nem ajudam os empreendedores. As políticas governamentais e burocracias são apontadas como o maior obstáculo à criação de novas empresas. Também as tensões internacionais (como o *Brexit* e a mudança de presidência nos Estados Unidos da América) podem ser vistas como um fator desfavorável pois pode afetar a internacionalização e exportação. Ainda o novo Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados pode complicar o estabelecimento de uma empresa, uma vez que estas têm de adotar novos processos para que os dados dos seus clientes sejam tratados nas conformidades legais, que estão cada vez mais rígidas.

Os fatores económicos são maioritariamente consequência da pandemia mundial provocada pelo Covid-19. Esta veio causar uma grande crise económica com grande dificuldade de superação³, uma vez que muitos setores fecharam temporariamente devido ao confinamento e muitos negócios acabaram por encerrar definitivamente. Consequentemente denota-se um impacto assimétrico da crise, isto é, pessoas com posses económicas ficaram ainda mais ricas após a pandemia, mas quem já vivia com dificuldades económicas viu a sua vida mais complicada economicamente.

² <https://eurocid.mne.gov.pt/quadro-financeiro-plurianual>

³ <https://executivedigest.sapo.pt/portugal-em-21-o-lugar-estes-sao-os-5-paises-melhor-posicionados-para-recuperar-da-crise-economica/>

Também o desemprego aumentou em Portugal⁴, contudo para o ecossistema empreendedor e para a Startup Leiria, é visto como um fator positivo: o desemprego é uma circunstância conveniente para a abertura de uma nova empresa. O aumento do desemprego leva ainda a uma maior procura de recursos humanos qualificados o que também pode influenciar positivamente a criação de *start-ups*.

Existem outros fatores económicos com impacto positivo na organização, nomeadamente a aceleração digital provocada pelo confinamento que levou as pessoas a explorar as vantagens do *online*, tanto para trabalhar em grupo, como para conviver ou fazer as suas compras. Também o aumento do PIB em 2021, face ao ano anterior, é um fator positivo pois leva ao aumento da procura e criação de novos negócios. Ainda como consequência do Covid-19, nota-se um impacto positivo na economia local a longo prazo causado pela proibição de circulação de concelhos e pelo medo de viajar levando a que as pessoas gastem o seu dinheiro na sua própria localidade e nos negócios locais.

A crise económica que o país enfrenta e a baixa remuneração nacional comparada com a remuneração internacional, promovem que empresas internacionais considerem Portugal um país mais atrativo para se sediarem e recrutar recursos humanos, com gastos menores. Este fator é ainda visto como um aspeto positivo pela organização, pois o tecido empresarial do país tende a enriquecer e o empreendedorismo a aumentar.

São bastante relevantes algumas mudanças na sociedade, sendo a maioria de impacto positivo para a organização. Contudo, é de notar o fator social com impacto negativo para a organização, nomeadamente a aversão causada pelo Covid-19 a espaços abertos e ao possível contacto com pessoas doentes (que levam os empresários a procurar o seu próprio escritório e à sociedade em geral a não participar em eventos presenciais).

No entanto, são mais os fatores sociais com implicação positiva na organização. A sociedade tende a ter uma melhor e maior perceção do empreendedorismo como solução pessoal bem como para o mundo moderno. As pessoas também sentem menor aversão ao risco e consequentemente tendem a arriscar mais, seja para mudar de vida ou começarem o seu próprio negócio. Atualmente e como consequência da pandemia, as pessoas estão mais preocupadas com os problemas da sociedade e consequentemente mais atentas a projetos sociais, o que se

⁴ <https://expresso.pt/economia/2021-04-20-Um-ano-depois-da-pandemia-desemprego-registado-esta-no-nivel-mais-alto-da-era-Covid-260f95f3>

revela uma oportunidade para a organização que está a começar a desenvolver esforços nessa área (incubadora social). Ainda uma mudança de gerações é notória e bastante importante para o empreendedorismo e para a organização em geral: as gerações mais novas demonstram mais interesse em trabalhar por conta própria, sob as suas próprias orientações e gerindo os seus próprios horários.

Sobre os fatores tecnológicos atuais, podem-se detetar algumas oportunidades para a organização. Também como consequência do Covid-19 e da era em que se vive, existe um maior domínio e utilização de plataformas tecnológicas. Este aspeto facilita a comunicação e o trabalho de equipa à distância bem como reuniões de trabalho, não sendo necessário as pessoas estarem juntas fisicamente ou próximas geograficamente. A imaterialização dos negócios (o desenvolvimento da indústria 4.0., inteligência artificial e *blockchain*) também aumentou, o que possibilita a inovação e o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio na área.

Contudo, surge também uma ameaça para a organização. Como consequência da digitalização e da utilização das novas tecnologias, uma empresa alcança diversos pontos do mundo, mas também tem de concorrer com empresas igualmente distantes, aumentando assim a concorrência internacional e tendo de adotar melhores estratégias para se conseguir diferenciar.

Com o desenvolvimento das tecnologias e o uso da internet, também os *cybercrimes* e a *cybersegurança* aumentaram⁵. Os crimes cibernéticos preocupam cada vez mais todas as empresas que usufruem das novas tecnologias para trabalhar e guardar dados importantes sobre a sua empresa, contudo é necessário tomar todas as precauções de *cybersegurança* reguladas.

Entende-se que muitos fatores são consequência do covid-19, e atualmente vive-se uma fase de incerteza e de mudança, por isso, torna-se determinante que a organização aproveite os fatores que a influenciam positivamente e usufrua das oportunidades sem nunca descurar as ameaças a que está exposta.

5.2.2. Análise de Mercado

Para se fazer uma análise de mercado adequada é necessário compreender o setor: qual é o setor, de que forma é composto e se está em crescimento ou declínio?

⁵ <https://www.publico.pt/2021/05/18/tecnologia/noticia/ciberataques-aumentaram-79-portugal-2020-1963067>

Também é necessário compreender quem são as partes integrantes do ambiente empreendedor e de que forma elas atuam nas organizações deste setor, percebendo assim o seu papel. Ainda serão analisados os concorrentes da Startup Leiria, de forma a compreender de que forma estes se diferenciam no mercado e o que fazem de melhor.

5.2.2.1 Análise do Setor

Em análise está o setor da aceleração e incubação, onde a Startup Leiria está inserida.

Estima-se que existam cerca de 7000 incubadoras no mundo inteiro. Já em Portugal, em 2002 e de acordo com um estudo feito pelo *Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES) for the European Commission's Enterprise DG*, existiam apenas 23 incubadoras. Em 2014, o número de incubadoras/aceleradoras aumentou para cerca de 70 no país.

Em 2018, de acordo com um estudo conduzido pela TGA, foram identificadas 28 incubadoras apenas na Região Centro do País.

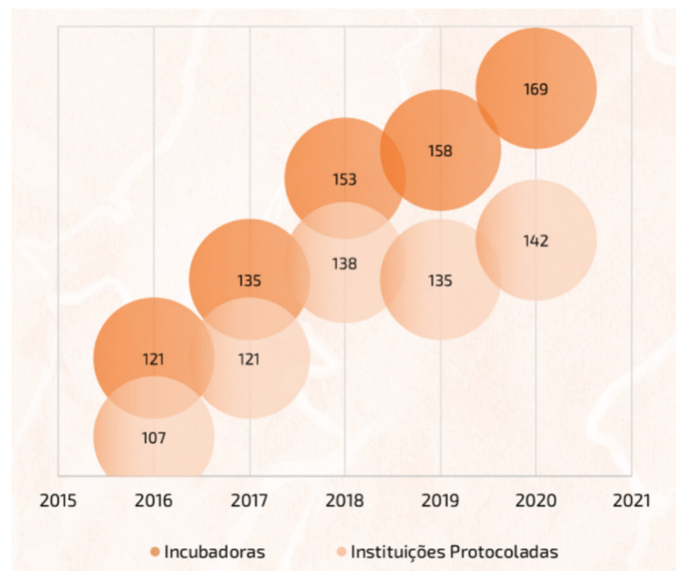


Fig. 3 - Evolução das Incubadoras e Instituições Protocoladas
Fonte: RNI (Monitorização das Incubadoras portuguesas – Resultados 2020)

De acordo com um estudo feito pela Rede Nacional de Incubadoras, em fevereiro de 2021 (Monitorização das Incubadoras portuguesas – Resultados de 2020) retiraram-se algumas conclusões sobre o setor:

- Em 2020 existiam 169 incubadoras. O aumento desde 2016, ano em que a RNI começou a monitorizar as incubadoras e instituições protocoladas, é notório (Fig.3);

- As 169 incubadoras foram criadas pela iniciativa de 142 instituições. Estas 169 incubadoras estão localizadas por todo o país, mas há uma maior presença na região centro e norte, existindo 51 e 58 respetivamente. Na região de Lisboa existem 40, no Alentejo 8 e na região do Algarve 5. Ainda na Madeira existem 2 incubadoras e no arquipélago dos Açores 5;
- As incubadoras de Portugal apresentam diversas tipologias, nomeadamente de impacto regional (57,7%), transferência de tecnologia (19%), *business development* (17,6%) e sectorial (5,6%).

De acordo com os dados recolhidos considera-se que o setor está em crescimento, isto é, o número de incubadoras tem vindo a aumentar nos últimos anos. Ainda se nota uma maior existência destas organizações no litoral em comparação com o interior do país.

5.2.2.2. Análise do Ambiente Empreendedor

Existem diversos intervenientes no ambiente da incubação e aceleração, que tanto individualmente como no seu todo, desempenham um papel fulcral no desenvolvimento do setor, nomeadamente:

- Mentores: Composto por “pessoas com experiência profissional comprovada na área da criação e desenvolvimento de negócios e disponibilidade para utilizar essa experiência, de modo voluntário e gratuito, na orientação de mentorandos, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento pessoal e o desenvolvimento de ideias de negócio e projetos empresariais, previamente qualificados por uma entidade habilitada para o efeito” (IAPMEI, 2021, p.4);
- Investidores: Este grupo de intervenientes é composto tanto por investidores em nome individual como por investidores que representam uma empresa. Através da ligação feita pelas incubadoras/aceleradoras, é possível aos investidores injetarem capital nas melhores ideias de negócio/*start-ups*, ajudando-as a crescer e a estabelecerem-se no mercado;
- Instituições de ensino: As academias (principalmente universitárias) têm um papel extremamente importante e são bastante comuns no ambiente empreendedor. As parcerias entre as instituições de ensino e as incubadoras/aceleradoras ocorrem com o intuito de promover o empreendedorismo junto dos alunos/professores, mas também

- porque estes intervenientes podem contribuir bastante para o desenvolvimento do setor e inovação através das suas visões atuais em determinada área que são especializados;
- Empreendedores: Neste grupo inserem-se todos os empreendedores, tanto com empresas recentemente criadas ou apenas com ideias de negócio inovadoras. São considerados os “consumidores” do setor, uma vez que é este grupo que retira maior valor de toda a oferta das incubadoras/aceleradoras. O apoio oferecido por parte das incubadoras/aceleradoras a este grupo varia conforme a fase em que se encontrem (ideia/projeto/empresa em fase inicial), desde apoio ao desenvolvimento das ideias e/ou dos projetos de forma que se transformem em empresas ou até apoio ao potencial de escalabilidade de empresas em fase inicial. Este grupo é ainda relevante porque permitem a criação de redes de *network*, que possibilitam a troca de ideias e de conhecimento entre eles;
 - Governo e respetivos Institutos de Apoio: O governo tem um papel determinante no ambiente empreendedor uma vez que as incubadoras/aceleradoras têm um impacto muito positivo no desenvolvimento do país. Este ajuda as entidades a ultrapassar alguns desafios existentes neste setor seja através de informação, capital ou de institutos e programas de apoio, como por exemplo o IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, Startup Portugal, Investe Jovem (promovido pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional), Compete 2020, entre outros, ...;
 - Parceiros/Associados: Este grupo é composto por empresas bem estabelecidas no mercado que procuram apoiar tanto a organização como os seus incubados/acelerados. Através da sua participação ativa no mercado e conhecimento adquirido, conseguem influenciar positivamente a organização bem como os seus empreendedores, promovendo a sua notoriedade e o seu crescimento. Ao pertencerem ao ambiente empreendedor, os parceiros/associados tanto enriquecem as redes de contactos criadas nas incubadoras/aceleradoras como podem usufruir das mesmas. Esta parceria pode ainda levar ambas as partes a deterem algumas vantagens tais como acesso a informações exclusivas ou serviços únicos e especializados;
 - Comunidade: Este grupo é composto por habitantes da região e pessoas ativas na sociedade que mesmo que direta ou indiretamente, detém os mesmos interesses que a organização. Isto é, ambas as partes pretendem unir esforços para conseguirem promover o desenvolvimento do empreendedorismo e a competitividade da região.

5.2.2.3. Análise da Concorrência

É necessário compreender quem são os concorrentes da organização e de que forma representam uma ameaça para a organização. Uma vez que a organização resulta de uma fusão de uma incubadora com uma aceleradora é necessário analisar tanto as incubadoras como as aceleradoras de Portugal, em específico as da região centro.

De acordo com o estudo de opinião realizado para complementar este plano de comunicação, foram considerados os seguintes concorrentes:

- OPEN – Associação para Oportunidades Específicas de Negócio
Situada na Marinha Grande, esta associação oferece serviços de incubação (pré incubação, incubação virtual ou física), aluguer de infraestruturas e organização de eventos que promovem o empreendedorismo na região. Esta organização torna-se um concorrente direto, tanto pelos seus serviços bem como pela sua localização muito próxima da cidade de Leiria. A Incubadora OPEN apresenta-se ao seu público através de cores como o amarelo-torrado, roxo e branco, utiliza uma comunicação informal através dos canais digitais e apenas se comunica em português.
- Startup Lisboa
A Startup Lisboa é uma incubadora que tal como o seu próprio nome indica, se localiza na cidade de Lisboa. Criada em 2012, esta organização posiciona-se como um facilitador para todos os empreendedores, oferecendo serviços de incubação (virtual e física) e aluguer de infraestruturas, tanto espaço físico de trabalho como locais onde empreendedores de outras localidades (e até mesmo países) podem ficar alojados. A organização apresenta-se através de uma comunicação em tons de azul, preto e branco e dirige-se ao seu público maioritariamente em inglês. A Startup Lisboa é uma das maiores concorrentes da Startup Leiria uma vez que é considerada uma das organizações com maior notoriedade neste setor.
- IEFF - Incubadora de Empresas da Figueira da Foz
A Incubadora Mar&Indústria da Figueira da Foz localiza-se no litoral centro, mais precisamente na Figueira da Foz. A organização foca-se na incubação de empresas de serviços e empresas industriais e a sua oferta também inclui infraestruturas. Esta organização trabalha ainda em parceria com o Microninho ISI – Incubadora Social e de Inovação da Figueira da Foz que igualmente apoia e promove o empreendedorismo na região.

- Parkurbis

A Associação Parkurbis Incubação é uma incubadora de base tecnológica e científica, situada no Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã. Esta organização pretende promover o empreendedorismo na região e ainda prestar apoio à criação de novas empresas, ao financiamento e à internacionalização. A Parkurbis comunica-se através das cores vermelho, azul e branco. A sua presença nas redes sociais é escassa e desatualizada e o site é pouco atrativo na ótica do utilizador.

- Startup Torres Novas

A Startup Torres Novas é uma incubadora situada em Torres Novas (distrito de Santarém), tal como o próprio nome indica. A organização desenvolve programas de incubação, apoia na aceleração das empresas e promove tanto o empreendedorismo como o desenvolvimento da região. A Startup Torres Novas apresenta-se ao público através das cores amarelo, branco e preto e comunica com ele através de um discurso informal. É uma organização ativa nas redes sociais.

- Beta-i

A Beta-i é uma consultora de inovação portuguesa, sediada em Lisboa. Esta organização tem como principal objetivo a promoção do empreendedorismo e criar um ecossistema mais inovador em Portugal. Para isso, esta consultora desenvolve programas de aceleração para diversas áreas de negócio, workshops para empreendedores e cria ligação entre *start-ups* e investidores. Através das cores verde, roxo, branco e preto, a Beta-i apresenta-se ao público. Utiliza frequentemente as redes sociais para comunicar e em inglês, tal como o idioma predefinido do seu *website*.

- Instituto Pedro Nunes

O Instituto Pedro Nunes é uma organização situada em Coimbra, que surgiu com o intuito de transformar o tecido empresarial e também promover o empreendedorismo na região. Além de possuir laboratórios de desenvolvimento tecnológico e formações, é pela área de incubação e aceleração que o IPN é considerado um concorrente da Startup Leiria. Esta organização apresenta-se através da cor azul petróleo, utiliza uma comunicação formal para com o seu público e é possível escolher o idioma do seu *website* entre português e inglês.

- Startup Braga

A Startup Braga, sediada na cidade de Braga, é considerado um *hub* da inovação. Esta organização propõe-se a promover o empreendedorismo através de programas de pré-

aceleração, aceleração e incubação, apoiando assim empresas em diversos estágios de vida. Trabalham essencialmente com projetos nas áreas da nanotecnologia, tecnologias para a saúde e economia digital. A Startup Braga apresenta-se pela cor laranja, amarelo-torrado e branco e comunica frequentemente através das redes sociais em inglês.

- Fábrica de Startups

A Fábrica de Startups, sediada em Oeiras, pretende ajudar as pessoas a tornarem-se empreendedores de sucesso. Esta organização oferece diversos tipos de programas de incubação e aceleração (que decorrem tanto em contexto presencial como através do digital), aluguer de infraestruturas, recursos e consultoria. A Fábrica de Startups apresenta-se através da conjugação de tons de azul, amarelo, preto e branco e comunica-se maioritariamente em inglês, por vezes em português, e com um discurso informal.

Para uma melhor análise da concorrência, foi elaborada uma tabela comparativa sobre diversos aspetos relativos a cada organização, nomeadamente área geográfica de intervenção, ano de criação, áreas de negócio de intervenção (uma vez que há organizações a operar em áreas específicas), denominação, o tipo de comunicação que utiliza (cor, linguagem, idioma e presença digital) e serviços que oferecem (Anexo A).

5.2.3. Estudo de opinião

Como já referido no presente relatório, foi elaborado um estudo de opinião de forma a conseguir compreender o conhecimento dos inquiridos sobre as aceleradoras e incubadoras de Portugal, aprofundando ainda sobre a perceção que estes têm da Startup Leiria e Incubadora D. Dinis.

Foi utilizado o *software* SPSS versão 27 para uma melhor análise dos resultados obtidos, tendo sido feito uma análise descritiva dos mesmos.

- **Caracterização da amostra**

Foram consideradas 84 respostas válidas, isto é, 84 respondentes conheciam alguma incubadora ou aceleradora de empresas.

Os respondentes têm idades compreendidas entre os 18 e os 78 anos, sendo que existe uma maior percentagem de respondentes com 23 anos, correspondente a 11,9% do total (gráfico 1).

