O COMÉRCIO TRADICIONAL COMO FATOR DE ATRAÇÃO TURÍSTICA. O CASO DO EIXO URBANO DO DOURO

TRADITIONAL TRADE AS A FACTOR OF TOURIST ATTRACTION.
THE CASE OF EIXO URBANO DO DOURO

EL COMERCIO TRADICIONAL COMO UN FACTOR DE
ATRACCIÓN TURÍSTICA. EL CASO DEL EJE URBANO DE LA
REGIÓN DEL DUERO

Anabela Fragata (afragata@estgl.ipv.pt)*

Helena Teixeira (hteixeira@estgl.ipv.pt)*

Joaquim Antunes (jantunes@estgv.ipv.pt)*

Cátia Trindade (catiatrindadede@gmail.com)**

RESUMO

O comércio tradicional desempenha um papel fundamental e estruturante na vida das cidades, com especial destaque para as cidades intermédias do interior. Estas atividades económicas são dinamizadoras dos centros urbanos, sendo fundamentais para sustentar o desempenho da atividade turística. Este trabalho tem como objetivo principal perceber a gestão das dinâmicas na área do comércio tradicional, no que se refere a fatores de sustentabilidade das empresas que estão no ativo há, pelo menos, 15 anos, na região do Eixo Urbano do Douro. Um novo instrumento de pesquisa foi construído, com base na literatura e em entrevista com profissionais do Observatório Económico e Social da Associação de Municípios Douro Alliance. A metodologia utilizada teve por base a inventariação do total de empresas ligadas ao comércio tradicional, seguida da aplicação do questionário a uma amostra de 173 empresas. Os resultados permitiram constatar que estas empresas se encontram num nível atrasado de utilização de novas tecnologias, não valorizam os créditos bancários, utilizando fundos próprios para o seu desenvolvimento, preocupam-se com os prazos de pagamento dos clientes, apresentam baixo nível de outsourcing e de participação em associações comerciais ou empresariais e procuram adaptar os produtos/serviços às alterações da procura de residentes e turistas.

Palavras-chave: comércio tradicional, competitividade no turismo, recursos competitivos, Eixo Urbano do Douro.

ABSTRACT

Traditional trade plays a fundamental and structuring role in the cities' life, with particular emphasis on small towns. These economic activities are implemented in urban centers, being essential for sustaining the performance of tourist activity. Thus, the main objective of this work was to understand the management of territorial dynamics in the area of traditional commerce, particularly with regard to the sustainability factors of companies that have been active for at least 15 years, in Douro region - Vila Real, Peso da Régua and Lamego. A new research method was conceived, based on specific literature and on an interview with professionals from the Economic and Social Observatory of the Douro Alliance Association of municipalities.

The methodology used was based on the inventory of the total number of companies linked to traditional commerce, followed by the application of a questionnaire to a sample of 173 companies. The results showed that these companies are lagging behind in the use of new technologies, do not value bank loans, using their own funds for the development of their companies. They do not outsource and they worry about the payment deadlines of customers. They also present low level of participation in trade associations or business and seek to adapt the products/services to the changes in residents and tourists demand.

Key words: traditional trade, competitiveness in tourism, competitive resources, Eixo Urbano do Douro.

RESUMEN

El comercio tradicional desempeña un papel primordial y estructurante en la vida de las ciudades especialmente en las ciudades intermedias del interior. Estas actividades económicas dinamizan los centros urbanos, siendo esenciales para mantener el rendimiento de la actividad turística. Este trabajo tiene como principal objetivo observar la gestión de dinámicas territoriales en la zona de comercio tradicional con respecto a los factores de sostenibilidad de las empresas que están activas hace 15 años o más, en la región del Duero eje urbano. Se construyó un nuevo instrumento de investigación, basado en la literatura y en una entrevista con a profesionales del centro económico y social de la Asociación de Municipios Douro Alliance. La metodología utilizada se basó en el inventario de empresas vinculadas con el comercio tradicional,

seguido de la aplicación de un cuestionario a una muestra de 173 empresas. Los resultados permitieron comprobar que estas empresas tienen un bajo nivel de uso de las nuevas tecnologías, no valoran a préstamos bancarios, usando sus propios fondos para el desarrollo, se preocupan por los plazos de pago de clientes, presentan bajo nivel de outsourcing y de participación en asociaciones comerciales o empresariales y intentan adaptar los productos y servicios los cambios de la demanda de los residentes y turistas.

