



As preocupações que nos chegam revelam um padrão recorrente

Rui Rego

Presidente da AERLIS

Para começarmos pelo essencial: que balanço faz da ação recente da AERLIS junto do tecido empresarial da Região de Lisboa e quais considera terem sido os principais impactos no último ano?

O último ano marcou um ponto de inflexão na trajetória da AERLIS. Hoje apostamos numa lógica de atuação mais próxima dos nossos Associados, assumindo que uma associação empresarial só tem relevância se for útil no quotidiano dos empresários.

Reorganizámos processos internos, revimos as nossas prioridades estratégicas, e reforçámos a equipa com um recurso exclusivamente dedicado aos associados. Estamos a construir pontes com múltiplas entidades do ecossistema empresarial do Distrito de Lisboa. Hoje, a AERLIS está mais presente no terreno, e sobretudo mais ambiciosa na construção de soluções. Esse reposicionamento surtiu impactos concretos. Recuperamos a confiança das empresas, muitas tinham deixado de nos procurar porque sentiam que a associação estava desligada da realidade. Passámos a ter soluções para problemas concretos, desbloqueando investimentos, apoiando processos de candidaturas, e facilitando processos que, de outra forma, representariam custos elevados para os nossos associados. Procuramos afirmar a AERLIS enquanto parceiro institucional relevante, recuperando a capacidade de intervenção na defesa dos interesses da região. O balanço é, por isso, claramente positivo: a associação voltou a ter voz, utilidade e propósito.

A AERLIS representa empresas de vários setores e dimensões. Quais são hoje as principais preocupações transversais dos empresários da região? O que mais chega até si no contacto diário com as empresas?

As preocupações que nos chegam revelam um padrão recorrente.

A pressão sobre os custos operacionais tornou-se uma ameaça à sustentabilidade de inúmeras empresas, sobretudo micro e pequenas, que são muito mais vulneráveis aos aumentos de energia, de matérias-primas e custos de logística.

A dificuldade em contratar pessoas qualificadas surge como um dos maiores constrangimentos ao crescimento das empresas e dos negócios. Existem empresas com capacidade e procura, mas sem recursos humanos suficientes para executar.

A burocracia excessiva continua a ser um obstáculo, sendo, muitas vezes, incompreensível para quem está no terreno e precisa de decisões ágeis.

Outro tema que inquieta os empresários é a instabilidade regulatória: legislações que mudam frequentemente, prazos apertados e regras complexas têm impacto direto no planeamento e na segurança dos investimentos.

Finalmente, existe uma preocupação transversal com a imprevisibilidade global, com os conflitos geopolíticos e a volatilidade nos mercados internacionais, o que dificulta o planeamento estratégico e aumenta o receio de assumir riscos.

**Num contexto económico e geopolítico ins-
tável, de que forma a AERLIS tem ajustado
a sua estratégia para dar respostas efica-
zes e práticas às empresas associadas?**

Temos ajustado a estratégia através de uma mudança de paradigma. Em vez de sermos uma associação reativa, passámos a atuar preventivamente e de forma estruturada. Intensificámos a escuta ativa junto das empresas, porque é a partir delas que se deteta rapidamente a emergência de novos problemas. Utilizamos essa informação para dialogar com os nossos parceiros institucionais, apresentando propostas fundamentadas e antecipando impactos. Ao mesmo tempo, reforçámos os serviços técnicos que disponibilizamos: apoio jurídico, fiscal, regulatório, candidaturas a fundos, reestruturações de processos internos e até redesenho de modelos de negócio. Sabemos que a volatilidade exige capacidade de adaptação e que as empresas precisam de acompanhamento permanente. Estamos a criar parcerias com universidades, centros de investigação e incubadoras, porque a inovação e o conhecimento são cada vez mais determinantes para enfrentar os desafios globais. Em suma, ajustámos a estratégia para sermos uma associação mais ágil, mais informada e mais capaz de transformar incerteza em oportunidade para os nossos associados.