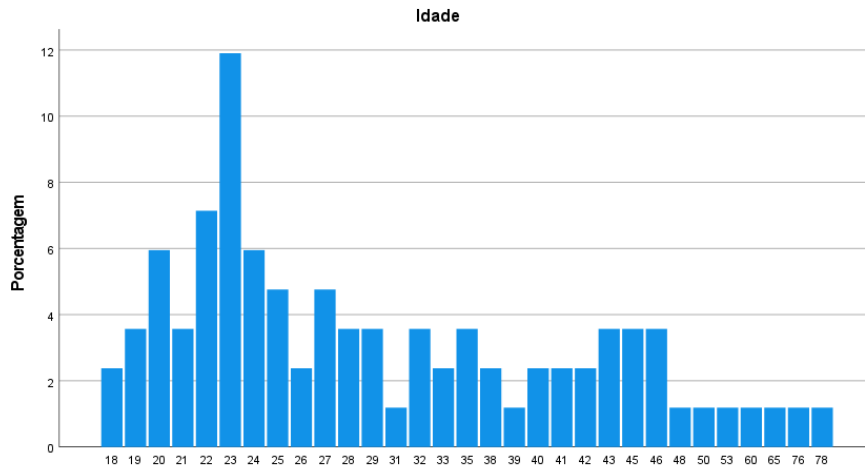


Gráfico 1 - Idade dos respondentes
Fonte: Própria com recurso a SPSS

Através do gráfico 2 é possível concluir que dos 84 respondentes, 53 são do género feminino e 31 do género masculino. Corresponde a uma percentagem de 63,1% e 36,9%, respetivamente.

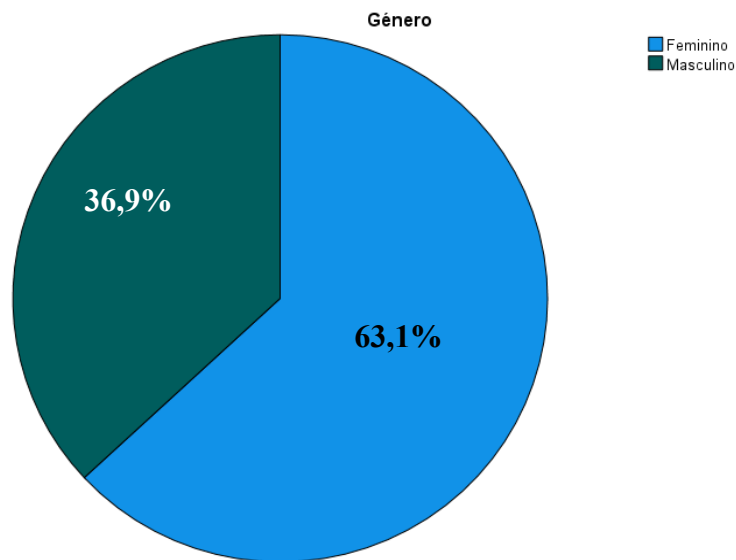


Gráfico 2 - Género dos respondentes
Fonte: Própria com recurso a SPSS

Relativamente ao concelho de residência dos respondentes, denota-se 24 concelhos diversos. Nota-se uma maior incidência de respondentes do concelho de Leiria, correspondente a 36 dos 84, isto é, 42,9% da amostra (gráfico 3).

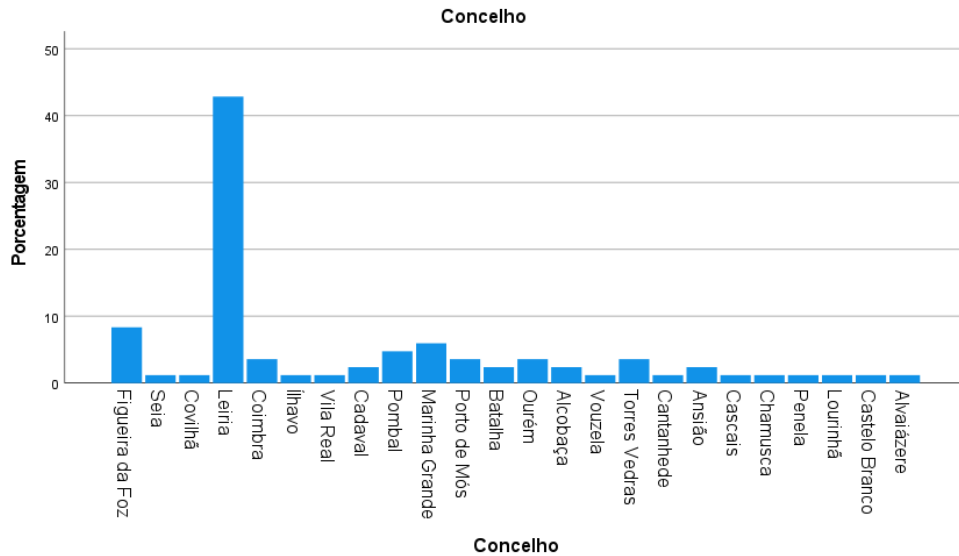


Gráfico 3 - Concelho dos respondentes
Fonte: Própria com recurso ao SPSS

Com base no gráfico 4 é possível compreender que os respondentes têm diversos graus de escolaridade: 9º ano, 12º ano, licenciatura, mestrado e doutoramento. A maioria dos respondentes têm a licenciatura (52,4%), seguindo-se de respondentes com o 12º ano (28,6%) e mestrado (14,3%). Apenas 3 respondentes têm doutoramento (3,6%) e 1 com o 9º ano (1,2%).

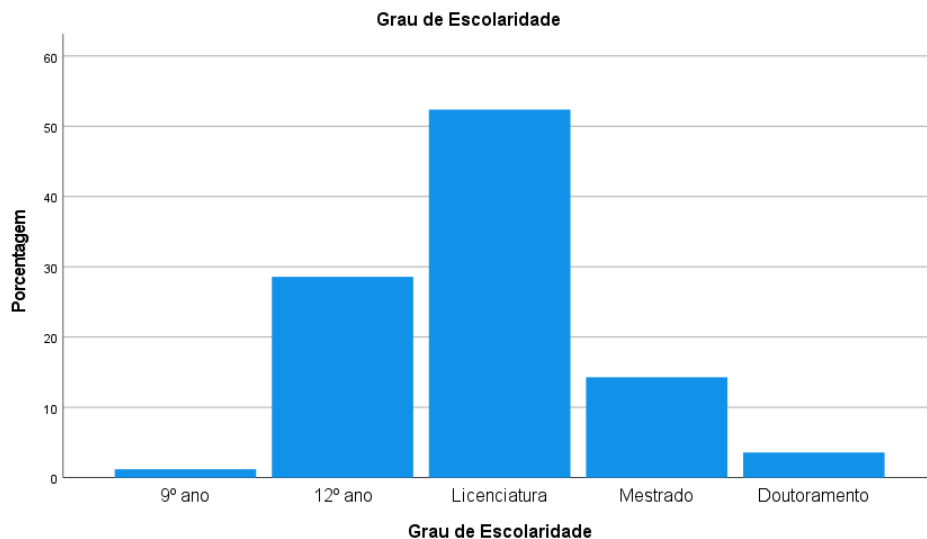


Gráfico 4 - Grau de escolaridade dos respondentes
Fonte: Própria com recurso ao SPSS

Surge assim uma questão relevante que será utilizada posteriormente para segmentar as respostas e assim ser possível uma análise mais adequada: qual o papel dos respondentes no ambiente empreendedor? Como se denota no gráfico 5, a maioria dos respondentes (63,1%) consideram-se público em geral, 16,1% dos respondentes são colaboradores no ecossistema

empreendedor, 14,3% são empreendedores, 4,8% são investidores e ainda um dos respondentes é estudante na área do empreendedorismo.

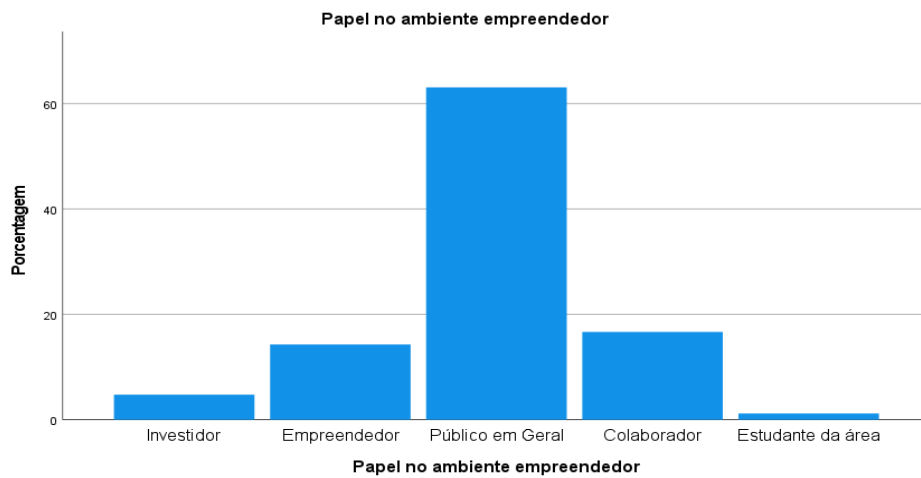


Gráfico 5 - Papel dos respondentes no ambiente empreendedor
Fonte: Própria com recurso ao SPSS

- **Análise dos dados**

As restantes questões que compõem o questionário serão analisadas de acordo com a variável “papel no ambiente empreendedor”, com recurso a tabulação cruzada. Assim, pretende-se estudar de que forma a opinião sobre as incubadoras e aceleradoras em Portugal podem variar de acordo com a função de cada respondente no ecossistema empreendedor.

Começou-se por colocar algumas questões gerais aos respondentes (Tabela 1), isto é, se sabiam o que era uma aceleradora de empresas e/ou uma incubadora de empresas e se conheciam a Startup Leiria e ou a Incubadora D. Dinis. Com base no papel que cada respondente tem no ambiente empreendedor, é possível concluir que a maioria (58,33% dos respondentes) sabe o que é uma aceleradora e incubadora de empresas. O público em geral são os respondentes com menos conhecimento, existindo 7 que não sabem o que sejam aceleradoras e incubadoras de empresas. Compreende-se ainda que, na amostra de respondentes que conhecem apenas um dos tipos de organização (32,14%), a maioria conhece apenas o conceito de incubadora de empresas (85,19%) e os restantes 14,81% apenas sabe o que é uma aceleradora de empresas.

Quando são questionados sobre o conhecimento da Startup Leiria e/ou Incubadora D. Dinis, e talvez por se tratar de entidades específicas, o desconhecimento total é maior e abrange 21,43% dos respondentes. Ainda assim, 34 respondentes (40,48%) conhecem ambas as entidades e

38,10% apenas conhece uma delas. Ao contrário do que se notou na questão anterior, na amostra de respondentes que apenas conhece uma das organizações, a maioria (59,38%) conhece a Startup Leiria (que é uma aceleradora) e 40,63% dos respondentes apenas conhece a Incubadora D. Dinis. Tal como na questão anterior, compreende-se que o público em geral é o que detém menos conhecimento sobre as organizações, sendo que 26,42% deste grupo não conhece nenhuma delas. Também o único estudante da área que respondeu ao questionário não conhecia nenhuma das organizações.

Tabela 1 - Perguntas gerais
Fonte: Própria com recurso ao SPSS

		Investidor	Empreendedor	Público no geral	Colaborador	Estudante da área	Total
Sabe o que é uma aceleradora/incubadora de empresas?	Ambas	4	10	25	10	0	49
	Apenas aceleradoras	0	0	4	0	0	4
	Apenas incubadoras	0	2	17	3	1	23
	Nenhuma	0	0	7	1	0	8
Conhece a Startup Leiria e/ou a Incubadora D. Dinis?	Ambas	3	6	17	8	0	34
	Apenas a Startup Leiria	0	3	14	2	0	19
	Apenas Incubadora D. Dinis	1	1	8	3	0	13
	Nenhuma	0	2	14	1	1	18
	Total de respondentes	4	12	53	14	1	84

Os respondentes foram questionados se conheciam alguma aceleradora de empresas além da Startup Leiria e conclui-se que a maioria não tem. Isto é, 62 dos respondentes (73,81%) apenas conhece a aceleradora de empresas Startup Leiria. Como se pode analisar na Tabela 2, este desconhecimento é notório em todos os grupos de papéis no ambiente empreendedor e é sempre maior em comparação com a percentagem de respondentes que conhecem outras aceleradoras de empresas.

Tabela 2 - Conhece alguma aceleradora de empresas sem ser a Startup Leiria?
Fonte: Própria com recurso a SPSS

		Conhece alguma aceleradora de empresas sem ser a Startup Leiria?				Total	
		Sim		Não			
		N	%	N	%	N	%
Papel no ambiente empreendedor	Investidor	1	4,5%	3	4,8%	4	4,8%
	Empreendedor	5	22,7%	7	11,3%	12	14,3%
	Público em Geral	11	50,0%	42	67,7%	53	63,1%
	Colaborador	5	22,7%	9	14,5%	14	16,7%
	Estudante da área	0	0,0%	1	1,6%	1	1,2%
Total		22	100,0%	62	100,0%	84	100,0%

Com o objetivo de compreender que aceleradoras estavam na mente dos respondentes, foi-lhes questionado quais as aceleradoras que conheciam, além da Startup Leiria. Como se nota no gráfico 6, dos 84 inquiridos, 79,8% não conhece (tendo respondido “não” na questão anterior) ou não respondeu. Assim se compreende que a aceleradora mais presente na memória dos respondentes é a Startup Lisboa (6%), o Instituto Pedro Nunes (2,4%) e a Incubadora D. Dinis (2,4%), sendo que a última não é uma aceleradora e reflete o desconhecimento dos respondentes.

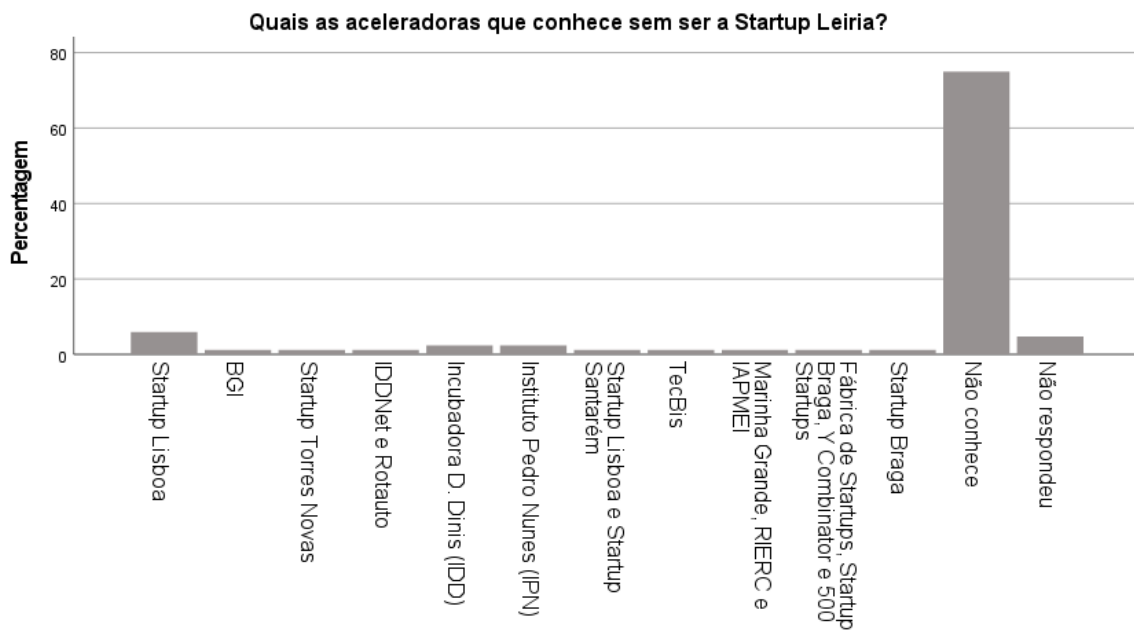


Gráfico 6 - Quais aceleradoras conhece sem ser a Startup Leiria?

Fonte: Própria com recurso a SPSS

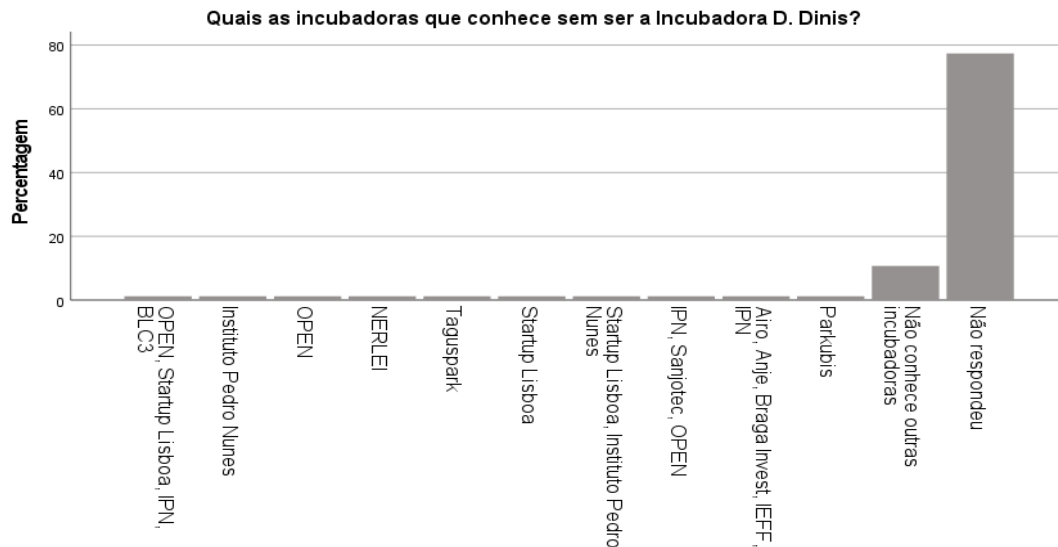
Após questionar os respondentes sobre o seu conhecimento sobre a Startup Leiria e aceleradoras no geral, colocou-se a questão “Conhece alguma incubadora de empresas sem ser a Incubadora D. Dinis?” (Tabela 3). Dos 84 respondentes, apenas 22 pessoas estavam aptas para responder a esta questão e as restantes 62 não responderam. Na amostra de respondentes (22) a esta questão, a maioria (59,9%) conhece outras incubadoras, 5 respondentes apenas conhecem aceleradoras (22,73%) e 18,18% apenas conhecem a Incubadora D. Dinis ou a Startup Leiria (não conhecendo outras entidades).

Tabela 3 - Conhece alguma incubadora de empresas sem ser a Incubadora D. Dinis?