Palabras clave: *comercio tradicional, competitividad en turismo, recursos competitivos, eje urbano del Duero.*

* Docente do Instituto Politécnico de Viseu

** Santa Casa da Misericórdia do Peso da Régua

Submitted: 17th June 2017

Accepted: 15th December 2017

INTRODUÇÃO

A região do Douro, com procura turística associada à região classificada pela UNESCO em 2001, constitui um dos destinos turísticos emergentes no território Português. Subsistem, contudo, alguns fatores de preocupação como a persistência de taxas de ocupação por quarto e a duração da estadia inferiores às médias da região norte, e a concentração das dormidas (68%) em três concelhos deste destino turístico (Régua, Vila Real e Lamego). Para além de serem os principais núcleos urbanos, a concentração de turistas nestes concelhos também é justificada pela dificuldade de mobilidade interna na região com estradas sinuosas.

Apesar das suas potencialidades, a região evidencia múltiplos problemas, dos quais se realçam a estagnação económica decorrente da deficiente estrutura fundiária do sector vitivinícola e do acentuado declínio e envelhecimento demográfico, indicando a baixa atratividade e a repulsão da região (Pessoa, 2008). O índice de poder de compra per capita destes concelhos é dos mais baixos manifestados no território nacional, sendo que alguns dos 10 municípios com menos poder de compra manifestado, pertencem a esta região (INE, 2013). Acrescem a insuficiente manutenção do património arquitetónico, ou o progressivo esmorecer dos festejos tradicionais e do artesanato que não facilitam o despoletar de novas dinâmicas, nem a revitalização deste espaço.

Só a partir de 2009 surgiu neste destino uma entidade regional de turismo que adotou a designação de Turismo do Douro. Até então, coexistiam três regiões de turismo que operavam de maneira independente e pouco sinérgica. Estudos realizados (CCDR-N, 2008; Carvalho et al., 2005, p. 42) assinalaram, entre outros aspetos, a falta generalizada de lojas para satisfazer a procura turística, em termos de produtos da região, como as gourmet. O Douro, no que à criação de valor respeita, classificava-se, no diagnóstico de 2008, com desempenho médio em Alojamento e Serviços de Apoio e Governação e Marketing e Vendas com um nível de desempenho fraco.

Nas regiões mais deprimidas é frequente concentrarem-se fatores bloqueadores de desenvolvimento económico e de capacidade de sobrevivência das empresas que são obstáculos ao desenvolvimento regional. Ora este desiderato, comum a vários países da OCDE

(Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico), constitui um desafio, importando pois potenciar vantagens competitivas que surgem de novas tendências como a inversão registada do fluxo tradicional campo-cidade e do reposicionamento dos centros de atividade económica para benefício de cidades intermédias no interior que geram condições favoráveis ao desenvolvimento de novos negócios. Estas atividades económicas são uma oportunidade de valorização de recursos endógenos que enriquecem a vida nas cidades determinando o sucesso de redes de pequenas e médias empresas devido à cada vez maior segmentação dos bens e serviços (Bryden, 1998; Pezzini, 2000; Gibson, 2016).

Perante os contrastes, entre o crescente desenvolvimento turístico e a realidade de um território deprimido, contudo, os sinais positivos abundam. Um estudo (Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial do Região do Douro, 2014-2020) assinalou entre 2004 e 2011 um forte dinamismo empresarial na Região com variações na ordem dos 9% em termos de unidades empresariais (Comunidade Intermunicipal do Douro, 2014).

Diversa literatura relaciona o empreendedorismo com o desenvolvimento regional, concluindo que o empreendedorismo é um fenómeno regional, que acontece num território concreto (Feldman, 2001; Frisch, 2011; Torres-Delgado & Palomeque, 2014). Ora o processo de influência empresarial é ainda maior no turismo, considerando-se que mesmo as organizações que não se considerem dependentes do turismo, irão, através da sua forma de atuação, contribuir para a imagem do destino turístico porquanto contribuem para a sua dimensão social e económica (McKercher, 1993; Grangsjö, 2003). No turismo a noção de competitividade é - mais do que em qualquer outro setor - um quadro de parcerias estratégicas, envolvendo todos os que direta ou indiretamente contribuem para a construção do produto global. Para Dwyer e Kim (2003), este é um conceito complexo que inclui variáveis comparativas, mas também competitivas, revelando-se insuficiente possuir uma mais ou menos alargada variedade de produtos e recursos de turismo. Para além disso é crucial que eles sejam geridos com eficiência. A premissa básica é que a competitividade da região resulta de empresas dentro daquela região, determinando que os fatores que levam à competitividade devam ser identificados. Para alcançar a desejada vantagem