A capacitação empresarial é um dos pilares da associação. Que iniciativas ou pro-

**jetos destacaria nas áreas da formação,
inovação e competitividade?**

A formação e a capacitação empresarial tornaram-se áreas em que a AERLIS investe de forma muito séria. Mais do que formar, queremos capacitar de forma efetiva. Na área da inovação, esperamos lançar brevemente uma nova parceria com instituições de ensino superior, permitindo que as empresas tenham acesso a talento jovem, conhecimento académico e soluções tecnológicas em desenvolvimento. Estas iniciativas visam aproximar dois mundos que historicamente dialogavam pouco, a academia e as empresas. Ao nível da competitividade, estamos a implementar programas de diagnóstico empresarial que identificam fragilidades, oportunidades de eficiência e estratégias de melhoria contínua. A intervenção não termina no relatório: acompanhamos a implementação das soluções para garantir resultados efetivos. O que distingue estas iniciativas é o seu carácter aplicado e a orientação para impacto real, não apenas para produção de documentos ou realização de sessões teóricas.

**A internacionalização e a exportação
continuam a ser objetivos estratégicos
para muitas PME. Como avalia o nível
atual de preparação das empresas da
região para os mercados externos e que
papel pode a AERLIS ter neste processo?**

A vontade de internacionalizar é evidente,

mas a preparação ainda não acompanha essa ambição. Muitas empresas têm produtos competitivos, mas carecem de estrutura organizacional, de apoio técnico e de capacidade financeira para sustentar

***A AERLIS está aqui
para acompanhar,
representar, defender
e apoiar. Queremos ser
parceiros diários das
empresas, ajudando
a resolver problemas,
a abrir portas e a criar
oportunidades.***

a entrada em mercados externos, que são sempre exigentes. Internacionalizar não é “vender para fora”; é compreender mercados, adaptar produtos, avaliar concorrência, identificar parceiros, conhecer bar-

reiras técnicas e legais, e ter capacidade para suportar ciclos de investimento mais longos. A preparação ainda é insuficiente sobretudo nas micro e pequenas empresas, que representam o grosso do tecido empresarial da região. A AERLIS tem procurado colmatar esta lacuna através de programas específicos mentoria, e foco na articulação com redes internacionais. O objetivo é claro: transformar desejo em capacidade e capacidade em sucesso sustentado.

**Na sua perspetiva, quais são hoje os prin-
cipais obstáculos à internacionalização
das empresas portuguesas e como po-
dem ser ultrapassados, nomeadamente
ao nível da escala, financiamento ou co-
nhecimento dos mercados?**

Os principais obstáculos são estruturais. A falta de escala é, provavelmente, o maior deles: empresas pequenas têm dificuldade em competir com players internacionais mais robustos. A solução passa por promover consórcios, clusters e projetos colaborativos que permitam ganhar massa crítica. O financiamento é outro obstáculo importante, as PME necessitam de instrumentos financeiros flexíveis e de maior proximidade aos programas europeus. O desconhecimento dos mercados externos, por sua vez, leva a decisões precipitadas e, muitas vezes, a escolhas erradas de parceiros ou canais. É fundamental investir na preparação prévia, na recolha de informação e no

acompanhamento técnico qualificado. Existem ainda barreiras regulatórias e administrativas, especialmente em mercados fora da União Europeia. A estratégia para ultrapassar estes obstáculos deve integrar formação, apoio técnico, mecanismos de financiamento e uma forte articulação institucional. É exatamente nesse caminho que a AERLIS está a trabalhar.

A digitalização e a transição verde são desafios incontornáveis. As empresas estão realmente conscientes da urgência desta transformação ou ainda existe resistência à mudança?

Há essa consciência, mas há também receio. O discurso público sobre a transição digital e a transição verde é muito presente, muitos empresários ainda não se sentem preparados para implementar estas transformações. As micro e pequenas empresas enfrentam limitações financeiras, falta de competências técnicas internas e receio de investir em tecnologias que não dominam. Muitas sabem que precisam de mudar, mas temem cometer erros que comprometam a sua estabilidade financeira. Além disso, há uma perceção de que a transição verde implica custos elevados e retorno incerto, o que leva a algum conservadorismo. A AERLIS tem procurado ajudar a ultrapassar estas barreiras através de diagnósticos digitais, apoio à implementação de soluções tecnológicas simples e acessíveis, programas de eficiência energética e, acima de tudo, educação

para a mudança. O desafio é transformar urgência em ação, e essa mudança cultural só se faz com proximidade, apoio técnico e resultados concretos.