Fonte: Própria com recurso a SPSS

		Conhece alguma incubadora de empresas sem ser a Incubadora D. Dinis?									
		Sim		Não, só aceleradoras		Não conheço outras incubadoras/ aceleradoras sem ser a Incubadora D. Dinis ou a Startup Leiria		Não respondeu		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Papel no ambiente empreendedor	Investidor	0	0,0%	0	0,0%	1	25,0%	3	4,8%	4	4,8%
	Empreendedor	4	30,8%	1	20,0%	0	0,0%	7	11,3%	12	14,3%
	Público em Geral	6	46,2%	3	60,0%	2	50,0%	42	67,7%	53	63,1%
	Colaborador	3	23,1%	1	20,0%	1	25,0%	9	14,5%	14	16,7%
	Estudante da área	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,6%	1	1,2%
Total		13	100,0%	5	100,0%	4	100,0%	62	100,0%	84	100,0%

Com o intuito de compreender que incubadoras estão presentes na mente dos respondentes, colocou-se a questão sobre quais incubadoras estes conheciam, sem ser a Incubadora D. Dinis (gráfico 7). 77,4% dos respondentes não respondeu, uma vez que ao longo das últimas questões já tinham admitido não conhecer outras entidades.

**Gráfico 7 - Quais as incubadoras que conhece sem ser a incubadora D. Dinis?**

Fonte: Própria com recurso a SPSS

Assim, existem 10 respostas a esta questão onde são mencionadas outras incubadoras além da D. Dinis e é notória uma maior frequência de resposta que inclui a Startup Lisboa, o Instituto Pedro Nunes (IPN) e a Associação para Oportunidades Específicas de Negócio (OPEN).

Segue-se a secção III do estudo que visa compreender a opinião dos respondentes sobre algumas entidades em específico, nomeadamente da Associação para Oportunidades Específicas de Negócio (OPEN) (gráfico 8), Instituto Pedro Nunes (gráfico 9), Startup Lisboa (gráfico 10), Beta-i (gráfico 11), Startup Braga (gráfico 12), Fábrica de Startups (gráfico 13), Incubadora de Empresas da Figueira da Foz (gráfico 14), Parkurbis (gráfico 15) e Startup Torres Novas (gráfico 16). Esta secção foi respondida por 80 dos respondentes.

Questionou-se os inquiridos sobre a sua opinião relativamente à OPEN. Contemplando o gráfico 8 é possível compreender que a maioria nunca ouviu falar da organização (66,7% dos respondentes), independentemente do papel que têm no ambiente empreendedor e incluindo todos os investidores e o único estudante da área que responderam à questão. Contudo, nota-se uma quantidade significativa de público em geral e colaboradores que já ouviram falar da organização e empreendedores que a conhecem. Relativamente aos respondentes que conhecem a organização e têm uma opinião positiva, é uma quantidade homogénea, sendo semelhantemente pequena independentemente dos seus papéis. Nenhum dos respondentes considerou a opção “conheço e tenho uma opinião muito positiva”.

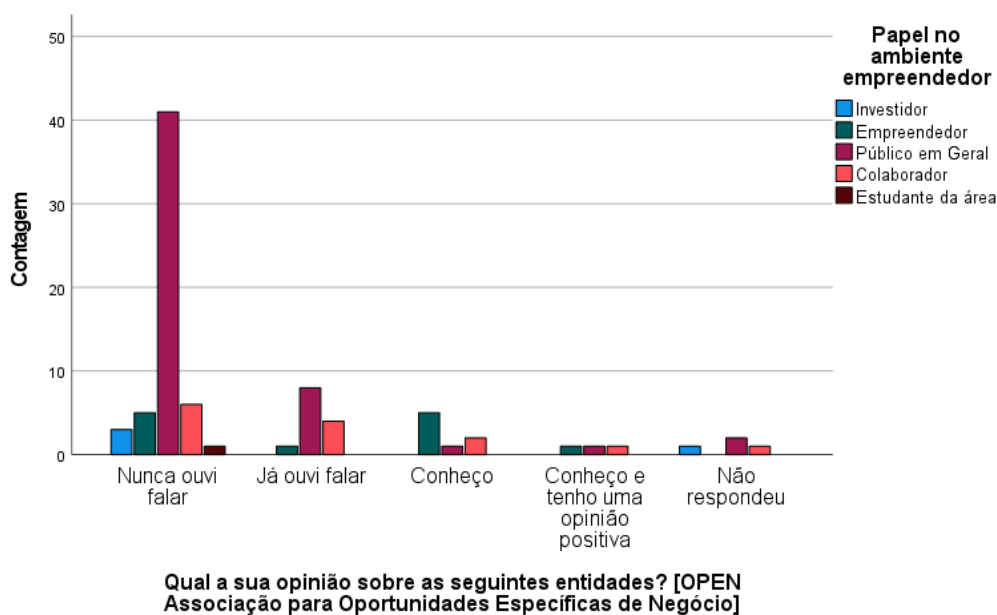


Gráfico 8 - Opinião sobre a OPEN

Fonte: Própria com recurso a SPSS

Relativamente à opinião sobre o Instituto Pedro Nunes (gráfico 9), compreende-se que existe um maior conhecimento sobre a organização. A quantidade de respondentes que nunca ouviu falar sobre o IPN (47,6%) é menor em comparação com a OPEN (gráfico 8), e analisando em específico sobre esta entidade conclui-se que a maioria dos colaboradores já ouviu falar e a maioria dos empreendedores a conhece. Apesar de mais de metade do público em geral nunca ter ouvido falar desta entidade, uma grande quantidade de respondentes já ouviu falar ou conhece. A maioria dos investidores que respondeu também não conhece a entidade, nunca tendo ouvido falar dela, no entanto os restantes têm conhecimento sobre ela. O único estudante da área também não conhece a organização. Relativamente aos respondentes que conhecem e têm uma opinião positiva sobre a entidade, apesar de serem poucos, nota-se uma maior

quantidade de empreendedores em comparação com público em geral e colaboradores. Nenhum dos respondentes considerou a opção “conheço e tenho uma opinião muito positiva”.

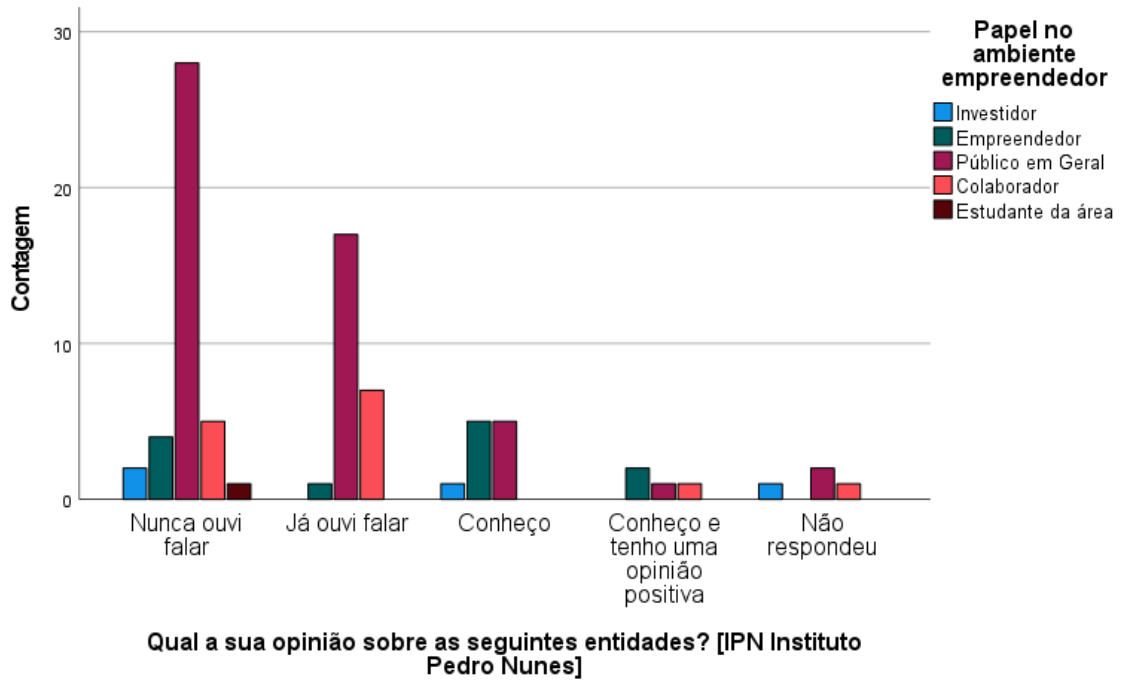


Gráfico 9 - Opinião sobre o IPN
Fonte: Própria com recurso ao SPSS

Questionou-se também os inquiridos sobre a opinião que tinham da Startup Lisboa. Contemplando o gráfico 10, é possível compreender que a percentagem de respondentes que nunca ouviram falar da organização (42,9%) é menor em comparação com a OPEN (gráfico 8) e o IPN (gráfico 9). A maioria dos investidores que responderam, conhecem a Startup Lisboa e têm uma opinião positiva sobre ela. A maior parte dos empreendedores que responderam já ouviram falar da organização, conhecem ou têm uma opinião positiva. Existem respondentes (público em geral e colaboradores) que conhecem e têm uma opinião muito positiva da Startup Lisboa, o que não se constatou na avaliação da OPEN e IPN. O único estudante da área já ouviu falar da organização.

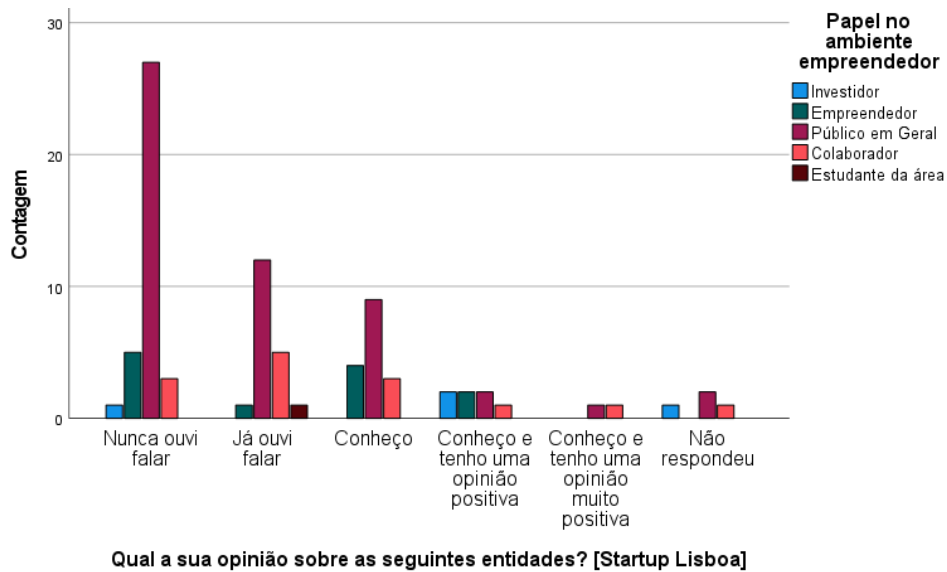


Gráfico 10 - Opinião sobre a Startup Lisboa
 Fonte: Própria com recurso a SPSS

Relativamente à opinião sobre a Beta-i (gráfico 11), nota-se um aumento de respondentes que nunca ouviram falar da organização (79,8%) em comparação com a OPEN (gráfico 8), IPN (gráfico 9) e Startup Lisboa (gráfico 10). A maioria dos empreendedores, colaboradores e público em geral bem como todos os investidores e o único estudante da área nunca ouviram falar da organização. Um dos empreendedores e um dos colaboradores conhecem a organização, sendo que um outro empreendedor conhece e tem opinião positiva e outro colaborador conhece e tem uma opinião muito positiva. Esta última avaliação não foi notada em todas as entidades.

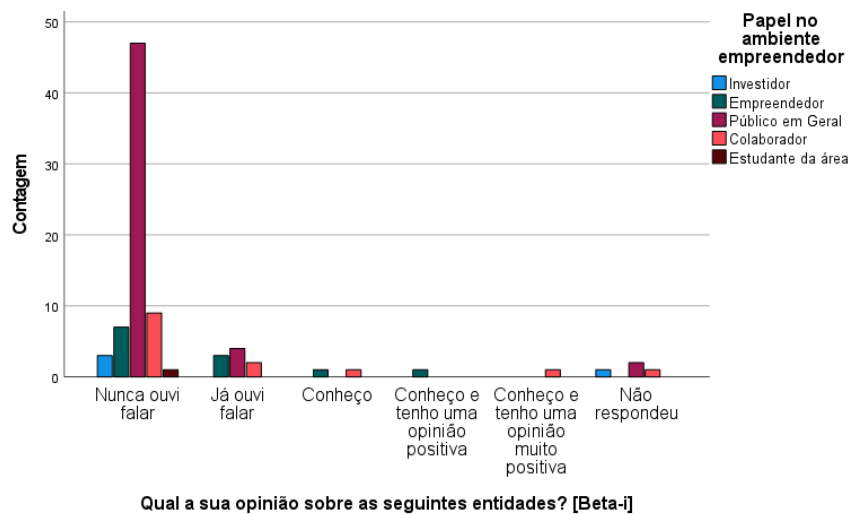


Gráfico 11 - Opinião sobre a Beta-i
 Fonte: Própria com recurso a SPSS

Analisando a opinião dos respondentes sobre a Startup Braga (gráfico 12), compreende-se que 79,8% da amostra nunca ouviu falar da organização. Esta percentagem é maioritariamente constituída pelo público em geral, dois investidores, alguns empreendedores e colaboradores bem como o estudante da área. Alguns empreendedores, público em geral e colaboradores já ouviram falar da organização e alguns empreendedores e público em geral conhecem a organização. Um investidor, um colaborador e uma pessoa que representa o público em geral têm uma opinião positiva da Startup Braga. Ainda um colaborador diz ter uma opinião muito positiva da organização, opção que nem sempre é considerada relativamente às outras organizações.

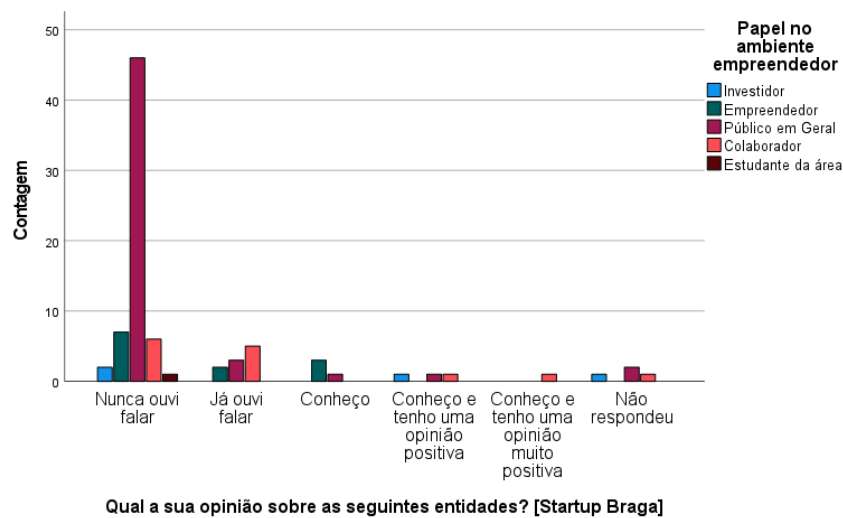


Gráfico 12 - Opinião sobre a Startup Braga

Fonte: Própria com recurso a SPSS

Sobre a Fábrica de Startups (gráfico 13), é possível notar que 75% dos respondentes nunca ouviram falar da organização. Esta percentagem é composta pela maioria do público em geral, todos os investidores que responderam à questão e ainda o estudante da área. Ainda a maioria dos colaboradores (64,3%) afirmam nunca ter ouvido falar da organização. Sobre os respondentes que já ouviram falar da organização, estes são empreendedores e público em geral, maioritariamente, e também um colaborador. Alguns empreendedores e um colaborador admitem conhecer a entidade e ainda dois colaboradores afirmam conhecer a Fábrica de Startups e ter uma opinião positiva da mesma. Ao contrário de algumas entidades, sobre a Fábrica de Startups, ninguém afirmou conhecer e ter uma opinião muito positiva.

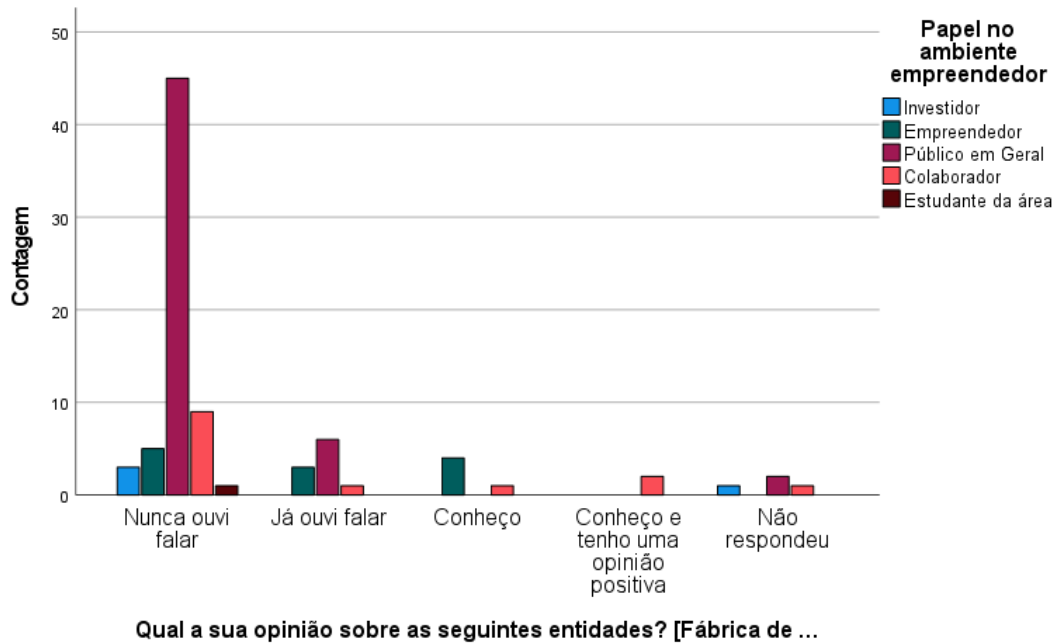


Gráfico 13 - Opinião sobre a Fábrica de Startups

Fonte: Própria com recurso a SPSS

Relativamente à opinião sobre a IEFF – Incubadora de Empresas da Figueira da Foz (gráfico 14), nota-se um desconhecimento por parte de 66,7% dos respondentes, sendo que inclui os investidores que responderam e o estudante da área. Contudo, a percentagem de público em geral que não conhece a organização é mais baixa comparado com a maioria das organizações. Existem ainda alguns empreendedores, colaboradores e público em geral que já ouviram falar da organização sendo que igual percentagem de empreendedores e colaboradores também afirmaram conhecer a organização. No entanto, mais respondentes que se consideram público em geral, selecionaram esta opção comparativamente ao “já ouvi falar”. Ainda uma pessoa que representa o público em geral admite conhecer e ter uma opinião positiva da organização. Ao contrário de algumas entidades, ninguém selecionou a opção “conheço e tenho uma opinião muito positiva” sobre a IEFF.