competitiva, tem havido grande interesse no papel que os recursos internos da empresa podem assumir na sua criação, importando avaliar a relação de recursos da empresa com a performance de inovação, com ênfase em recursos como a filosofia de marketing, as capacidades de gestão, os ativos de recursos humanos e a capacidade de inovação (Aaker, 1989; Dwyer e Kim, 2003; Porter, 2007; Weiermair et al., 2010). Revistos os conceitos, resulta que se torna difícil falar de desenvolvimento regional ignorando o processo de empreendedorismo, sendo já inúmeros os investigadores que concluem que na base de processos de desenvolvimento económico e local e regional estão as ações promovidas por empreendedores que concorrem para o desenvolvimento sustentável das comunidades. Estas pequenas e médias empresas desempenham um papel fundamental na dinâmica espacial, pois muitas formas criativas de empreendedorismo encontram-se neste sector (Nijkamp, 2009; Weiermair et al., 2010), razões que levam à sua crescente importância no discurso político.

Apesar de não se afigurar correto compartimentar de forma estanque as duas áreas definidas para o estudo em causa, isto é, “Turismo” e “Comércio tradicional ou de proximidade”, quanto mais não seja pela evidente interdependência e estreita relação que as mesmas são suscetíveis de potenciar num contexto de regeneração urbana, destacamos, ainda assim, a área de “comércio tradicional ou de proximidade” que retrata o comércio que está próximo da sua procura. O espaço edificado afeto ao equipamento comercial e os devidos contributos em termos do conjunto da oferta comercial, reforçando vocações (turismo, cultura, usos e tradições e / ou incentivando a instalação de “ramos comerciais” emergentes que a procura potencial possa justificar), constituir-se-á, também por este último aspeto, como importante fator de atratividade (Fernandes et al., 2000; Richards & Wilson, 2007; Richards, 2011). A dinamização do comércio tradicional poderá, então, ser um veículo para revitalizar as cidades através de atividades económicas que são geradoras de emprego e fontes de atração de investimentos e de turistas. Pretende-se deste modo estudar a gestão das dinâmicas empresariais na área do comércio tradicional na região do Eixo Urbano do Douro – Vila Real, Peso da Régua e Lamego de modo a contribuírem para a dinamização do turismo nestas cidades.

As próximas seções apresentam a metodologia adotada, em seguida é feita a análise dos resultados encontrados, extraíndo-se as conclusões

e sendo apontados possíveis desenvolvimentos futuros.

1. MATERIAL E MÉTODOS

Os dados utilizados nesta investigação foram obtidos a partir de inquéritos efetuados a empresas no território do Eixo Urbano do Douro - constituído pelas cidades de Vila Real, Peso da Régua e Lamego – onde foram identificados todos os estabelecimentos abertos e fechados das freguesias urbanas do eixo. Optou-se pela escolha de uma amostragem aleatória estratificada, representando 30% dos espaços comerciais inventariados que cumpriam os requisitos pré-definidos, a saber: estar no ativo há pelo menos 15 anos, sobreviver há mais de dois anos, estar situada na zona urbana de cada concelho e estar ligada ao comércio tradicional.

O questionário aplicado foi elaborado com base na literatura e em entrevista com profissionais do Observatório Económico e Social da Associação de Municípios Douro Alliance. A sua estrutura divide-se em duas partes: primeira parte, direcionada para a caracterização geral do empresário/empreendedor, considera indicadores tais como o género, o escalão etário, as habilitações e a sua situação profissional anterior à abertura da empresa. Na segunda parte, segue-se a caracterização geral da empresa e dos métodos de gestão utilizados pelos empresários. Nela se atende a fatores tais como volume de negócios anual, tipo de investimentos feitos nos últimos cinco anos, utilização de novas tecnologias e estratégias de competitividade, inovação e de marketing implementadas. Também se contemplam fontes de financiamento utilizadas no arranque e desenvolvimento da empresa, o grau de importância de diversos fatores, como por exemplo, a disponibilidade de empréstimos bancários, pessoal qualificado e competências de gestão, satisfação e fidelização dos clientes e perspetivas futuras em relação à evolução das vendas.

Quanto à escolha da escala de medida das respostas a utilizar em cada pergunta, foram utilizadas as seguintes: escalas nominais, perguntas fechadas dicotómicas ou de escolha múltipla e a escala do tipo Likert de cinco pontos, em que 1 corresponde a “Nada Importante” e 5 a “Muito Importante”.

Relativamente à avaliação sobre a caracterização geral do empresário/

empreendedor, caracterização geral da empresa e métodos de gestão utilizados pelos empresários, as questões foram selecionados com base nos trabalhos desenvolvidos pela GEM - Global Entrepreneurship Monitore (que constitui uma referência mundial nos estudos de empreendedorismo aplicado a empresas já existentes) e pela COTEC Portugal - Associação empresarial para a Inovação. Norteou-nos aqui a preocupação em estar de acordo com as recomendações destes organismos, para que possam ser comparadas com outros estudos nesta área, o que é o caso do presente inquérito. No que concerne à temática de marketing relacional as questões foram selecionadas com base nos trabalhos de Gwinner et al. (1998) e Zeithaml et al. (2006).