Que oportunidades específicas vê para a Região de Lisboa em termos de captação de investimento, desenvolvimento empresarial e criação de valor nos próximos anos?

A Região de Lisboa tem condições privilegiadas para captar investimento e consolidar-se como um dos grandes polos económicos nacionais e ibéricos. A diversidade setorial da região, a presença de talento qualificado, a ligação histórica a mercados externos e a dinâmica das indústrias criativas e tecnológicas criam um ambiente propício ao desenvolvimento empresarial. Vejo oportunidades claras em áreas como saúde, tecnologia, energia, logística inteligente, mobilidade e turismo sustentável. Há também um potencial muito significativo na reconversão de espaços industriais para hubs de inovação, atração de centros tecnológicos internacionais e desenvolvimento de projetos de impacto territorial em parceria com autarquias. A região tem ainda condições para reforçar a articulação entre universidades, empresas e startups, promovendo inovação aplicada com forte capacidade de exportação. Se houver coordenação estratégica entre setor privado e poder público, Lisboa pode assumir um papel ainda mais relevante na economia nacional.

Olhando já para 2026, quais são as principais expectativas e prioridades estratégicas da AERLIS? Há novos projetos ou reforço de áreas que possa adiantar?

Em 2026, queremos consolidar a AERLIS como uma associação moderna, tecnicamente competente e indispensável às empresas da região. As prioridades passam pelo reforço dos serviços de apoio técnico, pela intensificação dos programas de internacionalização com ligação direta a redes e entidades internacionais, pela expansão dos programas de formação executiva e pela criação de novos polos de inovação e empreendedorismo. Pretendemos também aprofundar a nossa intervenção junto dos municípios, contribuindo para políticas públicas mais alinhadas com a realidade empresarial. Queremos que a AERLIS seja um parceiro ativo no desenho de estratégias territoriais, na captação de investimento e na promoção da competitividade regional. O futuro exige que as associações empresariais sejam mais do que estruturas representativas; exige que sejam motores de desenvolvimento económico. É esse o papel que queremos assumir com ambição e responsabilidade.

Qual deve ser hoje o papel de uma associação empresarial como a AERLIS na ligação entre empresas, poder local, administração central e entidades europeias?

Uma associação empresarial deve ser, antes de mais, uma ponte, entre empresas, muni-

cípios, governo, entidades internacionais e sociedade civil. Deve ser capaz de interpretar a realidade, de antecipar os desafios, de influenciar políticas públicas e disponibilizar serviços que aumentem a competitividade das empresas. Deve ser voz ativa nos processos de decisão e não um mero observador. Deve apoiar, defender e capacitar. E deve fazê-lo com rigor, independência e visão estratégica. O papel da AERLIS é garantir que os interesses das empresas da Região de Lisboa são ouvidos e respeitados, e que as condições para empreender, investir e crescer são cada vez melhores. É, portanto, um papel institucional, técnico e político ao mesmo tempo — sempre ao serviço do tecido empresarial.

Para terminar, que mensagem gostaria de deixar aos empresários da Região de Lisboa, especialmente àqueles que ainda não fazem parte da AERLIS?

A mensagem é simples: não enfrentem sozinho desafios que são, na verdade, coletivos. A economia está cada vez mais complexa e imprevisível, e as empresas precisam de aliados. A AERLIS está aqui para acompanhar, representar, defender e apoiar. Queremos ser parceiros diários das empresas, ajudando a resolver problemas, a abrir portas e a criar oportunidades. A associação está diferente: está mais próxima, mais competente, mais ambiciosa e mais focada em resultados. Convido todos os empresários da Região de Lisboa a juntarem-se a nós e a fazerem parte de uma rede que quer crescer consigo e por sua causa.