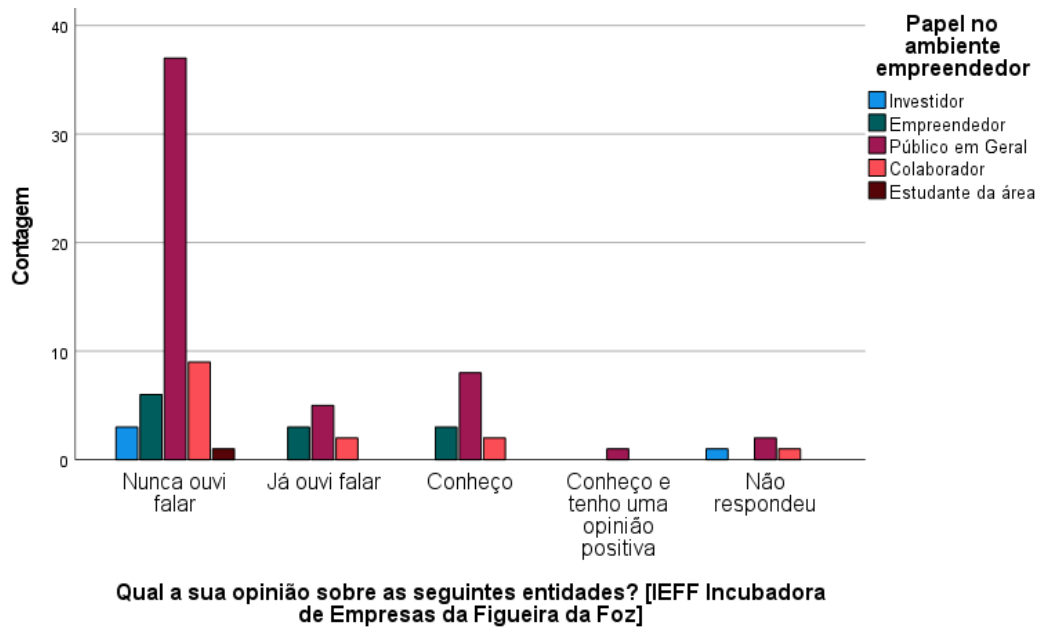


Gráfico 14 - Opinião sobre a IEFF
Fonte: Própria com recurso a SPSS

Com recurso ao gráfico 15, compreende-se que existem 69,0% respondentes que nunca ouviram falar do Parkurbis, o Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã. Esta percentagem é composta pela maioria do público em geral e dos empreendedores, todos os investidores e metade dos colaboradores que responderam a esta questão. 19,0% dos respondentes dizem já ter ouvido falar da organização e inclui público em geral essencialmente, colaboradores, empreendedores e ainda o estudante da área. Os restantes respondentes (um colaborador, dois empreendedores e três pessoas que pertencem ao público em geral) afirmam conhecer a entidade. Ao contrário da opinião sobre as restantes organizações, o Parkurbis não foi avaliado com as opções “conheço e tenho uma opinião positiva” nem “conheço e tenho uma opinião muito positiva”.

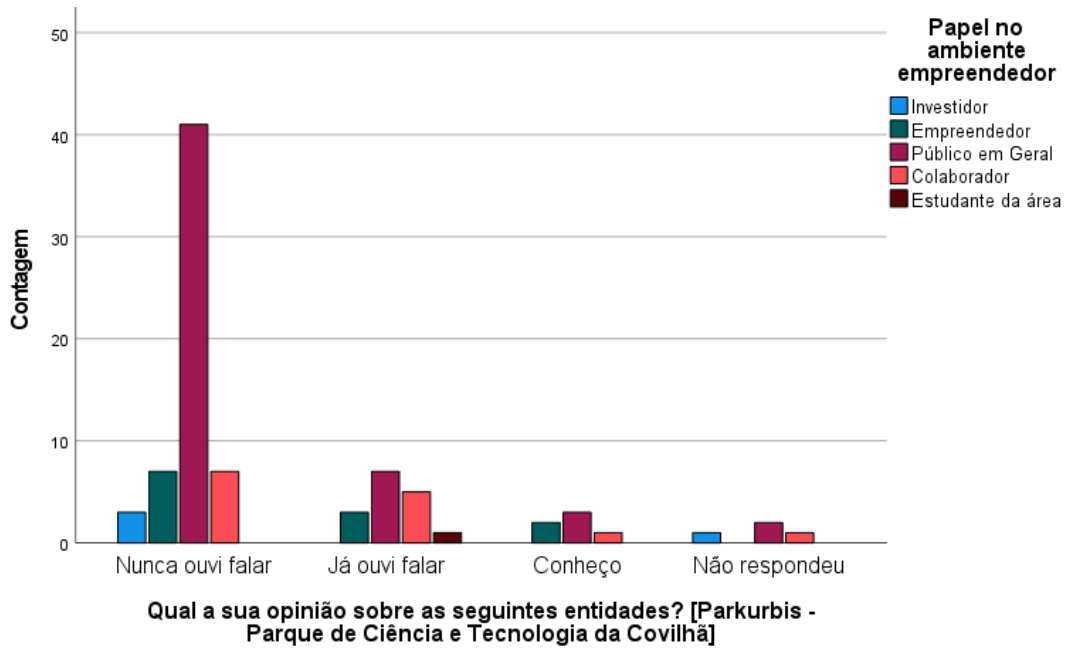


Gráfico 15 - Opinião sobre Parkurbis

Fonte: Própria com recurso a SPSS

Por último, também foi importante compreender a opinião dos respondentes sobre a Startup Torres Novas (gráfico 16). 76,2% dos respondentes diz nunca ter ouvido falar da organização e nesta percentagem estão incluídos o público em geral, os três investidores, o estudante da área, nove colaboradores e nove empreendedores. Algum público em geral, colaboradores e um empreendedor afirmam já ter ouvido fala da organização. 4,8% dos respondentes afirmam conhecer a organização, sendo que esta percentagem é constituída por um empreendedor, um colaborador e duas pessoas do público em geral. Ainda foi selecionada a opção “Conheço e tenho uma opinião positiva” por um empreendedor, uma pessoa do público em geral e um colaborador, no entanto, ninguém considerou a opção “Conheço e tenho uma opinião muito positiva”.

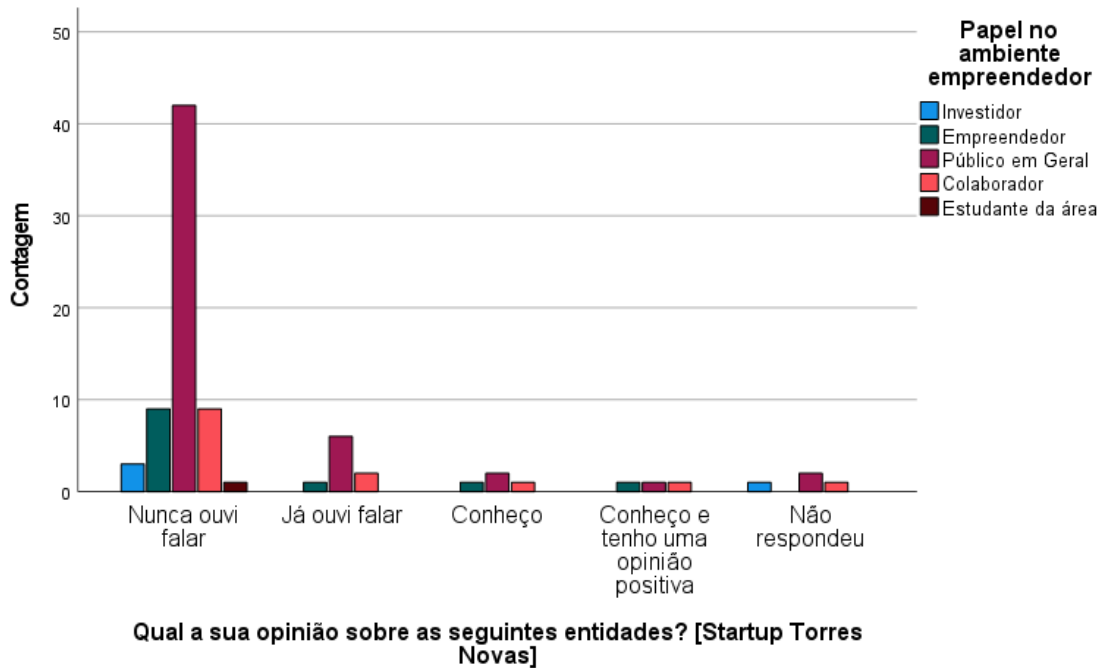


Gráfico 16 - Opinião sobre Startup Torres Novas
Fonte: Própria com recurso a SPSS

Após se analisar a opinião dos respondentes e através de uma pergunta com resposta múltipla, foi possível compreender de que forma os respondentes tomaram conhecimento das aceleradoras e incubadoras em análise. De acordo com o gráfico 17, compreende-se que uma grande parte dos respondentes tomou conhecimento das entidades em conversa com alguém (16,7%), redes sociais (11,9%) ou através de ambos (15,5%). É ainda notório que alguns respondentes tomaram conhecimento através da imprensa (4,8%), eventos (3,6%), redes sociais e imprensa (3,6%), e através de boca-a-boca, redes sociais, site e imprensa (3,6%).

Com recurso a esta questão, é importante refletir de que forma se pretende que os consumidores conheçam a nossa entidade e qual será o canal mais eficaz.

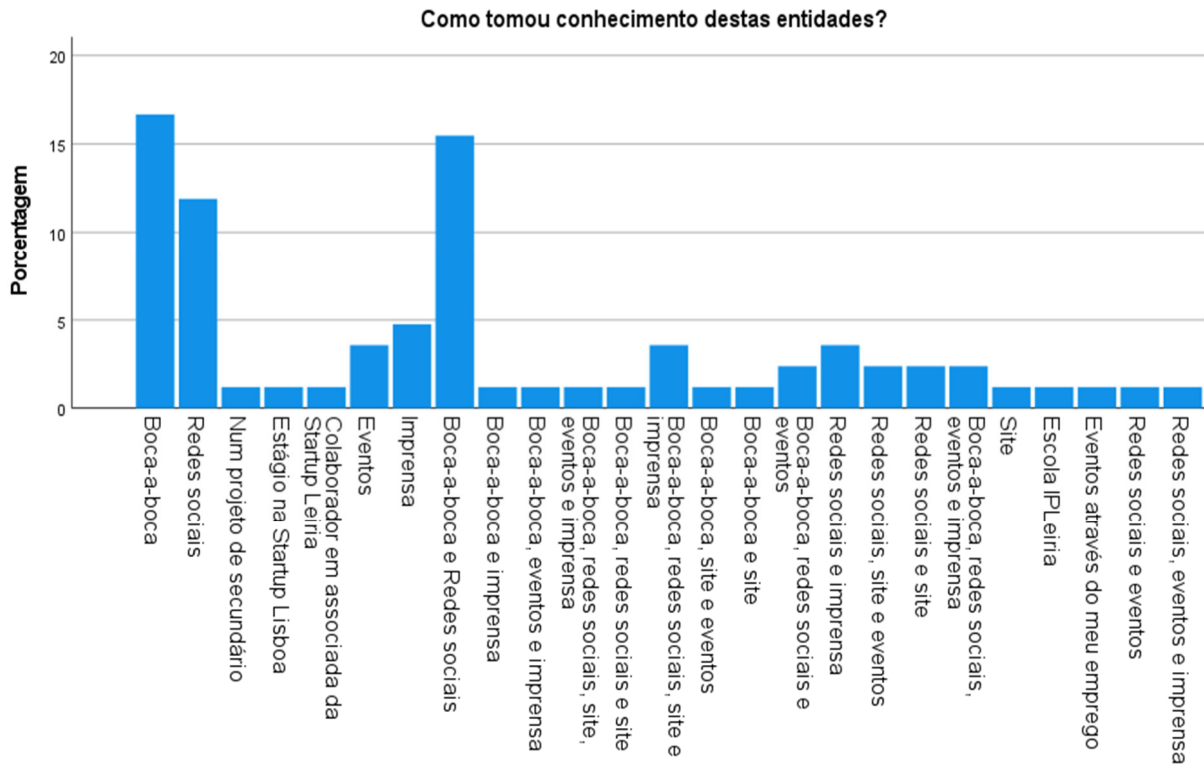


Gráfico 17 - Como tomou conhecimentos das entidades

Fonte: Própria com recurso a SPSS

Após compreender a opinião dos respondentes sobre as organizações e de que forma tomaram conhecimento sobre as mesmas, pretendeu-se entender a sua opinião sobre a imagem e comunicação das aceleradoras e incubadoras portuguesas.

Com base no gráfico 18, é possível compreender que relativamente à imagem das aceleradoras portuguesas, a opinião dos investidores é entre “nem má nem boa” e “boa”, sendo que a maioria (2 investidores) a consideram boa. Metade dos empreendedores (6 respondentes) consideram que a imagem das aceleradoras não é má nem boa, contudo a opinião deste grupo do ecossistema empreendedor varia entre “má” e “boa”. O único estudante da área considera a imagem das aceleradoras “nem má nem boa” e a opinião do público em geral varia entre “muito má” e “muito boa”, sendo que a maior parte considera “nem má nem boa” ou “boa”. Os colaboradores são os que detêm uma opinião mais positiva sobre a imagem das aceleradoras uma vez que metade deste grupo a considera “boa” e os restantes dividem-se entre “nem má nem boa” e “muito boa”. No geral, 8,3% dos respondentes consideraram que a imagem das aceleradoras “muito má” ou “má”, 47,6% considera “nem boa nem má”, 32,1% considera “boa” ou “muito boa” e os restantes não responderam.

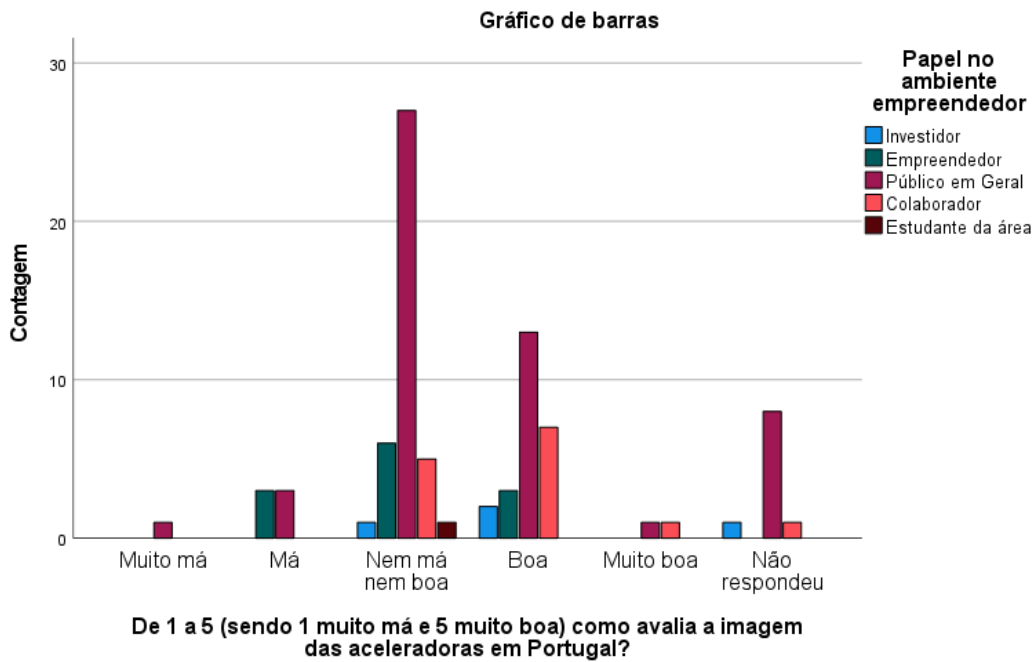


Gráfico 18 - Imagem das aceleradoras
Fonte: Própria com recurso a SPSS

Através do gráfico 19, é possível compreender que a opinião sobre a comunicação das aceleradoras portuguesas é menos positiva comparada com a da imagem. No geral, 38,1% dos respondentes considera a comunicação das aceleradoras “muito má” ou “má”, 29,8% considera “nem má nem boa” e 20,3% avaliam a comunicação como “boa” ou “muito boa”. Os restantes não responderam.

Analisando de acordo com os papéis que desempenham no ambiente empreendedor, entende-se que os investidores e os empreendedores são quem tem opinião mais negativa uma vez que metade ou mais dos respondentes considera a comunicação “má” ou “muito má”. Uma grande parte do público em geral considera “nem má nem boa”, mas há ainda mais respondentes a avaliar a comunicação de forma negativa do que positiva. São os colaboradores que consideram existir uma melhor comunicação, sendo que a maioria considera “nem má nem boa” ou “boa”.

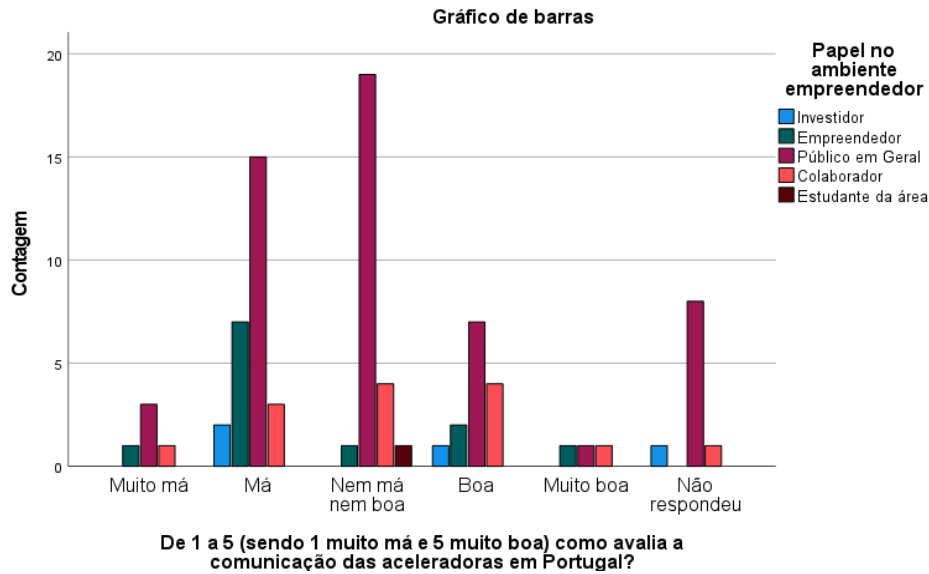


Gráfico 19 - Comunicação das aceleradoras

Fonte: Própria com recurso a SPSS

Pretende-se igualmente compreender a opinião dos respondentes relativamente à imagem e comunicação das incubadoras portuguesas. Através do gráfico 20, consegue-se compreender a opinião geral dos respondentes sobre a imagem das incubadoras. Assim, entende-se que 10,8% tem uma opinião negativa, considerando a imagem “muito má” ou “má”. 36,1% tem uma opinião positiva, considerando a imagem “muito boa” ou “boa” e 43,3% considera-a “nem má nem boa”. Os restantes não responderam. Em comparação à imagem das aceleradoras, a opinião sobre a imagem das incubadoras é mais díspar, uma vez que existe uma maior percentagem de respondentes a considerá-la negativa, mas também uma maior percentagem a considerar positiva.