No que à recolha da informação respeita, o questionário foi submetido a um pré-teste com o objetivo de identificar eventuais limitações e áreas de melhoramento. O inquérito às Empresas foi realizado entre Novembro de 2012 e Maio de 2013, com a participação de alunos da ESTGL (Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego) em regime de voluntariado e uma colaboradora da Douro Alliance.

Na fase de trabalho de campo, importa salientar que a informação recolhida foi sistematizada através de uma tabela criada no microsoft excel e posteriormente transportada para um Sistema de Informação Geográfica, onde constaram, georreferenciados, todos os estabelecimentos abertos e fechados das freguesias urbanas do eixo. Este padrão revelou-se fundamental na implementação do trabalho, na medida em que se revelou adjuvante da celeridade na aplicação dos inquéritos. O número de questionários distribuído foi de 173. Após a recolha dos dados necessários para a investigação, e uma vez que se tratam de dados quantitativos o tratamento dos mesmos foi feito através do programa de análise estatística SPSS, versão 21.

2. RESULTADOS

Com a exceção da cidade do Peso da Régua, é nos centros históricos das cidades que se encontram grande parte dos estabelecimentos comerciais, quer abertos, quer fechados. Assim, saliente-se que, no centro histórico de Vila Real, existem 430 estabelecimentos abertos (51% da totalidade dos espaços abertos) e 135 espaços fechados (53,2% da totalidade de espaços fechados).

Por outro lado, no Peso da Régua a realidade é diferente. É a zona ribeirinha da cidade que assume relevância na totalidade de espaços comerciais, quer abertos (36,4% da totalidade dos espaços abertos), representando 134 espaços comerciais abertos, quer fechados (32% da totalidade de espaços fechados), ou seja 31 espaços comerciais fechados. Por último, no centro histórico de Lamego, existem 166 espaços comerciais abertos (45,6% da totalidade dos espaços abertos) e 27 fechados (26% da totalidade de espaços fechados).

No que toca à distribuição espacial de todos os espaços comerciais existentes nas freguesias urbanas do Eixo, não menos importante é especificar a representatividade de cada setor das atividades económicas (Tabela 1). Verificando-se que predominam a restauração e vestuário e calçado. Os resultados obtidos confirmam a tendência identificada na literatura para a predominância em Portugal de maiores taxas de negócios orientados para o consumidor, isto é, retalhistas, restauração e lazer (GEM, 2012).

Território	Atividades económicas predominantes
Vila Real	Restauração (24%) Vestuário e calçado (21,5%) Decoração de lar (14,2%)
Peso da Régua	Restauração (23,6%) Vestuário e calçado (22%) Decoração de lar (13,6%)
Lamego	Vestuário e calçado (26,9%) Restauração (23,4%) Mobiliário, têxteis, tintas, vidros e eletrodomésticos (19,2%)

Tabela 1 - Atividades económicas predominantes

Analisando o nível de habilitações dos empresários (Figura 1), é de salientar que a grande maioria dos inquiridos (69,4%) afirmou não ter mais do que o Ensino Básico, seguindo-se o Ensino Secundário com 18,5%, indicando um baixo nível de escolaridade. Foi também apurado o género dos inquiridos observando-se que a maioria dos empresários é do género masculino (62,4%), apresentando cerca de 79% mais de 45 anos.

Figura 1 – Nível de habilitações escolares dos empresários

Analisando o número de funcionários das empresas (Tabela 2), importa referir que 73,4% destas não empregam mais que três funcionários. Salienta-se ainda que, em média, cada estabelecimento detém menos de três funcionários. Evidencia-se, portanto, um carácter de microempresa na generalidade dos estabelecimentos comerciais do eixo urbano Douro Alliance.

Nº. de funcionários	Nº. empresas	% Válida	% Acumulada
1	53	30,6	30,6
2	53	30,6	61,3
3	21	12,1	73,4
4	18	10,4	83,8
5	8	4,6	88,4
6	11	6,4	94,8
7	3	1,7	96,5
9	2	1,2	97,7
10	2	1,2	98,8
11	1	,6	99,4
12	1	,6	100
Total	173	100	

Tabela 2 - Número de funcionários

No que concerne ao volume de negócios das empresas em ano transato (em 2012), salienta-se o facto de a maioria (75,8%) das empresas não apresentar um valor anual superior a 150.000€ (Tabela 3).