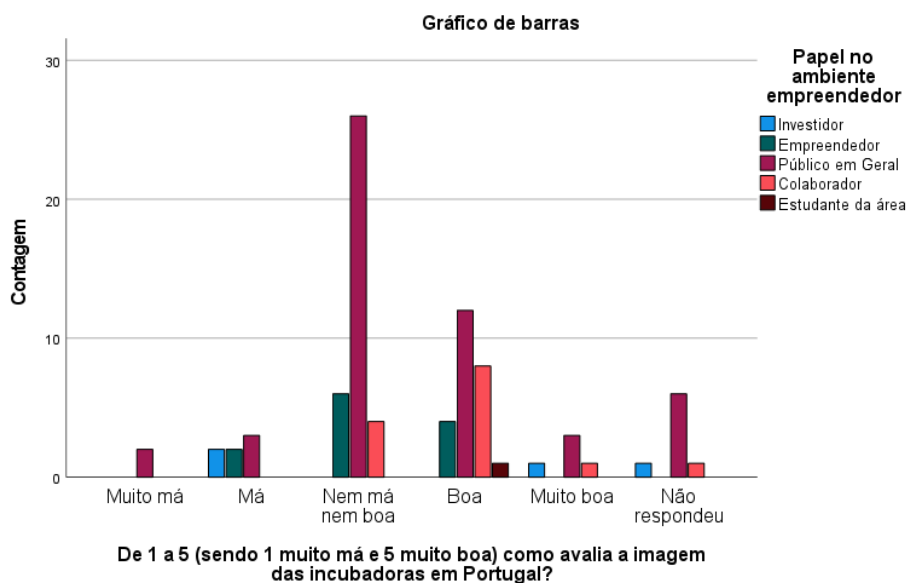


Gráfico 20 - Imagem das incubadoras

Fonte: Própria com recurso a SPSS

Analisando especificamente de acordo com os papéis que estes desempenham no ecossistema empreendedor, é possível compreender que são os investidores que têm uma opinião mais negativa sobre a imagem das incubadoras. Metade dos empreendedores e público em geral considera que “nem é má nem boa”, contudo existe mais respondentes a avaliar de forma positiva do que negativa. Ainda assim, são os colaboradores que avaliam a imagem de forma mais positiva, sendo que a maioria a considera “boa”.

Através do gráfico 21, é possível compreender a opinião dos respondentes relativamente à comunicação das incubadoras. No geral, 31,0% dos respondentes tem uma opinião negativa, classificando a comunicação como “muito má” ou “má”. 26,2% tem uma opinião positiva, considerando-a “boa” ou “muito boa” e 34,5% diz ser “nem má nem boa”. A restante percentagem corresponde a quem não respondeu. Analisando especificamente, entende-se que os empreendedores e a maioria dos investidores tendem a ter uma opinião menos positiva da comunicação das incubadoras e são os colaboradores que tendem a ter uma opinião mais positiva. O público em geral é bastante díspar na sua opinião, mas esta tende a ser mais neutra (“nem má nem boa”) ou negativa (“má”).

De acordo com os respondentes, a comunicação das incubadoras é melhor que a comunicação das aceleradoras, uma vez que existe uma menor percentagem de respondentes a considerá-la “muito má” ou “má”. Contudo, também existe menos percentagem a considerá-la “muito boa”. Assim, a maioria diz que a comunicação “nem é má nem boa” ou “boa”.

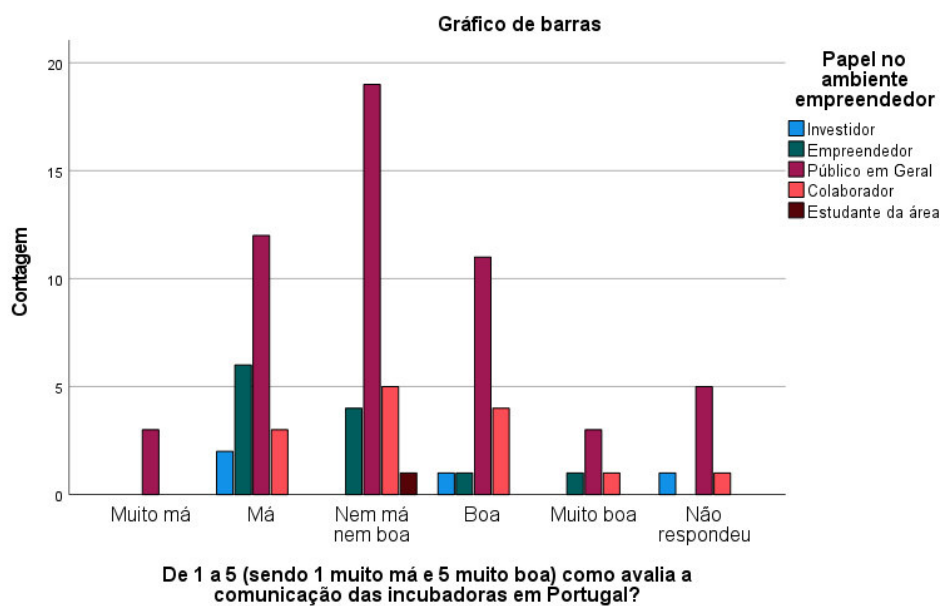


Gráfico 21 - Comunicação das incubadoras

Fonte: Própria com recurso a SPSS

No geral e com base nos gráficos 18, 19, 20 e 21, compreende-se que existe uma melhor opinião sobre a imagem das aceleradoras e das incubadoras em comparação com a sua comunicação. Ainda se conclui que são os colaboradores que têm uma opinião mais positiva relativamente a imagem e comunicação das entidades portuguesas.

Após compreender a opinião sobre algumas aceleradoras e incubadoras portuguesas, bem como a imagem e a comunicação das entidades no geral, procurou-se entender a opinião específica sobre a Startup Leiria e a Incubadora D. Dinis.

Tabela 4 - Conhecimento sobre a Startup Leiria e Incubadora D. Dinis de acordo com o Papel no ambiente empreendedor

Fonte: Própria com recurso a SPSS

		Papel no ambiente empreendedor					Total
		Investidor	Empreendedor	Público em Geral	Colaborador	Estudante da área	
Conhece a Startup Leiria?	Sim	2	11	28	9	0	50
	Não	2	1	25	5	1	34
Total		4	12	53	14	1	84
Conhece a Incubadora D. Dinis?	Sim	3	6	25	11	0	45
	Não	1	6	28	3	1	39
Total		4	12	53	14	1	84

De acordo com a Tabela 4, é possível compreender que existe um maior conhecimento sobre a Startup Leiria (50 dos 84 respondentes) do que sobre a Incubadora D. Dinis (45 dos 84 respondentes). É ainda possível analisar o conhecimento dos respondentes sobre a Startup Leiria e a Incubadora D. Dinis tendo em conta o papel que têm no ecossistema empreendedor. Entende-se que o desconhecimento dos investidores e dos colaboradores é maior sobre a Startup Leiria. Sobre a Incubadora D. Dinis, são os empreendedores que demonstram menos conhecimento. O público em geral divide-se nas respostas, mas existem mais respondentes a desconhecer a Incubadora D. Dinis do que a Startup Leiria. Já o único estudante da área não tem conhecimento sobre nenhuma das entidades.

Após esta questão, apenas respondiam às seguintes, os respondentes que conhecessem as respectivas entidades.

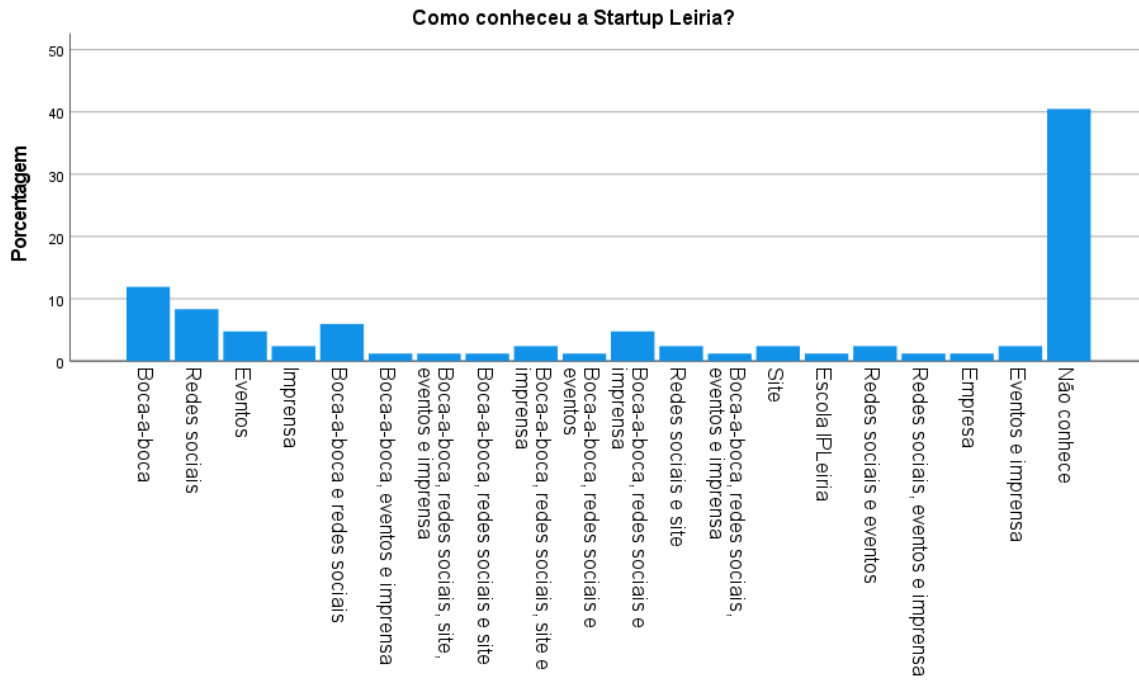


Gráfico 22 - Como conheceu a Startup Leiria

Fonte: Própria com recurso a SPSS

De acordo com o gráfico 22 compreende-se de que forma os respondentes tomaram conhecimento da Startup Leiria. Uma maior percentagem tomou conhecimento através de boca-a-boca e/ou redes sociais, boca-a-boca, redes sociais e imprensa e ainda através de eventos.

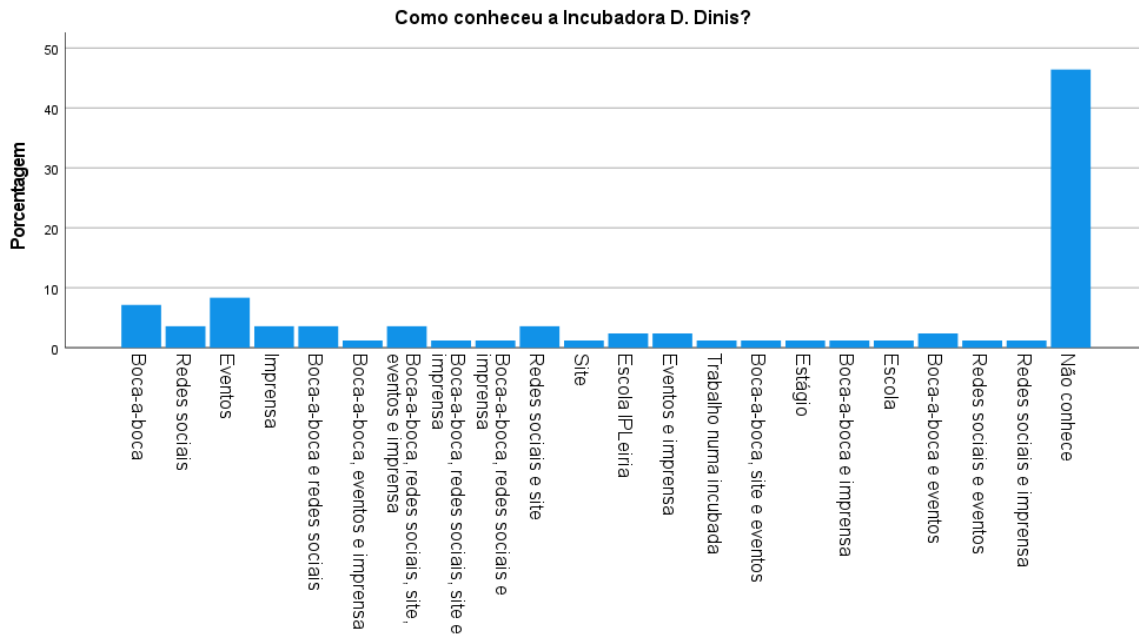


Gráfico 23 - Como conheceu a Incubadora D. Dinis

Fonte: Própria com recurso a SPSS

De acordo com o gráfico 23, entende-se que uma parte dos respondentes tomaram conhecimento da Incubadora D. Dinis através de eventos. Segue-se ainda uma percentagem que conheceu a organização através de boca-a-boca e/ou redes sociais, redes sociais e site, imprensa e ainda através do complemento do boca-a-boca, redes sociais, site, eventos e imprensa.

Após compreender como os respondentes conheceram as entidades, pretende-se perceber de que forma avaliam a imagem da Startup Leiria e a da Incubadora D. Dinis. De acordo com a Tabela 5 é possível entender que os respondentes têm uma opinião mais positiva sobre a imagem da Startup Leiria do que da Incubadora D. Dinis.

Tabela 5 - Comparação entre a imagem das entidades
Fonte: Própria com recurso ao SPSS

De 1 a 5 (sendo 1 muito má e 5 muito boa) como avalia a imagem da Startup Leiria?		
	N	%
Muito má	0	0,00%
Má	2	4,00%
Nem má nem boa	21	42,00%
Boa	19	38,00%
Muito boa	8	16,00%
Total	50	100,00%
Média da avaliação	3,66	

De 1 a 5 (sendo 1 muito má e 5 muito boa) como avalia a imagem da Incubadora D. Dinis?		
	N	%
Muito má	3	6,67%
Má	2	4,44%
Nem má nem boa	17	37,78%
Boa	14	31,11%
Muito boa	9	20,00%
Total	45	100,00%
Média da avaliação	3,53	

De acordo com a Tabela 6 é possível compreender a opinião dos respondentes referente à comunicação da Startup Leiria e da Incubadora D. Dinis. Tal como notado nos gráficos 18, 19, 20 e 21, a opinião sobre a imagem é mais positiva do que a opinião relativa à comunicação. No entanto, repara-se uma melhor avaliação da comunicação da Startup Leiria do que a comunicação da Incubadora D. Dinis.

Tabela 6 - Comparação entre a comunicação das entidades
Fonte: Própria com recurso a SPSS

De 1 a 5 (sendo 1 muito má e 5 muito boa) como avalia a comunicação da Startup Leiria?		
	N	%
Muito má	1	2,00%
Má	8	16,00%
Nem má nem boa	17	34,00%
Boa	18	36,00%
Muito boa	6	12,00%
Total	50	100,00%
Média da avaliação	3,4	

De 1 a 5 (sendo 1 muito má e 5 muito boa) como avalia a comunicação da Incubadora D. Dinis?		
	N	%
Muito má	5	11,11%
Má	5	11,11%
Nem má nem boa	14	31,11%
Boa	15	33,33%
Muito boa	6	13,33%
Total	45	100,00%
Média da avaliação	3,27	

Tabela 7 - Comparação entre a intenção de trabalhar com as entidades
Fonte: Própria com recurso a SPSS

De 1 a 5 (sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo plenamente) como avalia a afirmação "Tenciono trabalhar com a Startup Leiria."?		
	N	%
Discordo totalmente	7	14,00%
Discordo	9	18,00%
Nem discordo nem concordo	11	22,00%
Concordo	12	24,00%
Concordo plenamente	11	22,00%
Total	50	100,00%
Média da avaliação	3,22	

De 1 a 5 (sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo plenamente) como avalia a afirmação "Tenciono trabalhar com a Incubadora D. Dinis."?		
	N	%
Discordo totalmente	8	17,78%
Discordo	4	8,89%
Nem discordo nem concordo	11	24,44%
Concordo	14	31,11%
Concordo plenamente	8	17,78%
Total	45	100,00%
Média da avaliação	3,22	

Através da Tabela 7 é possível compreender a intenção dos respondentes em trabalhar com a Startup Leiria e com a Incubadora D. Dinis. Apesar da média das respostas ser igual, nota-se

que a percentagem de pessoas que discorda totalmente e discorda da afirmação relativamente à Startup Leiria, é maior do que em comparação com a Incubadora D. Dinis. É ainda notória a percentagem de respondentes que concorda ou concorda plenamente com a afirmação que revela intenção de trabalhar com a Incubadora D. Dinis, sendo que é maior do que em comparação com a Startup Leiria.

Tabela 8 - Comparação entre a possível recomendação das entidades
Fonte: Própria com recurso a SPSS

De 1 a 10 (sendo 1 nunca e 10 sempre) em que medida recomendaria a Startup Leiria?		
	N	%
1	0	0,00%
2	2	4,00%
3	0	0,00%
4	1	2,00%
5	10	20,00%
6	6	12,00%
7	15	30,00%
8	5	10,00%
9	7	14,00%
10	4	8,00%
Total	50	100,00%
Média da avaliação	6,84	

De 1 a 10 (sendo 1 nunca e 10 sempre) em que medida recomendaria a Incubadora D. Dinis?		
	N	%
1	3	6,67%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	1	2,22%
5	9	20,00%
6	2	4,44%
7	8	17,78%
8	12	26,67%
9	6	13,33%
10	4	8,89%
Total	45	100,00%
Média da avaliação	6,89	

Por último questionou-se os respondentes para avaliarem a possibilidade de virem a recomendar a Startup Leiria e a Incubadora D. Dinis a outras pessoas (Tabela 8). A média de respostas sobre

a Startup Leiria é de 6,84 e a média de respostas sobre a Incubadora D. Dinis é de 6,89, demonstrando que há maior possibilidade de os respondentes recomendarem esta organização.

Através da realização deste estudo foi possível tirar algumas conclusões. Apesar de terem sido admitidas 84 respostas no geral, a amostra inicial era de 161 respondentes, o que reflete um grande desconhecimento sobre o setor em questão. Contudo, as respostas admitidas revelam conhecimento por parte dos respondentes no geral. O grupo com menos conhecimento é o público em geral e isso reflete-se em várias questões.

Através da Secção II do estudo de opinião, é ainda possível concluir que existem mais pessoas com conhecimento sobre o que é uma incubadora comparado com uma aceleradora, contudo existem mais respondentes com conhecimento sobre a Startup Leiria do que sobre a Incubadora D. Dinis. No geral, não têm outras aceleradoras na mente e os poucos que têm mencionam a Startup Lisboa e o Instituto Pedro Nunes. Relativamente às incubadoras, estes tendem a mencionar novamente a Startup Lisboa e o Instituto Pedro Nunes, acrescentando a OPEN (Associação para Oportunidades Específicas de Negócio).

Quando deparados com diversas entidades, os respondentes revelam novamente maior conhecimento sobre a Startup Lisboa, Instituto Pedro Nunes e ainda a Incubadora de Empresas da Figueira da Foz. No entanto, os respondentes têm opiniões mais positivas sobre a Startup Lisboa, a Beta-i e a Startup Braga. Os inquiridos tomaram conhecimento das entidades maioritariamente por boca-a-boca, redes sociais ou através de ambos.

Pretendeu-se ainda entender a opinião sobre a imagem e a comunicação das aceleradoras e incubadoras, no geral. Através destas questões, concluiu-se que os respondentes têm uma opinião mais positiva relativamente à imagem das aceleradoras e incubadoras em comparação com a sua comunicação, da qual têm uma opinião mais negativa. Analisando de acordo com o papel que desempenham no ambiente empreendedor, são os colaboradores que detêm opiniões mais positivas sobre a imagem e a comunicação deste setor.

Por último, condensou-se a secção IV e V, de forma a conseguir-se fazer uma comparação entre a Startup Leiria e a Incubadora D. Dinis, compreendendo os pontos fortes de cada entidade bem como as suas fragilidades.

Apesar dos respondentes não terem a melhor opinião sobre a imagem e comunicação das entidades, esta apresenta uma média positiva em todas as situações. Conclui-se que os

inquiridos têm uma opinião mais positiva sobre a imagem da Startup Leiria comparada à imagem da Incubadora D. Dinis e o mesmo acontece relativamente à comunicação. Contudo, como já concluído mais atrás, referente à imagem e comunicação geral do setor, os inquiridos revelam opinião mais positiva sobre a imagem das entidades do que sobre a comunicação das mesmas. A intenção de trabalhar com a Startup Leiria e com a Incubadora D. Dinis é exactamente igual. Através de uma última questão concluiu-se que a predisposição dos respondentes para recomendarem a Incubadora D. Dinis é maior comparada com a predisposição para recomendarem a Startup Leiria.

5.3. Análise Interna

Para se definir uma melhor estratégia de comunicação, além de ser necessário analisar todas as condições externas à organização, é igualmente importante olhar para o interior da mesma. Isto é, é determinante analisar a Startup Leiria (fusão) de forma a conseguir compreender as suas forças e as suas fraquezas.

A Startup Leiria surgiu muito recentemente, no fim do ano de 2020. A sua recente entrada no mercado podia ser a sua maior fraqueza, mas tendo em conta que surgiu da fusão entre duas organizações já muito bem estabelecidas no mercado e na região, continuará bem estabelecida. Além disso, a organização irá beneficiar de duas redes de contactos bem completas, aumentando a sua rede de trabalho, aumentando o seu conhecimento de mercado e unindo esforços entre duas equipas de recursos humanos muito especializadas.

Acredita-se que assim ficará mais acessível alcançar os diversos objetivos da organização, promover mais facilmente o empreendedorismo e alcançar mais eficazmente o seu público-alvo.

Leiria é uma cidade bastante promissora para se viver, com muitas oportunidades e um custo de vida acessível. Tem uma localização próxima, a pouco mais de uma hora, da capital e consequentemente de um aeroporto o que promove e facilita relações internacionais.

A Startup Leiria ficou com o nome de uma das entidades fundidas e com as infraestruturas da Incubadora D. Dinis. O edifício está bem localizado, possui boas condições, é de fácil acesso e tem uma grande área sendo possível aumentar a equipa ou promover o aluguer do espaço (por exemplo, salas).

Com a fusão, a entidade aumentou a sua oferta de serviços prestados. Atualmente, fornece apoio a empreendedores e a empresas em diversos estágios de vida (desde a criação da ideia a empresas já estabelecidas no mercado). Esta dilatação da oferta não torna apenas a empresa mais competitiva perante os seus concorrentes e o mercado, como também oferece vantagens aos seus intervenientes, desde o aumento da rede de contactos, a uma maior partilha de conhecimento e entre ajuda.

A Startup Leiria dedica-se essencialmente aos programas de incubação e aceleração, que incluem sessões de mentoria, apoio personalizado de acordo com a ideia/negócio e introdução dos empreendedores nas redes de contactos e trabalho. Contudo, esta também coloca à disponibilidade das suas empresas incubadas, o aluguer de escritórios físicos com apoio administrativo (por exemplo receção de encomendas) e acesso a áreas comuns. São criados eventos que promovem o empreendedorismo bem como a criação de novas ideias dentro do ambiente empreendedor que complementa a empresa, através de reuniões informais que permitem o debate. Ainda existe o laboratório criativo onde se oferecem serviços de *design thinking* e de comunicação.

Atualmente, a organização também está a promover a vertente social através de programas de aceleração para ideias/empresas que resolvam problemas sociais e *webinars* que alertem a comunidade para a importância desses mesmos problemas.

A Startup Leiria, tal como referido ao longo do presente relatório e como principal objetivo do plano de comunicação, pretende aumentar a sua notoriedade. Isto é, é determinante que o público compreenda melhor todos os serviços oferecidos bem como o papel desta no empreendedorismo e na sociedade.

A sua comunicação também pode ser vista como uma fraqueza pois, com base nos dados obtidos através do estudo de opinião efetuado, foi possível concluir que existem pessoas que reconhecem a existência da organização, mas sugerem uma maior promoção das suas atividades.

Nota-se uma forte presença nas redes sociais por parte da organização com principal predominância no *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*. Também tem um *website* atrativo, inovador e com bastante informação. Apresenta-se ao seu público através da cor branca, preto, vermelho (proveniente da imagem da Startup Leiria) e verde (proveniente da imagem da Incubadora D. Dinis). Esta tende a comunicar-se essencialmente em português.

5.3.1. Análise SWOT

A análise SWOT teve em consideração a análise macro ambiental em que foram analisadas as oportunidades e as ameaças à organização bem como a análise micro ambiental onde são analisadas as forças e fraquezas da organização.

<p style="text-align: center;">FORÇAS (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Edifício bem localizado; - Presença digital; - Conhecimento do mercado; - Trabalho em rede; - Orientação tecnológica; - Motivação dos recursos humanos. 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localização; - Em fase de crescimento; - Ausência de doutorados; - Faturação reduzida; - Baixa notoriedade; - Infraestruturas; - Atração de talento da região.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da cidade de Leiria; - Novas tecnologias; - Crise económica; - Alteração nas normas sociais e culturais; - Apoio público na inovação; - Investimento do IPEiria em inovação e doutoramentos. 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes fortes; - Covid-19; - Forte procura de RH qualificados; - Tensões internacionais.

Fig. 4 - Análise SWOT

Fonte: Própria

Através desta análise é possível definir alguns métodos para a organização beneficiar das oportunidades existentes no mercado e tentar contornar as ameaças a que está exposta.

Com base nos seus pontos fortes e relacionando com o macro ambiente a que está exposta, a organização deve:

- Promover o empreendedorismo de forma mais competitiva, oferecendo no seu leque de serviços: programas de aceleração mais inovadores, eventos atrativos para o público e desenvolver processos consistentes para angariar projetos de empreendedorismo;

- Estabelecer mais parcerias, seja com pessoas/empresas influentes no mercado como na região e academias (em particular o Instituto Politécnico de Leiria) usufruindo e melhorando as suas redes de contacto e conhecimento de mercado;
- Explorar a localização onde a organização está sediada, isto é, infraestruturas com lotação para muitos empreendedores, numa cidade com custo de vida acessível e a pouco mais de uma hora do aeroporto de Lisboa.

De acordo com os seus pontos fracos e relacionando com o macro ambiente a que está exposta, a organização deve:

- Aumentar a sua notoriedade, através de uma melhor comunicação e da participação em mais projetos empreendedores de sucesso;
- Melhorar a rede de contactos principalmente a nível de investidores (que conseguem injetar capital nas empresas aceleradas e inseri-las no mercado mais facilmente) e parceiros (que têm uma visão mais alargada sobre o mercado e podem mais naturalmente ajudar as empresas aceleradas perante as dificuldades surgidas);
- Criar mais eventos de promoção do empreendedorismo (na região como online para alcançar um público mais vasto);
- Promover o aluguer de salas dentro das infraestruturas para aumentar a faturação.

5.4. Posicionamento e públicos-alvo

A Startup Leiria procura posicionar-se na mente do seu público-alvo como uma facilitadora do empreendedorismo e inovação, sendo uma ajuda pertinente e fulcral tanto para os empreendedores e empresas como para o desenvolvimento da região.

A organização pretende comunicar com públicos com um papel determinante no seu ambiente empreendedor, surgindo assim diversos públicos-alvo.

Os empreendedores no geral são um público bastante importante para a Startup Leiria. Assim, a organização pretende alcançar os empreendedores em fase embrionária, isto é, empreendedores com ideias de negócio inovadoras que precisem de apoio para as desenvolver e lançar no mercado bem como empreendedores sociais, ou seja, quem desenvolve soluções para problemas específicos na sociedade.

Os empreendedores com empresas já criadas (mas em início de ciclo de vida) também são um dos focos da organização uma vez que podem precisar de apoio, seja para alcançar os objetivos previstos ou para crescer no mercado.

As scale-ups, isto é, *startups* que se encontrem nesta fase do ciclo de vida e que tenham oportunidade de escalabilidade, bem como as grandes e médias empresas que são também um dos focos da comunicação da Startup Leiria uma vez que esta as pode ajudar, tanto no seu desenvolvimento como na área da inovação.

Os académicos, tanto alunos como professores, são igualmente um dos públicos da entidade uma vez que cada vez mais se promove o empreendedorismo nas escolas e podem surgir ideias importantes neste âmbito e em áreas diversas e específicas.

Ainda os investidores são alvo da comunicação pois são parceiros bastante relevantes para o desenvolvimento e bom funcionamento da organização.

A comunicação da entidade também pretende alcançar os clientes atuais, a comunidade em geral e os media.

5.5. Objetivos de Comunicação

O principal objetivo do presente plano de comunicação é o aumento da notoriedade e da reputação da Startup Leiria. Como consequência do aumento da notoriedade, pretende-se conquistar *scale-ups* e empreendedores, aumentar o volume de negócios e melhorar a estrutura de custos.

Ainda existem outros objetivos mais específicos, que são delineados em conformidade com públicos-alvo característicos. Desta forma surgem também os seguintes objetivos:

- Despertar o interesse e consequentemente captar um maior público, seja de académicos (alunos e professores), empreendedores (de ideias, com empresas ou sociais), *scale-ups*, empresas médias/grandes e a comunidade geral;
- Promover o empreendedorismo, ensinando e fomentando a transferência de conhecimento e inovação e dar a conhecer a Startup Leiria, através dos media, na comunidade em geral e nos académicos (alunos e professores);

- Despertar *brand awareness*, isto é, consciencializar o público sobre a organização através dos media e na comunidade em geral;
- Gerar mais *start-ups* intensivas em conhecimento proveniente do âmbito de academia, tanto de alunos como de professores;
- Prestar apoio no crescimento e promover a escalabilidade de empresas, *scale-ups*, empreendedores sociais e empresas médias/grandes;
- Ajudar na projeção de ideias dos empreendedores;
- Promover a inovação, prestar mentoria e proporcionar o investimento em *scale-ups* e empresas;
- Criar relação entre as empresas e o Instituto Politécnico de Leiria, estimulando o recrutamento de recursos humanos mais competentes para as organizações e fomentando a inovação na academia;
- Gerar a satisfação dos clientes atuais, cumprindo o proposto entre a organização e eles;
- Incentivar mais ligações ao ecossistema pela parte dos investidores, demonstrar quem é a organização e ao que se propõe;

Alguns dos objetivos específicos podem ter relação entre si e num todo promovem o alcance dos objetivos principais do presente plano de comunicação.

5.6. Mensagem

Uma vez que definidos o público-alvo e os objetivos da comunicação, é determinante que se defina a mensagem que se pretende passar. Para a comunicação ter eficácia é importante que tudo seja delineado em conformidade.

Independentemente de a mensagem ser para um público específico ou para a comunidade no geral, é importante que a organização passe uma mensagem motivadora, isto é, que apele aos interesses do seu público e os leve a querer saber mais sobre a Startup Leiria. É importante que esta revele os benefícios do público ao associar-se à organização e como esta o pode ajudar. É determinante que a mensagem aborde uma promessa (subentendida ou não) e é relevante que o público compreenda que a organização se está a afirmar e abrir os braços para uma relação *win-win* – em que ambos ganham.

Além de uma mensagem constituída por motivação, benefícios e promessa, é ainda determinante que a organização demonstre essencialmente a sua preocupação com o público. Intenta-se que, para que se passe uma mensagem mais adequada e a comunicação ocorra de

maneira eficaz, se personifique a marca Startup Leiria e por consequência, que esta se comunique como se fosse uma pessoa: com propósito, valores e humanidade.

A personificação passa por, através de atributos e valores, atribuir uma caracterização humana à marca. Tem como objetivo uma maior aproximação ao público e que este consiga desenvolver mais facilmente uma relação com a organização. Assim, é relevante que a Startup Leiria se apresente como uma marca afável, demonstrando a sua educação e gentileza a quem se cruza com ela. Dotada de competências, utiliza o seu profissionalismo para ajudar o próximo. É destemida o suficiente para enfrentar os problemas do mundo, tornando-o num lugar melhor. De forma honesta, transmite confiança até ao público mais inseguro.

Sobre a mensagem, propõe-se que esta seja na sua generalidade dirigida informalmente, isto é, a Startup Leiria deve dirigir-se ao seu público na segunda pessoa do singular. Assim, reforçará a ideia de proximidade e igualdade entre todas as pessoas que constituem o ambiente empreendedor.

Esta deve comunicar-se através de uma “voz única”, com o mesmo tom e que trabalhe para um objetivo maior (neste caso o aumento da notoriedade). Deve utilizar uma abordagem de massas (a mesma mensagem para públicos diferentes) quando decidir comunicar informação geral de relevância igual para todos os intervenientes (por exemplo: promoção de eventos).

Contudo, a organização deve segmentar as suas mensagens conforme o público a quem se dirige especificamente. Como já referido, mesmo que sempre no mesmo tom, ao salientar o as motivações e os benefícios na mensagem, torna-se determinante que estas estejam em conformidade com o público, uma vez que variam entre eles.

É ainda determinante que a Startup Leiria se empenhe em divulgar um tipo de mensagem de acordo com o público que a recebe, reforçando quem é (incubadora e aceleradora de empresas/facilitadora do empreendedorismo), de que forma pode satisfazer as necessidades (explicando os seus programas e os diferentes serviços que coloca à disposição), como promove o empreendedorismo, de que maneira se preocupa com o desenvolvimento da região e como pretende ajudar a alcançar a inovação.

Relativamente ao conteúdo da mensagem e tal como foi referido no início, é determinante que este esteja em conformidade com os objetivos e ao público a que se destina.

- Empreendedores com ideias: A mensagem deve transmitir confiança e ser atrativa. O conteúdo deve passar essencialmente por explicar de que forma a organização os pode ajudar (explicar os programas de aceleração e os tipos de apoio em momento de ideação) e demonstrar as vantagens que este público pode ter em associar-se à Startup Leiria;
- Empreendedores com empresas: A mensagem deve transmitir confiança e ser atrativa. O conteúdo da mensagem deve incidir sobre os serviços de aceleração e incubação e as respetivas vantagens para o empreendedor;
- Scale-ups: A mensagem deve transmitir confiança e deve ser envolvente. O conteúdo da mensagem deve abordar as vantagens de se associarem à organização nomeadamente o crescimento, a mentoria e o investimento;
- Empreendedores sociais: A mensagem deve transmitir honestidade, ser estimulante e sensível. Deve reforçar a importância do recetor da mensagem no contexto empreendedor e na sociedade. A mensagem deve também ir de encontro às vantagens que estes terão ao juntarem-se à Startup Leiria, nomeadamente o apoio prestado na solução e sua implementação;
- Empresas médias e grandes: A mensagem deve transmitir segurança e incitar o público a querer saber mais sobre a organização. Deve focar-se nas vantagens que estas podem ter ao associarem-se à mesma. Isto é, o apoio prestado para que cresçam ainda mais (se possível), apoio na inovação, usufruto de rede de contactos para possíveis parcerias vantajosas e em áreas relevantes e ainda demonstrar o benefício da ligação ao Instituto Politécnico de Leiria e as possíveis relações;
- Investidores: A mensagem deve ser assertiva e promover que estes considerem a Startup Leiria. É relevante que a organização crie conteúdo com a mensagem específica sobre quem são as empresas que tem no seu ecossistema e o que fazem, uma vez que “bons projetos e empresas” são o melhor motivo para um investidor se querer associar à organização;
- Académicos: A mensagem deve ser atrativa o suficiente para despertar o interesse deste público. Deve explicar quem é a Startup Leiria e de que forma pode ser um apoio para este público, como promove o empreendedorismo e a inovação;
- Comunidade em geral: A mensagem deve incidir sobre quem é a Startup Leiria, o que faz e como faz, as organizações que fazem parte do seu ecossistema e como esse mesmo ecossistema promove a região;

- Media: A mensagem deve incidir sobre quem é a Startup Leiria, o que faz e a quem se destina. Mensagens sobre programas específicos que estejam a decorrer para que os media possam ajudar na divulgação;
- Clientes atuais: A mensagem dirigida aos clientes atuais deve ter em consideração o histórico de relação com a Startup Leiria. Isto é, é determinante que ao longo da relação com este público se compreenda os seus gostos, a preferência na forma de comunicar e receber a mensagem da organização. É muito importante que a organização comece a adotar uma comunicação relacional, demonstrando que realmente se importa com quem está a comunicar.

É importante sublinhar que mesmo definindo a mensagem geral e em conformidade com cada público-alvo específico, a organização está exposta a mensagens sobre si que não pode controlar: através do passa-a-palavra, imprensa ou comunidades nas redes sociais. Assim, torna-se relevante que a organização se foque nas mensagens que realmente controla, passando-as com honestidade e satisfazendo os seus públicos. As mensagens externas à organização tendem a ter mais credibilidade junto dos públicos, o que se torna uma mais-valia, se esta for positiva e vá de encontro à mensagem real que a entidade pretende passar.

Assim sendo, é determinante que a organização trabalhe a mensagem geral e as específicas, tendo em consideração todos os aspetos mencionados até aqui, adequando aos canais mais eficazes e alcance o público pretendido da melhor forma.

5.7. Mix de comunicação

Definir estrategicamente os canais de comunicação traduz-se na escolha das melhores ferramentas que disseminem a mensagem definida e a façam chegar ao público escolhido. Atualmente existem bastantes ferramentas à disposição das empresas, contudo é necessário que se escolham as mais adequadas e que estas se consigam complementar entre si.

- Relações públicas:
 - Publicações: *newsletter*, relatórios anuais, notícias sobre a organização ou os seus associados que promovam o seu bom nome e notoriedade, ...
 - Identidade: imagem renovada que consiga facilmente passar os valores da organização a quem se relaciona com ela.