Volume de Negócios (2012)	Nº.	%	% Válida	% Acumulada
<50.000€	80	46,2	51,0	51
51.000 - 100.000€	27	15,6	17,2	68,2
101.000 - 150.000€	12	6,9	7,6	75,8
151.000 - 250.000€	15	8,7	9,6	85,4
>250.000€	23	13,3	14,6	100
Total	157	90,8	100	

Tabela 3 - Volume de negócios das empresas em 2012

Olhando para a evolução da faturação da empresa em anos anteriores - do ano 2011 para 2012 - a Figura 2 mostra que a maioria dos empresários (72,2%) afirmou ter ocorrido uma diminuição na faturação.

Evolução da facturação da empresa 2011-2012

Figura 2 - Evolução da faturação em 2011-2012

A figura 3 ilustra o facto de maioria dos empresários (83%) assinalar o valor mínimo da escala considerada, dependendo um valor inferior a 250 euros no que respeita à publicidade, sendo que apenas 5% investiu um valor superior a 500 euros.

Qual o montante aplicado em publicidade no último ano - 2012.

Figura 3 – Montante aplicado em publicidade em 2012

Da observação da figura 4 pode concluir-se que apenas 33,9% das empresas é detentora de site na internet, assinalando-se também reduzida presença nas redes sociais (22,5%). Marques (2012) argumenta que o investimento em tecnologia, especialmente num sistema baseado na Internet e em sites na web, permitirá um melhor conhecimento dos clientes e uma visão integrada das áreas da empresa, facilitando o desempenho do planeamento organizacional e a otimização de recursos. No entanto, neste estudo, isso não se verifica, pois a Internet e o uso de redes de comunicações ainda não são estrategicamente utiliza-

das por estas organizações.

Figura 4 - Empresas detentoras de site e presentes em redes sociais

Relativamente aos motivos que levaram à criação da empresa (figura 5), os dados revelam que a maior percentagem de respostas incide sobre a realização pessoal (22,2%) e aproveitamento de uma oportunidade de negócio (21,9%), seguindo-se as motivações económicas (15,3%). Estes resultados estão dentro dos parâmetros identificados na literatura, que situam as motivações dos empreendedores no campo das oportunidades. A segunda causa mais frequentemente assinalada do desenvolvimento de atividades empreendedoras é a necessidade, para sustento próprio, como saída do desemprego (GEM 2012).

Motivos que levaram à criação da empresa

Figura 5 - Motivos de criação da empresa

Não menos importante que avaliar os motivos que levaram à criação da empresa, foi perceber quais os fatores ligados à escolha da sua localização. Os dados revelam que a maioria das respostas (64%) recai sobre as opções de proximidade aos clientes (32,3%) e boa visibilidade da loja (31,7%), como mostra a Figura 6.

Motivos que influenciaram a escolha da localização da empresa

Figura 6 - Motivos que influenciaram a escolha da localização da empresa

Como forma de perceber quais os recursos utilizados, quer no arranque, quer no crescimento da empresa, os empresários foram questionados sobre o tipo de financiamento utilizado em ambas as situações (Figuras 7 e 8).

Financiamento utilizado para o arranque da empresa

Figura 7- Tipo de financiamento utilizado no arranque da empresa

A grande maioria dos empresários (70,3%) afirmou utilizar fundos próprios/poupanças para o arranque da empresa (Figura 7), mantendo-se esta realidade (76%) no crescimento da mesma (Figura 8).

Financiamento utilizado no crescimento da empresa

Figura 8 - Tipo de financiamento utilizado no crescimento da empresa

Pela análise dos dados (Figura 9) podemos confirmar que pouco mais de metade dos empresários afirmaram ter feito investimentos nos últimos 5 anos, tendo-se este essencialmente repartido por instalações (33,2%), equipamentos (máquinas) (30,4%) e equipamento informático (17,8%).

Tipos de investimentos realizados

Figura 9- Tipo de investimentos realizados

Ainda na temática de realização de investimentos, e cruzando com as perspetivas futuras dos empresários quanto às vendas para 2013, a tabela 4 apresenta uma perspetiva de diminuição das mesmas (69%), justificada pelos empresários pela crise com que o país se depara (razão já assinalada desde 2011). Estudos (GEM, 2012) chegaram à conclusão que as estruturas mais favoráveis e facilitadoras para o empreendedorismo são o “Acesso a Infraestruturas Físicas”.