- Atividades comunitárias e Responsabilidade social: consideração pelas necessidades da comunidade local e apoio em possíveis soluções – incubadora social.
- Eventos e Patrocínio: criar e patrocinar eventos que promovam o empreendedorismo e a dinamização da região; palestras nas escolas.
- Merchandising: para comunicar com todo o público que já tenha relação estabelecida com a organização e atrair novos potenciais clientes.
 - Flyers sobre quem é a Startup Leiria e como comunicar com ela.
 - Estampagem de objetos de uso comum com o logo da Startup Leiria (cadernos, canetas, máscaras de proteção covid-19, entre outros).
- Publicidade: com o intuito prioritário de estimular a reação do público-alvo (querer saber mais sobre a organização) tem ainda outros objetivos: informar, lembrar, persuadir e até estabelecer a reputação da marca. Utilizada com recurso a diversos meios, tanto *offline* como *online*.
- Media: recurso a múltiplos canais (por exemplo imprensa escrita).
- Internet: usufruir de todos os potenciais desta ferramenta de baixos custos para conseguir alcançar um público mais vasto:
 - Website com landing pages e cookies corretamente otimizados para conseguir abranger potenciais interessados na nossa organização.
 - Marketing direto: neste caso, marketing direto *online* recorrendo a *email marketing* para comunicar com os seus públicos-alvo (tanto mensagens gerais como personalizadas).
 - Social media: presença estratégicas nas redes sociais *Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter e Youtube*, promovendo a interligação das mesmas. Através desta ferramenta é possível comunicar com os diversos públicos, mas também permitir o contacto das pessoas com a organização. Além de conteúdo orgânico, ainda recorrer a *social advertisement* (publicidade paga).

5.8. Orçamentos

Definiu-se o orçamento para a implementação do plano de comunicação. Muitos custos deste plano de comunicação estão implícitos no salário da equipa de marketing e comunicação da Startup Leiria, uma vez que são estes a depositar tempo e trabalho para produzir os conteúdos online: conteúdo para *social media*, *email marketing*, comunicação via *flyers*, *newsletter digital*, aspetos relativos à imagem, etc.

Contudo, surgem ainda outros gastos. Para a elaboração do seguinte orçamento, foram estimados custos e para a impressão de *merchandising* foi tido como referência o *website* da 360imprimir e os seus preços tabelados.

Tabela 9 – Orçamentos
Fonte: Própria

Descrição	Custo / €	Quantidade / unidade
<i>Flyers</i> 105 x 148 mm (A6)	40	8.000
Publicidade paga online	5.000	
Eventos e patrocínios	2.000	
<i>Merchandising</i>		
Caderno ecológico colorido A6 folhas lisas	400	400
Esferográfica - botão pressão bicolor clipe curvo	244	1000
Total	7.684	

5.9. Plano de Ação

Com o objetivo de atrair novos clientes e consequentemente aumentar a notoriedade da organização, foram definidas algumas ações:

- Divulgar os serviços e os programas que a Startup Leiria oferece, através da internet. Esta ação pretende elucidar o seu público sobre de que forma responde às suas necessidades;
- Dar a conhecer todos os intervenientes do ecossistema Startup Leiria. Esta ação pretende reforçar a proximidade entra a organização e o seu público, mas também demonstrar como é um ecossistema bastante diversificado e profissional;
- Distribuição de *merchandising*, no fim dos eventos presenciais a decorrer durante o ano;
- Publicidade *online*, tanto nas redes sociais como nos motores de pesquisa, para a organização conseguir alcançar e consequentemente captar mais potenciais;

- Evento: Importância do empreendedorismo e o papel da Startup Leiria para os académicos. Este evento procura consciencializar os alunos e professores para a relevância do empreendedorismo, bem como fomentá-lo nas diversas áreas de educação a que estes pertencem;
- Patrocínio de uma sala no Instituto Politécnico de Leiria com o intuito de garantir um espaço físico para todos os alunos que pretendam desenvolver projetos na área do empreendedorismo e precisem de se reunir;
- *Workshop* criativo que ofereça ferramentas importantes aos participantes na ótica da criatividade, criação e validação de ideias, seguido de um evento digital onde serão apresentadas as ideias que surgiram durante ou após o *workshop*.
- *Talks* sobre a importância do empreendedorismo social e os problemas sociais de forma a fomentar a criação de ideias com o intuito de solucionar os mesmos;
- Programa de aceleração social: ideação, criação e estabelecimento da ideia no mercado;
- Partilhar histórias de sucesso das empresas incubadas e aceleradas na Startup Leiria de forma a oferecer *feedback* ao público;
- Programas de aceleração e incubação *one-to-one* de forma a prestar apoio especializado a cada ideia/empresa com base nas suas necessidades específicas;
- Evento digital “A minha empresa é escalável?” para empresas já estabelecidas no mercado reforçando a importância da escalabilidade e as diferentes opções que uma organização tem para crescer mais;
- *Meeting* entre os investidores e todos os participantes dos programas de aceleração;
- Evento explicativo da importância do empreendedorismo e como este promove o crescimento da região;

Com o objetivo de se promover o empreendedorismo, mas também aumentar a notoriedade da organização, definiram-se as seguintes ações:

- Criação de conteúdo nas redes sociais e no *website* de forma a explicar ao público quem é a Startup Leiria e de que forma facilita o empreendedorismo;
- Evento “Importância do empreendedorismo” aberto ao público em geral para explicar o que é o empreendedorismo, as suas vantagens, as suas dificuldades, como impacta a região e de que forma a Startup Leiria pode ajudar;

- Evento “Startup Leiria: quem somos e como dinamizamos a região”, explicando a atividade da organização, de que forma facilita o empreendedorismo, alguns casos de sucesso do ecossistema e como opera no mercado.

Realizou-se uma proposta de plano de ação para um melhor planeamento e acompanhamento das ações desenvolvidas. Descreveram-se as ações necessárias a desenvolver para se alcançar os objetivos definidos, em concordância com o público-alvo a que se destinam e os canais mais eficazes para as implementar. Foram ainda definidas datas de implementação, sendo que algumas ocorrem a curto-prazo (necessitam de avaliação por parte da organização para compreender o sucesso da ação e a viabilidade em repetir a mesma) e outras a longo-prazo (que é o caso das ações que ocorrem através das redes sociais/internet e não têm custos associados elevados). A implementação das ações foi proposta mensalmente e para algumas ações ainda foi sugerida frequência. (Anexo B)

5.10. Implementação

Todas as ações de comunicação devem ser postas em prática em momentos favoráveis. Assim, é importante que algumas ações sejam praticadas a longo prazo e diversas vezes enquanto outras serão mais pontuais. Assim, estas ações serão implementadas na escala temporal de um ano (365 dias).

5.11. Avaliação

A avaliação do desempenho da organização ao longo do ano é determinante para se alcançar o sucesso. Através da avaliação é possível perceber se a entidade está a alcançar os objetivos pretendidos, mas também compreender se há possíveis melhorias e reestruturações que tornarão o plano mais eficaz. Contudo, é importante que se adaptem os indicadores de performance de acordo com a situação, do que se está a comunicar e de que forma a organização o está a fazer.

Pretende-se recorrer a diversos indicadores, nomeadamente:

- ROI (Retorno sobre o investimento) para compreender quanto a organização ganhou com o investimento feito na comunicação;

- Taxa de conversão para também compreender quanto a organização ganhou com o investimento feito na comunicação, contudo esta será usada em ações *online* (*email marketing*, *landing pages* sobre os programas de aceleração/incubação, ...);
- Tráfego no *website* e redes sociais para avaliar os objetivos *online*, compreender se o público está a reagir positivamente à comunicação e se visita as páginas da organização;
- Número de subscrições da *newsletter*: é relevante compreender se este número aumenta, uma vez que revela a intenção do público de estar atualizado sobre a organização e o ecossistema empreendedor que o complementa;
- Clipping/clipagem, isto é, através da análise de redes sociais, sites de jornais, blogs, revistas, entre outros, compreende-se a frequência com que foi mencionada e é possível ainda fazer uma comparação com os seus principais concorrentes.

Uma vez que o estágio teve uma duração menor que o decorrer do plano de comunicação proposto, não foi possível fazer a avaliação do mesmo.

6. Programa de Estágio

Durante as 1040 horas de estágio curricular foram desenvolvidas diversas tarefas inerentes à atividade da Startup Leiria. Através destas tarefas foi possível a prática de conhecimentos adquiridos ao longo dos anos académicos como a sua consolidação. Foi também permitida uma melhor visão do funcionamento de uma organização e o fazer parte dela.

6.1. Elaboração de Plano de comunicação da nova entidade Startup Leiria

Como já referido até aqui, elaborou-se um plano de comunicação para a Startup Leiria. Esta deve ser uma prática comum de qualquer organização, contudo sentiu-se ainda mais esta necessidade por de uma nova organização se tratar. Smith (2005) defende que a importância do planeamento permite apurar o que se deve fazer, porquê e como avaliar a sua eficiência, acrescenta competência para conduzir a pesquisa, tomar decisões e resolver problemas. Assim, entende-se a importância da elaboração do plano de comunicação como uma oportunidade para a organização se estabelecer no mercado de uma forma mais estratégica e conseguir alcançar o público mais eficazmente.

Para que o plano de comunicação fosse desenvolvido corretamente definiu-se missão e valores para a organização, analisou-se o ambiente externo e interno para compreender não só as ameaças e as oportunidades que esta estava exposta, mas também as suas forças e fraquezas. Elaborou-se um estudo de opinião para compreender o que os diferentes intervenientes do ambiente empreendedor consideram sobre a Startup Leiria e Incubadora D. Dinis (organizações que fundiram) e de algumas aceleradoras e incubadoras portuguesas no geral. Este estudo permitiu a adoção de melhores estratégias e definição de ações com o intuito de promover a notoriedade da organização junto desses mesmos intervenientes. Definiu-se o posicionamento da entidade, os constituintes do ecossistema empreendedor e o objetivo da comunicação na sua generalidade como para cada público-alvo em específico. A mensagem foi igualmente definida: na sua generalidade, de acordo com o público a que se destina, o tom e a personificação da marca. Foram definidos os canais utilizados para a disseminação da mensagem até aos públicos e o orçamento necessário para se implementar o plano de comunicação. Elaborou-se um plano de ação, sintetizando a informação definida até aqui e o acrescento de ações a realizar para que se alcancem os objetivos mais eficazmente. Por último, mas com igual importância, foram

definidos os processos de implementação de cada ação e possíveis métodos de avaliação do plano desenvolvido, isto é, para compreender se os objetivos definidos foram alcançados ou não.

6.2. Apoio na definição do plano estratégico de marketing externo

No decorrer do estágio curricular na Startup Leiria, foi prestado apoio na definição do plano estratégico de marketing externo.

Porter (1980) defende que a estratégia recai sobre a análise das oportunidades e das ameaças do mercado e respetivos fatores críticos de sucesso para a empresa, determinando, assim, o seu posicionamento.

No início do estágio foi notada uma fraca notoriedade da organização em comparação com alguns dos seus concorrentes. Prestou-se apoio na tentativa de colmatar essa lacuna, procurando levar o nome da organização a um público mais vasto.

Kotler (2002) reflete que as organizações conquistam a liderança no mercado através da compreensão das necessidades dos consumidores e na procura de soluções que os atraem através de valor acrescido, qualidade e serviço.

Assim, procurou-se compreender melhor o público-alvo da organização e explorar os serviços que esta tem para oferecer, divulgando-os junto da audiência. Estrategicamente, definiram-se ações que promovessem o alcance dos objetivos definidos, em principal o aumento da notoriedade.

Ao elaborar-se um plano empresarial, qualquer que seja a sua natureza, é determinante que este seja flexível, para o caso de ser necessário adaptá-lo ao longo do tempo. (Marques, 2014).

6.3. Apoio na definição e implementação de estratégias de conteúdo de comunicação

Para a organização se comunicar de forma mais eficaz com os seus públicos-alvo, é necessário definir e implementar estratégias de conteúdo. Isto é, é relevante planear o que e como se vai comunicar.

Uma vez que, de acordo com Lemes e Ghisleni (2013), o aparecimento da internet levou a uma forte associação entre a comunicação e as tecnologias, o que veio reforçar as estratégias de comunicação empresarial e fomentar as relações com os públicos-alvo das organizações, e como consequência da pandemia mundial causada pelo Covid-19, o trabalho foi desenvolvido maioritariamente na ótica da comunicação digital. Através da internet, o contacto direto tornou-se mais acessível com os consumidores (ou público-alvo), assim como a expansão de negócios e/ou marcas (Kinder, 2012).

Em específico, durante o estágio curricular foi prestado apoio à organização na:

- Definição e implementação da comunicação do evento *Kick Off Day*, que decorreu a 8 de outubro de 2020 por meios digitais e foi constituído por uma *talk* sobre “Investimento em tempo de crise”, a apresentação do III Programa de aceleração e os selecionados para o mesmo. A comunicação foi feita através de diversas publicações nas redes sociais, desvendando gradualmente o programa do evento e os oradores da *talk*.

- Definição e implementação da comunicação do III Programa de Aceleração, bem como apoio extraordinário durante as sessões de mentoria que decorrem às quartas-feiras. Achou-se por bem anunciar ao público em geral todos os mentores que fizeram parte deste programa, dando a oportunidade de colocarem questões aos mesmos através das redes sociais, uma vez que são pessoas com reconhecimento e conhecimento em áreas determinantes (empreendedorismo, marketing, investimento, entre outros)

- Definição e implementação da comunicação do *Demo Day*, um evento que decorreu a 14 de janeiro de 2021 em formato online, e teve como intuito principal apresentar o vencedor do III Programa de Aceleração.

6.4. Criação de conteúdos gráficos para redes sociais

De forma a pôr em prática as estratégias de conteúdo de comunicação delineadas, desenvolveram-se conteúdos gráficos para as redes sociais (*Facebook, Instagram e LinkedIn*). Loohuis, Meijer et al., (2013), consideram as redes sociais como uma ferramenta de marketing digital de muita importância e em constante progressão e inovação. Aplicadas ao mercado, estas são uma ferramenta que pode ser utilizada de duas formas: para comunicar em massa ou para desenvolver interações mais pessoais (Andzulis, Panagopoulos, & Rapp, 2012).

Assim, foram desenvolvidos conteúdos em formato de vídeo e de imagem para a organização comunicar com os seus públicos-alvo, de forma geral e segmentada. As imagens foram criadas na íntegra e os vídeos elaborados com base em materiais já existentes na base de dados da organização.

Diariamente, foram ainda criados conteúdos em formato *Stories*, no *Facebook e Instagram*, com duração de 24 horas onde eram mencionadas notícias relevantes sobre empreendedorismo, inovação, programas de apoio, entre outros.

7. Conclusão

É determinante começar por referir que o estágio curricular decorrido na Startup Leiria foi fundamental para o crescimento não só profissional como também pessoal, uma vez que permitiu trabalhar e aumentar o sentido de responsabilidade e autonomia, bem como ganhar uma perspectiva do mundo profissional. Foi ainda possível a implementação de conhecimentos teóricos previamente obtidos ao longo do mestrado de marketing relacional assim como outros conceitos e importância da sua aplicação em projetos reais, através da revisão da literatura do presente relatório.

Isto é, começou-se por compreender o que é o marketing e como tem vindo a evoluir, permitindo a perceção de como deve ser aplicado. O estudo do conceito de marketing revelou-se bastante relevante uma vez que ia ser desenvolvido ao longo do plano um dos seus p's, neste caso, a comunicação. Compreendeu-se os benefícios do marketing digital, que aplicado em conformidade com o marketing, pode tornar os esforços mais eficazes e otimizar resultados. Desta forma, entende-se a necessidade de convergência entre o *online* e o *offline*, conseguindo assim usufruir ao máximo dos aspetos positivos que cada um tem para oferecer.

Como já referido, e por de um plano de comunicação se tratar, foi determinante a análise deste conceito. Assim, entendeu-se a importância da comunicação, um tema antigo e que surgiu com a humanidade, que é um dos factores chave para o sucesso de uma organização. Isto é, torna-se imperativo que haja comunicação bilateral entre a entidade e o seu público pois só assim é possível criar uma relação positiva e duradoura. É relevante reforçar novamente a importância do digital, que veio promover e facilitar ainda mais a comunicação entre ambas as partes.

Também se tornou pertinente explorar o conceito de personificação, uma vez que esta é uma figura de estilo que pode determinar o grau de envolvimento com o público e consequentemente o sucesso da marca. Isto é, com recurso à personificação, a marca consegue-se estabelecer de forma mais adequada e conveniente na mente do seu público, passar-lhe a mensagem pretendida de forma eficaz e estabelecer-se no mercado de forma apropriada. Ainda através da personificação da marca, é possível que o público consiga mais facilmente relacionar-se e desenvolver laços com a entidade. Assim, decidiu-se esta seria uma boa estratégia de comunicação para que a Startup Leiria conseguisse mais facilmente transmitir a sua confiança e profissionalismo ao seu público.

Por se tratar da criação e implementação de um plano de comunicação, também foi determinante compreender a importância do planeamento na área de marketing e da comunicação, sendo que estão diretamente ligadas e o planeamento da comunicação deriva do planeamento do marketing em geral, tendo diversas etapas em comum.

Uma vez que a Startup Leiria é uma facilitadora do empreendedorismo, promovendo-o e tornando uma opção para um público mais vasto, foi pertinente o estudo do conceito de empreendedorismo bem como as suas vantagens adjacentes. Reforça-se assim a sua importância, em especial a sua relação positiva com o desenvolvimento da economia e a resolução de problemas. De acordo com os estudos, compreendem-se como maiores barreiras ao empreendedorismo o risco e o medo de avançar e implementar um projeto, contudo o papel da Startup Leiria é oferecer a ajuda necessária para se ultrapassarem as barreiras existentes.

Ainda se exploraram os conceitos de incubadora e aceleradora de empresas, sendo que o primeiro é muito mais conhecido e estudado nas bibliografias. A informação sobre aceleradoras de empresas ainda é escassa. Também se notou semelhante dificuldade na pesquisa sobre comunicação e marketing nas incubadoras e aceleradoras. Com isto, concluiu-se que não há uma forma específica de comunicar e implementar o marketing neste tipo de organizações. Contudo, compreendeu-se que, sendo estas organizações pertencentes ao setor B2B (*business-to-business*), em que existe uma constante relação bidirecional entre a entidade e os seus clientes (empresas incubadas e aceleradas) é determinante apostar na comunicação e consequentemente na relação, na vasta rede de contactos e na satisfação proveniente da qualidade e variedades dos serviços oferecidos.

Compreende-se que, além de se pesquisar estes conceitos na sua singularidade, estão todos relacionados e devem ser explorados e utilizados de forma complementada. Isto é, é importante compreender o seu significado e utilização na sua individualidade, mas torna-se determinante analisar e entender a forma mais eficaz de relacionar todos os conceitos de forma a usufruir ao máximo das suas potencialidades.

Além do estudo produzido para uma melhor realização do presente relatório, é também relevante falar no estágio desenvolvido ao longo dos últimos meses. Este decorreu de acordo com as expectativas, até mesmo chegando a superá-las. Além de todos os aspetos positivos mencionados até aqui, é também importante reforçar a oportunidade de, através das sessões de mentoria, aprender com grandes profissionais de diversas áreas e compreender a sua visão sobre

inovação e empreendedorismo, bem como com todas as empresas aceleradas que se estabeleceram e cresceram ao longo do ano.