Realização de investimentos nos últimos 5 anos		Perspetivas das vendas para 2013				Total
		Aumentar	Manter	Diminuir	NS/NR	
Sim	N.º	4	27	78	4	113
	%	3,5%	23,9%	69%	3,5%	100%
Não	N.º	2	8	43	7	60
	%	3,3%	13,3%	71,7%	11,7%	100%
Total	N.º	6	35	121	11	173
	%	3,5%	20,2%	69,9%	6,4%	100%

Tabela 4 - Realização de investimentos vs perspetivas futuras

A Figura 10 mostra a perceção dos empresários quanto ao nível de competitividade dos concorrentes na sua área de negócio. É de salientar que, a maioria (58,4%) classificou a pressão da concorrência como

sendo média (27,2%) e alta (31,2%).

Nível da pressão competitiva dos concorrentes

Figura 10 - Nível da pressão competitiva dos concorrentes

Para fazer face à concorrência, a maioria dos empresários (67,7%), quando inquiridos sobre as estratégias de competitividade utilizadas, afirmou apostar na qualidade (41%) e em minimizar custos (26,7%), tal como mostra a figura 11. Os resultados obtidos indicam que devem ser produzidos esforços para garantir a satisfação dos clientes - seguindo uma estratégia bem definida - vendendo produtos de qualidade a um preço justo e adequados ao mercado. Considerando que a dimensão do serviço no turismo é vital, mais relevante se tornam estes aspetos, porquanto há um consenso nos meios académicos e organizacionais de que a satisfação do cliente, valor percebido, qualidade do serviço, sejam considerados fatores influenciadores da lealdade do cliente (Go e Govers, 1999; Gonzalez e Brea, 2005). Silva (2008) destaca que o comércio tradicional precisa inovar e satisfazer as necessidades dos clientes.

Estratégias de competitividade utilizadas

Figura 11 - Estratégias de competitividade utilizadas

A informação presente na figura 12 revela, quanto a fatores ligados à inovação, que a maioria dos proprietários das empresas alvo deste estudo (67,1%) afirmou que adapta os produtos/serviços face às alterações da procura (41,4%) e utiliza um sistema de gestão informatizado (25,7%). Contudo, as variáveis “é subcontratada por outras empresas” e “desenvolve parcerias”, apresentam desempenho muito fraco, de (0,4 %) e (3,6%) respetivamente. O referencial teórico pesquisado (Buhalis, 2002) indica que ganhos de competitividade podem ser obtidos por meio de outsourcing, deixando para terceiros atividades que não são centrais. Concentrar-se em funções de núcleo e proceder à terceirização de todas as atividades periféricas para redes de cooperativas virtuais, deve permitir aos destinos e empresas inovar e adaptar-se às necessidades dos clientes.

A investigação revela também que a grande maioria das empresas em Vila Real e no Peso da Régua é associada a pelo menos uma associação comercial. Pelo contrário, em Lamego, a esmagadora maioria (90,2%), afirmou não ser associada de qualquer tipo de associação. Importa aqui salientar que a GEM (2012), sublinha a importância desta variável, referindo que as estruturas mais favoráveis e facilitadoras para o empreendedorismo são “Infraestrutura Comercial e Profissional”.

Estratégias de Marketing

Figura 12 - Factores de inovação levados a cabo pelas empresas

Factores de inovação

Figura 13 - Estratégias de marketing utilizadas

No que concerne à temática de marketing, a figura 13 mostra que cerca de metade dos empresários inquiridos (49,7%) afirma que mantém uma relação individualizada com cada um dos clientes, seguindo-se a opção “a empresa diferencia os produtos/serviços entre grupos de cliente” (23,9%).

Contudo, a variável “apoia-se em estudos de mercado para conhecer as necessidades do cliente” apresenta um desempenho baixo. O desempenho deste item deveria ser melhorado, pois Kotler e Armstrong

(2007) afirmam ser esta a questão em torno da qual tudo deve girar, porque a organização existe, em primeiro lugar, para atender às suas necessidades dos clientes. Este é um objetivo permanente que pode ser alcançado pelas organizações através de procedimentos como a implementação de estratégias de marketing relacional, visando contactos mais próximos com o cliente de forma a mantê-lo no longo prazo. Na perspetiva de Zheithaml et al. (2006), a construção mais estável de um relacionamento com os clientes, propicia maior confiança e comprometimento entre as partes envolvidas ao longo do tempo. Revelando-se a importância da criação de laços sociais e ligações interpessoais e conhecimento e satisfação individual por parte dos empresários para com os clientes.

Os inquiridos reconheceram ainda como sendo muito importante a disponibilidade de pessoal qualificado (55%) e a disponibilidade de competências de gestão (77%), quase todos os inquiridos revelaram ainda que se preocupam muito com a satisfação e fidelização dos seus clientes (95%).

Preocupações adicionais salientadas foram a elevada importância atribuída ao cumprimento dos prazos dos clientes (78%) e conciliação da família vs trabalho (73%).