Contudo, é de notar um aspeto menos positivo no estágio curricular, especificamente, este ter decorrido num ano marcado pela pandemia provocada pelo Covid-19. Por este motivo e devido ao confinamento implementado, nem sempre foi possível trabalhar pessoalmente com a equipa, em especial, da Incubadora D. Dinis. Ainda que o estágio tenha decorrido nestes contornos, é de salientar que, mesmo há distância, nunca faltou comunicação e empenho da equipa para ensinar, esclarecer dúvidas e contribuir para que esta experiência fosse relevante.

Ao longo do estágio e espelhado através do presente relatório, consideram-se atingidos todos os objetivos delineados inicialmente. O principal objetivo do estágio foi desenvolvido e cumprido ao longo do presente relatório, tendo-se elaborado o Plano de Comunicação para a Startup Leiria 2.0., a entidade resultante da fusão da Startup Leiria e a Incubadora D. Dinis. Além do objetivo principal, outros foram alcançados ao longo do estágio, nomeadamente o apoio na definição e implementação de estratégias de conteúdo de comunicação, atividades de criação de conteúdos gráficos e ainda apoio na definição do plano estratégico de marketing externo.

Ainda sobre o presente relatório, torna-se relevante salientar os maiores desafios sentidos. Estes desafios traduzem-se em:

- Escassa informação sobre aceleração em Portugal, sendo que a maioria da informação está associada à incubação em Portugal;
- Após a análise das respostas ao estudo de opinião, foi notado um erro na sua realização, remetendo todos os respondentes que não conhecessem aceleradoras (secção III) para a secção V e saltando a questão sobre o conhecimento de incubadoras (secção IV). Ainda no estudo de opinião, acredita-se que a grande percentagem de respondentes pertencentes ao público em geral possa ter danificado ligeiramente os resultados obtidos;
- Uma vez que o estágio terminou em março, não foi possível implementar o presente plano de comunicação, tornando impossível a confirmação do sucesso (ou insucesso) do mesmo.

Mesmo que tenham surgido aspetos menos positivos e ocorrido alguns desafios, é imperioso fazer um balanço extremamente positivo desta experiência.

Bibliografia

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- Aguirre-Rodriguez, A. (2014). Cultural factors that impact brand personification strategy effectiveness. *Psychology and Marketing*, 31, 70–83. doi:10.1002/mar.20676.
- Alderson, W. (1954) “A Functionalist Approach to Competition”, Bureau of Economic and Business Research. Illinois.
- American Marketing Association. (12 de Julho de 2013). Definition of Marketing. Obtido em 2020, de American Marketing Association.
- Andzulis, J. “Mick,” Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). A Review of Social Media and Implications for the Sales Process. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 305–316. <http://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320302>
- Audretsch, D. (2004). Sustaining Innovation and Growth: public policy support for entrepreneurship, *Industry and Innovation*, Vol. 11, Issue 3.
- Azevedo, M. P. (2019). A participação do consumidor feminino no processo de decisão de compra do vestuário do consumidor masculino – Estudo de caso: Marca Peter Café Sport. Universidade Católica Portuguesa: Dissertação
- Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013). Impact of Internal Communication on Employee Engagement – A Study at Delhi International Airport. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8), 2250–3153. <https://doi.org/ISSN 2250- 3153>
- BARREHAG, L. et. al. (2012). ‘Accelerating Success: A Study of Seed Accelerators and Their Defining Characteristics.’ Department of Technology Management and Economics - Division of Innovation Engineering and Management. Chalmers University Of Technology. Gothenburg, Sweden
- Bendixen, M., Bukasaa, K. A., Abratt, R. (2004), “Brand equity in the business-tobusiness market”, *Industrial Marketing Management*, 33, 371– 380.
- Berry, Leonard (1983) – Relationship Marketing: Berry’s insights from the past and for the future.
- Blackston, M. (1992), Observations: building brand equity by managing the brand's relationships, *Journal of Advertising Research* 32 (3): 79-83.
- Brazão, C. I. (2015). Estratégias de Conteúdo digital: O caso de um estágio na Nata Design. Universidade do Algarve: Relatório de Estágio
- Brazeal, D., Herbert, T. (1999). The Genesis of Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, Issue 3.
- BRENNAN, R.; TURNBULL, P. W. (1999) Adaptive Behavior in Buyer – Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol. 28, pp. 481–495.

- Camarinha, C. O. (2018) O papel do marketing digital aplicado ao conceito b2b na bi-bright. Relatório de estágio para obtenção do grau de mestre em Direção Comercial e Marketing. Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto.
- Carvalho, I. C. T. (2019). Plano de Negócio para a Implementação de uma Empresa Comercial em Cabo Verde: Trading Company como alternativa para comércio inter-ilhas. Dissertação de Mestrado em Negócios Internacionais. Instituto Politécnico de Leiria.
- Castro, João Pinto e. 2007. Comunicação de marketing. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- Coelho, J., Cavique, L. (2008). Plano de Marketing Estratégia em Ação. Um instrumento prático para atividade empresarial. (2ªed). Alfragide: Dom Quixote.
- COHEN, S. (2013). ‘What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels.’ Innovations: Technology, Governance, Globalization Vol. 8.
- COHEN, S. HOCHBERG, Y. V. (2014). Accelerating Startups: The seed accelerator phenomenon. Available at SSRN 2418000.
- Dantas, J. (2013). Inovação e Marketing em Serviços. Lidel.
- DIAS, S. (2006) Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2006.
- Dou, W. & Chou, D. C. (2004) A structural analysis of business-to-business digital markets. Industrial Marketing Management. Vol. 31, pp. 165–176.
- Drucker, P. F. (1986): Innovation and entrepreneurship. practice and pinciples (1st Edition), Harper & Row, New York.
- Esteves, M. S. F. G. (2015). Empreendedorismo: Estudo do perfil de desempregado empreendedor – 5ª Edição do concurso da Acredita Portugal. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Dissertação.
- FERREIRA, Manuel Portugal; Reis, Nuno Rosa & Serra, Fernando Ribeiro (2009), “Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas”, 2ª edição, Lisboa: LIDEL
- FISHBACK, B. et. al. (2007). Finding Business ‘Idols’: A new model to accelerate start-ups. Kauffman Foundation.
- FRELING, T. H.; FORBES, L. P. An empirical analysis of the brand personality effect. Journal of Product & Brand Management, Vol. 14 Iss 7 pp. 404 – 413, 2000.
- Gassmann, O., Becker, B. (2006), “Towards a resource-based view of corporate incubators”, International Journal of Innovation Management, 10 (1), 19–45.
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). "Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models". Technovation, 25, pp. 111-121.
- GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. Management Decision, v. 35, n. 3-4, p. 322, March-April, 1997.

- Hackett, S. & Dilts, D., 2004a. A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), pp. 55-82.
- Hathaway, Ian. (2016). "What Startup Accelerators Really Do". *Harvard Business Review*.
- Hisrich, R. D., & Peter, M. P. (2004). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: from tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 23–33. <http://doi.org/10.1108/13563280610643525>
- HOLTZ, S. (2005). "The impact of new technologies on internal communication". *Strategic Communication Management*, 2005.
- IAPMEI (2021, fevereiro 6), Regulamento da rede nacional de mentores. Consultado em 15 de Abril de 2021 em [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-\(1\)/Rede-de-Mentores/Regulamento-da-Rede-Nacional-de-Mentores.pdf.aspx](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-(1)/Rede-de-Mentores/Regulamento-da-Rede-Nacional-de-Mentores.pdf.aspx)
- José, F. R. (2020). *Elaboração de um plano de marketing para a SWZ Logistics Solutions, Lda*. Instituto Politécnico de Leiria: Relatório de estágio.
- Kardes, F. R.; Cronley, M. L.; Cline, T. W. *Consumer Behavior*. South-Western College Pub; 1ª edição, janeiro 2010.
- Kinder, F. H. (outubro de 2012). *Marketing Digital e Marketing Tradicional: Uma análise comparativa*. Relatório de Estágio, Mestrado em Negócios Internacionais. Braga, Portugal: Universidade do Minho.
- Kotler, Philip (2000) - *Administração de Marketing– 10ª Edição*
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z* (Editora Campus, Ed.). São Paulo.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management, Millenium Edition*: Pearson custom Publishing
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (1999) *Princípios de marketing*. Rio de janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora.
- Kotler, Ph. & Armstrong, G. (2012) *Principles of Marketing*. 14th Edition. New York: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0: Do produto do consumidor até ao espírito humano*. Lisboa: Actual.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. Lisboa: Actual.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing* (P. P. Hall Ed. 12ª ed.). São Paulo, Brasil.
- Kunsch, M.M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.

- Lacerda, J. L. F. C. (2010). A importância da marca da incubadora e da universidade para o desenvolvimento do negócio das start-ups. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Dissertação de Mestrado em Marketing.
- Lalkaka, R. (2006), “Technology Business Incubation – A Toolkit on Innovation in Engineering, Science and Technology”, UNESCO Publishing.
- Lemes, L.B. e Ghisleni, T.S. (2013). Marketing digital: Uma estratégia de relacionamento de marca. XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul.
- Loohuis, R. P. A., Meijer, A. M. von R., & Groen, A. J. (2013). A Socio-Material Perspective on Business Relationship Development Breakdowns as a change oriented process.
- Luís, T. A. (2019). O impacto dos fatores e características do empreendedor no crescimento das startups - um olhar sobre Portugal. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Projeto de tese.
- Margarido, I.S.P. (2019). Plano de comunicação da Cadflow para as instituições de ensino superior. Instituto Politécnico de Leiria: Estudo de caso.
- Marques, A. (2014). Marketing relacional: Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marques, V. (2014). MKT Digital 360. Actual.
- McDONALD, Malcolm; CHRISTOPHER, Martin; KNOX, Simon & PAYNE, Adrian. Clientes: os verdadeiros donos da empresa. Como construir uma organização orientada para o mercado. São Paulo: Futura, 2001.
- Meyer, M. (2003). Academic Entrepreneurs or Entrepreneurial Academics? Research-Based Ventures and Public Support Mechanisms. *R&D Management*, 33(2), 107-115.
- Olins, Wally – Imagem Corporativa Internacional. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli, 1995, ISBN: 84-252-1660-5.
- Oliveira, H. E. F. (2017). "Olá, eu sou a Jasmin": Um estudo de caso sobre personificação de marca enquanto estratégia de comunicação aplicada a um software de gestão cloud. Relatório de estágio do Mestrado em Ciências da Comunicação. Universidade do Minho.
- Pinto, A.T. (2013). A eficácia da comunicação organizacional: Estudo aplicado à associação empresarial AIRV. Projeto de Mestrado em Comunicação e Marketing. Instituto Politécnico de Viseu.
- Porter, M. (1980). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ratinho, T.; Harms, R.; Groen, A. (2013), “New Technology – Based Firms in the New Millennium” Vol.10.

Rede Nacional de Incubadoras (2021, março 11), “Monitorização das incubadoras portuguesas” Resultados 2020. Acedido a 20 de março de 2021 em <https://www.rni.pt/conteudos/item/33-monitorizacao-das-incubadoras-portuguesas-2020>

Ribeiro, R., Reis, A., Foa, C., Rodrigues, P., Alves, S. & Sebastião, S. (2013). Marketing para estudantes de Comunicação. Pesquisa, Estratégia e Avaliação. 2ª edição, Lisboa: Causa das Regras.

Rode, V., Vallaster, C. (2005), “Corporate branding for start-ups: the crucial role of entrepreneurs”, Corporate Reputation Review, Vol. 8 No. 2, pp. 121-35.

Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão dos recursos humanos: Evolução e actualidade. Comunicação e Sociedade, 1999.

Salgado-Banda, H. (2005). Entrepreneurship and economic growth: an empirical analysis. Journal of Developmental Entrepreneurship.

Santos, A. F. L. (2019). Fatores de Sucesso e Insucesso em start-ups. Dissertação de Mestrado em Gestão Financeira. Instituto Superior de Gestão.

Sarkar, S. (2007). Empreendedorismo e Inovação. Lisboa, Portuga: Escolar Editora.

Silva, S.C.M., Ruão, T. e Gonçalves, G. (2016). O desafio da comunicação estratégica nas instituições de ensino superior: estudo do papel da comunicação na promoção da sua missão social. Revista Comunicando

Smith, G. (2005). Strategic Planning for Public Relations. 2 nd edition, London: Lawrence Erlbaum Associates.

Sousa, Jorge Pedro (2006). Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media. 2ª Ed. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa

Sousa, D. P. & Serralvo, F. S. (2008): “Um novo modelo de administração: o empreendedorismo corporativo”. Revista Científica da Faculdade das Américas, Vol. II, Nº 1.

Souza, B. (2012) Marketing Digital 2.0: como sair na frente da concorrência.

Spadin, A. & Quincoses, C. (2015). A criação de personas da marca como estratégia de relacionamento com os consumidores nas redes sociais digitais. Comunicação apresentada no Congresso Internacional Comunicação e Consumo, São Paulo.

Świeczak, W. (2017). The impac of modern technology on changing Marketing actions in organisations. Marketing 4.0, MINIB.

Vergheze, A. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. SCMS Journal of Indian Management, (September).

Webster, Jr, F.E., Keller, K.L., (2004) “A roadmap for branding in industrial markets”, Brand Management, 11 (5), 388-402.

Wood, M. (2010). Essential guide to marketing planning (2a ed.; Financial Times Prentice Hall, Ed.). Harlow.

Zimmerman, A., & Blythe, J. (2013). *Business to Business Marketing* (2a ; Routledge 2013, Ed.). Nova Iorque.

ANEXOS

Anexo A – Tabela comparativa da concorrência

Entidade	OPEN	Startup Lisboa	IEFF	Parkurbis	Startup Torres Novas	Beta-i	IPN	Startup Braga	Fábrica de Startups
Área geográfica de intervenção	Nacional	Internacional	Regional	Regional		Internacional	Regional	Nacional	Internacional
Ano de criação	2002	2012	2003	2001	2016	2010	2002	2014	2012
Áreas de negócio de intervenção	Específicas	Não específicas*	Específicas	Não específicas*	Não específicas*	Não específicas*	Específicas	Específicas	Não específicas*
Denominação	Incubadora de base tecnológica	Facilitador de inovação	Incubadora de base tecnológica	Parque de ciência e tecnologia	Incubadora	Consultora de inovação	Centro de Valorização e Transferência de Tecnologia	Incubadora de base tecnológica	Facilitador de inovação
Serviços	pré-incubação e incubação aluguer de infraestruturas eventos para promover o empreendedorismo	incubação aluguer de infraestruturas (trabalho e alojamento)	incubação aluguer de infraestruturas parceria com incubadora social	incubação	incubação aceleração aluguer de infraestruturas serviços administrativos técnicos de apoio	aceleração workshops	incubação aceleração laboratórios de desenvolvimento tecnológico formações	incubação pré aceleração e aceleração	incubação aceleração aluguer de infraestruturas e recursos consultoria
Comunicação digital	Físico e virtual	Físico e virtual	Físico e virtual	Física	Físico e virtual	Físico e virtual	Físico e virtual	Físico e virtual	Físico e virtual
Cores	amarelo-torrado, roxo e branco	azul, preto e branco	azul, preto e branco	vermelho, azul e branco	amarelo, branco e preto	verde, roxo, branco e preto	azul petróleo	laranja, amarelo-torrado e branco	azul, amarelo, preto e branco
Linguagem	informal	--	formal	--	informal	--	formal	--	informal
Idioma	português	inglês	português	--	--	inglês	inglês/português	inglês	inglês/português
Presença digital	fraca	forte	fraca	fraca	forte	forte	média	forte	forte

* todas as áreas/setores, desde que cumpram os requisitos: base tecnológica, carácter inovador e serviços avançados.

ANEXO B – Tabela do Plano de Ação

OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	AÇÕES	CANAIS	IMPLEMENTAÇÃO												NOTAS	
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1. Aumentar a notoriedade	Operacional	Geral	<p>Divulgar serviços e programas</p> <p>Dar a conhecer os intervenientes no ecossistema Startup Leiria</p> <p>Distribuição de merchandising</p> <p>Publicidade online</p> <p>Evento: importância do empreendedorismo e o papel da SL</p> <p>Patrocínio de uma sala no IPLeia para fomentar a criação de ideias e projetos</p> <p>Workshop criativo</p> <p>Evento digital para poderem apresentar as suas ideias em curto espaço de tempo</p> <p>Talks sobre a importância do empreendedorismo social e os problemas existentes</p> <p>Programa de aceleração social</p>	<p>Internet: redes sociais e website</p> <p>Eventos físicos</p> <p>Internet</p> <p>Relações Públicas: eventos e patrocínios</p> <p>Eventos</p> <p>Relações públicas: evento</p> <p>Internet: redes sociais e website</p>	1 vez por semana												Foco nas turmas com UC de empreendedorismo
					1 vez a cada 15 dias												
					No fim de cada evento presencial												
					2 sessões por ano (1 por semestre)												
					Ao longo de um ano lectivo												
					Agendado para o início do ano para caso tenha muita adesão poder repetir-se												
	1.1. Captar novos clientes	Empreendedores com ideias	Empreendedores sociais	<p>Partilhar histórias de sucesso de empresas incubadas</p> <p>Programas de incubação one-to-one</p> <p>Evento digital "a minha empresa é escalável?": empreendedores do ecossistema da SL a explicar como cresceram</p> <p>Meeting para que estes conheçam as novas empresas incubadas</p>	<p>Internet</p> <p>Evento</p> <p>Evento (físico, digital ou ambos)</p> <p>Internet</p> <p>Relações públicas: evento</p> <p>Relações públicas: evento</p>	1 vez por mês											
						1 vez a cada 15 dias											
						Após o término dos programas de aceleração											
						Após o término dos programas de aceleração											
						Após o término dos programas de aceleração											
						Após o término dos programas de aceleração											
1.2. Promover o	Geral	<p>Explicar quem é a Startup Leiria e de que forma facilita o empreendedorismo</p> <p>Evento: importância do empreendedorismo</p> <p>Eventos: Startup Leiria - quem somos e como dinamizamos a região</p>	<p>Relações públicas: evento</p> <p>Relações públicas: evento</p>	Após o término dos programas de aceleração													
				Após o término dos programas de aceleração													
				Após o término dos programas de aceleração													
				Após o término dos programas de aceleração													
				Após o término dos programas de aceleração													
				Após o término dos programas de aceleração													

OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO para quem	AÇÕES como	CANAIS onde	IMPLEMENTAÇÃO												NOTAS		
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
2. Aumentar a satisfação e fidelização do atual ecossistema empreendedor	Operacional	2.1. Melhorar o apoio prestado	Geral	Estudo de opinião para compreender novas necessidades;	De acordo com o plano de marketing e comunicação internos.													
																		Criação de plano de comunicação interno;
																		Criação de eventos para promover boa relação no ecossistema;