3. DISCUSSÃO

Este trabalho centrou-se na análise das percepções dos empresários de comércio tradicional no eixo urbano do Douro sobre os recursos de empresa. No que respeita à dimensão das empresas em estudo (de acordo com o número de funcionários ao serviço) evidencia-se um carácter de microempresa na generalidade dos estabelecimentos comerciais do eixo urbano Douro Alliance.

Sendo este destino um território de grande qualidade paisagística, classificado pela Unesco, rico em recursos ambientais com potencialidades turísticas que se desdobram por vários domínios – patrimónios histórico e natural, etnografia e gastronomia – a região específica “Eixo Urbano do Douro” caracteriza-se, contudo, por muitas fraquezas competitivas. Os resultados deste trabalho revelaram que estas se encontram asso-

ciadas, fundamentalmente, a dois aspetos fundamentais, a saber, baixa capacidade tecnológica e baixa capacidade de transferência intersectorial dos recursos das empresas existentes.

O estudo indica que as empresas apresentam um desempenho pobre em inovação e uso de tecnologia, com a maioria dos inquiridos a não investir em publicidade e presença de site. Também se revelaram reduzidas as parcerias ou atividades conjuntas com os concorrentes, com o estudo a identificar fracos níveis de associativismo e de estabelecimento de parcerias entre os empresários. Ora, a tecnologia pode melhorar a eficiência de todos os fornecedores locais e fornecer ferramentas para o desenvolvimento e entrega de produtos mais diferenciados. Como referem Buhalis, (1993) e Cucculelli e Goffi (2016), a evolução dos sistemas de gestão de destinos permite que estes coordenem toda a gama de produtos e serviços oferecida localmente e promovê-los globalmente. Esta fragilidade identificada torna difícil tal desígnio, dificultando o fornecimento de produtos diferenciados e customizados, impedindo os consumidores de acederem a produtos especializados ou construir o seu próprio itinerário, segundo os seus interesses de consumo.

As empresas estão preocupadas com a satisfação dos clientes, percebendo a importância da existência e da continuidade de um relacionamento próximo e da sua fidelização. Não se verifica, contudo, ainda, o desenvolvimento de políticas e procedimentos para conhecimento e monitorização das expectativas e necessidades dos clientes que permitam o desenvolvimento de estratégias de marketing relacional. Apenas (23,9%) das empresas assinalaram diferenciar os produtos/serviços entre grupos de clientes. Leite e Oliveira (2007), referem que em Portugal grande parte das empresas cessa a sua atividade em virtude de não possuir capacidade financeira, operacional ou competitiva, para continuar no mercado, identificando como uma das fragilidades dos empreendedores nacionais a falta de conhecimento do mercado, aspeto também identificado e assinalado neste trabalho.

Perante esta realidade, deverá existir um comum interesse numa intervenção que reforce a atração e permita uma vantagem mútua entre o espaço urbano e o tecido comercial, resultando a importância da participação da Câmara Municipal e das Associações Comerciais no reforço de atividades de promoção do centro da cidade. A política pública e as associações empresariais devem ser capazes de impulsionar o

desenvolvimento regional por meio de iniciativas exógenas como apoio técnico a longo prazo e apoio financeiro, ou ambos. Dado o importante contributo do comércio tradicional, tanto para uma boa imagem da cidade, como para a melhoria a qualidade de vida dos seus cidadãos, atores do setor público devem desenvolver um auxílio aos empresários pela busca de oportunidades no mercado, criando um favorável clima empresarial e atrair investidores para a região. O caso em destaque neste trabalho mostra que para convergir com as regiões desenvolvidas, as mais deprimidas que se tentam desenvolver com base no turismo, não podem contar apenas com uma combinação de recursos ambientais, mas devem atender também às especificidades de outros fatores de competitividade.

No sentido de percebermos melhor estas dinâmicas empresariais do comércio tradicional, será importante realizar novo estudo nestas cidades, de modo a aferirmos a sua trajetória, no que ao desenvolvimento de comércio tradicional respeita, procurando identificar uma relação espacial entre a evolução do turismo e a revitalização das cidades, com destaque para o comércio tradicional nas cidades constituintes do Eixo Urbano Douro.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (1989). *Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage*. *Califórnia Management Review* (Winter), 91 – 106.
- Bryden, J. (Observatório Europeu LEADER), (1998). *Novas perspetivas para a Europa rural: tendências globais, respostas locais*. *Leader Magazine*, 18 – Outono.
- Buhalis, D. (1993). *Regional integrated computer information reservation management systems as a strategic tool for the small and medium tourism enterprises*. *Tourism Management*, 14(5), 366 - 378.
- Buhalis, D. (2002). *Conference report: entrepreneurship in tourism and the contexts of experience economy*. *Tourism Management*, 23, 427 - 431.
- Carvalho, L., Dominginhos, P., Baleiras, N., Dentinho, T. (2005). *Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional - Casos Práticos*. 2015. Lisboa. Edições Sílabo.
- CCDR-N, (2008). *Vale do Douro, Norte de Portugal – Relatório Executivo do Sistema de Medição de excelência dos Destinos*. Porto. Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte.
- Comunidade Intermunicipal do Douro, (2014). *Estratégia Integrada de Desen-*

- volvimento Territorial da Região do Douro (2014-2020), (12).
- Cucculelli, M., Goffi, G. (2016). Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian Destinations of Excellence. *Journal of Cleaner Production*, 111, 370-382.
- Dwyer, L., Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Current Issues in Tourism*, Vol. 6, N° 5, 369-414.
- Feldman, P. (2001). The Entrepreneurial Event Revisited: Firm Formation in a Regional Context. *Industrial and Corporate Change*, 10 (4), 861-891.
- Fernandes, R., Cachinho, H., Ribeiro, V. (2000). Comércio tradicional em contexto urbano: dinâmicas de modernização e políticas públicas, Departamento de Estudos para o Desenvolvimento e Ordenamento do Território. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Frisch, M., (2011). The role of new business in regional development: Introduction and overview. M. Frisch (Ed), *Handbook of research on Entrepreneurship and regional development*, Edward Elgar.
- GEM PORTUGAL (2012) - Estudo sobre o Empreendedorismo. Retrieved from <http://web.spi.pt/GEMportugal2012>. Accessed 03 May 2014.
- Gibson, J. (2016). *Community Resources: Intellectual Property, International Trade and Protection of Traditional Knowledge*. London. Routledge.
- Go, F., Govers, R. (1999): The Asian perspective: Which international conference destinations in Asia are the most competitive? *Journal of Convention & Exhibition Management*, 1 (4), 37-50.
- Gonzalez, M., Brea, J., (2005). Calidad de Servicio y Satisfacción, Antecedente o Consecuente? Su Evaluación en el Ámbito del Turismo Terma. *Universidade de Vigo*, Ano 9, N° 17, 61- 65.
- Grangsjö, Y. (2003). Destination Networking: Co-opetition in Peripheral Surroundings. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(5), 427-448.
- Gwinner, P., Dwayne, D., Gremler, & Bitner. M. J. (1998). Relational Benefits in services industries: The Customer's Perspective, *JAMS*, 26 (2), 101, 114.
- INE (2013). Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio. Lisboa. Instituto Nacional de Estatística.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2007). *Principles of Marketing*. Ed. Pearson Prentice Hall, London.
- Leite, A., Oliveira, F. (2007). Empreendedorismo e novas tendências. *Estudo Edit Value Empresa Júnior*.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional – Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Edições Silabo, Lisboa.
- McKercher, B. (1993). Some fundamental truths about tourism: Understanding tourism - social and environmental impacts. *Journal of Sustainable Tourism*, 1 (1),

1993, 6-16.

Nijkamp, P. (2009). *Empreendedorismo num conceito espacial: retrospectiva e perspectiva*. Compêndio de Economia Regional – Vol I. Príncipe, Cascais.

OCDE, (2009). *How regions grow: Trends and analysis*. OECD. Paris

Pessoa, A. (2008). *Tourism and regional competitiveness: the case of the Portuguese Douro Valley*, Revista Portuguesa de Estudos Regionais.

Pezzini, M. (2000). *Rural policy lessons from OECD countries*. Economic Review – Federal Reserve Bank of Kansas City, Vol. 85, nº 3, Third Quarter, 47.

Porter, M. (2007). *Estratégia e vantagem competitiva*. João Quinas Edições. Lisboa.

Richards, G. (2011). *Creativity and tourism: The state of the art*. Annals of Tourism Research, 38(4), 1225–1253.

Richards, G., Wilson, J. (2007). *Tourism, creativity and development*. Routledge. New York. ISBN 0-203-93369-9.

Silva, S. (2008). *Capital humano e social: construir capacidades para o desenvolvimento dos territórios*. Universidade de Lisboa.

Torres-Delgado, A., Palomeque, F. (2014). *Measuring sustainable tourism at the municipal level*. University of Barcelona, Spain. Annals of Tourism Research 49, 122–137.

Weiermair K., Keller, P., Pechlaner, H., & Go, F. (2010). *Innovation and Entrepreneurship. Strategies and Processes for Success in Tourism*. Berlin. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.

Zeithaml, V., Bitner, M., Gremler, D. (2006). *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill International Edition.