

**UNIVERSIDADE ABERTA**



**Fatores de decisão e projeto empresarial:  
Estudo de caso de Odivelas**

Carla Sofia Antunes Mateus e Silva

**Mestrado em Gestão / MBA - 7ª Edição**

Dezembro, 2016



**UNIVERSIDADE ABERTA**



**Fatores de decisão e projeto empresarial:  
Estudo de caso de Odivelas**

Carla Sofia Antunes Mateus e Silva

**Mestrado em Gestão / MBA - 7ª Edição**

Dissertação de mestrado orientada pelo

**Professor Doutor Marc Marie Luc Philippe Jacquinet**

**Dezembro, 2016**



## Resumo

Atualmente, existe grande preocupação por parte dos intervenientes locais com o desenvolvimento económico das regiões através da promoção do emprego. Para tal, o número de empresas constituídas é um indicador de grande importância uma vez que assegura a renovação empresarial e demonstra a vitalidade de determinada região ou local em atrair novos investimentos.

A realização de um estudo genérico sobre o tecido empresarial de Odivelas, e posteriormente, a realização de outro estudo sobre as empresas de proximidade e de serviços localizadas na Urbanização Colinas do Cruzeiro, permite-nos obter uma perspetiva de quais os fatores de decisão que estão na base dos projetos empresariais de Odivelas.

Por último, o presente estudo tem como objetivo obter algumas pistas que podem ser utilizadas posteriormente para a definição de novas políticas que promovam o desenvolvimento económico da região ou por investigadores que tenham interesse em estudar os fenómenos relacionados com as dinâmicas empresariais.

**Palavras – Chave:** Fatores de decisão, empresas, estabelecimentos comerciais, empresários, Odivelas.

## **Abstract**

Nowadays, there is a great concern, by the local stakeholders, with the economic development of the region, through job creation. For that, the number of companies created is an indicator of great importance, since it allows the business renovation and shows the ability of a certain region, or place, in attracting new investments.

The elaboration of a generic study over Odivelas' business structure and, later, of another study focused on proximity companies and services located in Colinas do Cruzeiro, allows us to get a perspective of what decision factors lie underneath Odivelas' business projects.

Last of all, the present study's goal is to obtain some clues, which can be used later in the definition of new politics that promote the region's economic development or by investigators with interest in studying phenomena related to entrepreneur dynamics.

**Key-words:** Decision factors, companies, commercial establishments, entrepreneurs, Odivelas.

## **Agradecimentos**

Neste estudo quero agradecer a todos as pessoas que, independentemente de serem ou não empresários, se mostraram disponíveis para responderem de forma voluntária ao questionário que lhes foi apresentado, e assim possibilitarem a realização do presente estudo.

Ao professor Doutor Marc Marie Luc Philippe Jacquinet, um agradecimento especial pela sua atitude sempre motivadora, pelos excelentes contributos sem os quais não seria possível a realização deste trabalho.

Agradeço também às minhas colegas de trabalho, Sofia Monteiro e Susana Martins pela sua colaboração, disponibilidade e contributos ao longo do presente estudo, bem com o Dr. António Janeiro chefe da Divisão de Licenciamentos, Atividades Económicas e Projetos Comparticipados da Câmara Municipal de Odivelas.

Por último, quero fazer um agradecimento especial ao meu marido pela sua disponibilidade e colaboração incondicional desde a troca de ideias até à revisão do presente trabalho, aos meus pais e à minha filha, pela sua compreensão em partilhar a atenção da mãe com o presente estudo durante estes 2 anos.





## Índice Geral

Resumo .....	v
Abstract.....	vi
Agradecimentos.....	vii
Índice Geral.....	ix
Índice de gráficos .....	xiii
Índice de quadros .....	xv
Lista de siglas e abreviaturas .....	xix
Introdução.....	1
Justificação do tema de estudo .....	2
Objetivo da dissertação .....	3
O problema e a questão de investigação .....	4
Estrutura da dissertação .....	7
Capítulo 1 - Revisão da Literatura.....	8
1.1. Evolução da centralidade da cidade.....	8
1.1.1. Policentrismo funcional ou polinucleação.....	9
1.2. Importância do planeamento estratégico das autarquias na sustentabilidade do território .....	10
1.2.1. Competência da autarquia local e seu impacto na atividade económica .....	12
1.3. Posicionamento estratégico das cidades em termos populacionais e económicos .....	12
1.4. O sistema comercial e sua resiliência.....	15

1.5. Caracterização do Município de Odivelas .....	16
1.5.1. Origem e evolução concelho de Odivelas.....	16
1.5.2. Caracterização demográfica do Município de Odivelas .....	19
1.5.3. Evolução em termos económicos do concelho de Odivelas.....	21
1.5.4. Composição e medidas de promoção económica desenvolvidas pela Câmara Municipal de Odivelas.....	23
1.5.4.1. Competência da Câmara Municipal de Odivelas na área das atividades económicas .....	23
1.5.4.2. Medidas de promoção ao desenvolvimento económico adotadas pela Câmara Municipal de Odivelas no período de 2010 a 2014.....	26
1.5.5. Caracterização da Urbanização Colinas do Cruzeiro .....	30
Capítulo 2 - Metodologia de Investigação .....	35
2.1. Definição da população do primeiro estudo: Sociedades constituídas no Município de Odivelas entre 2010 e 2014 .....	37
2.2. Caracterização da amostra do primeiro estudo.....	46
2.3. Caracterização da população do segundo estudo: Empresas/ estabelecimentos existentes nas Colinas do Cruzeiro.....	47
2.3.1. Caracterização da amostra do estudo de caso: Urbanização Colinas do Cruzeiro .....	50
2.4. Questionário do primeiro estudo.....	52
2.5. Questionário do estudo de caso: Urbanização Colinas do Cruzeiro .....	54
Capítulo 3 - Análise dos resultados do estudo das empresas do Município de Odivelas, constituídas entre 2010 e 2014 .....	56
3.1. Caracterização do entrevistado.....	57
3.2. Caracterização das empresas da amostra.....	59
3.2.1. Caracterização genérica das empresas que compõem a amostra .....	59
3.2.2. Caracterização das empresas da amostra em relação aos trabalhadores ....	61

3.2.3. Caracterização das empresas da amostra em termos de mercado .....	64
3.2.4. Caracterização das empresas da amostra quanto ao produto ou serviço ....	65
3.3. Fatores do ambiente contextual que influenciam a atividade das empresas da amostra.....	67
3.4. Grau de satisfação quanto à localização da sede das empresas.....	72
3.5. Fatores de atratividade do concelho de Odivelas para os empresários .....	73
3.5.1. Conhecimento que os empresários inquiridos têm do trabalho desenvolvido pela Câmara Municipal de Odivelas.....	75
Capítulo 4 - Análise e discussão de resultados do estudo de caso: Empresas e estabelecimentos da Urbanização Colinas do Cruzeiro .....	77
4.1. Caracterização do entrevistado/empresário.....	77
4.2. Caracterização das empresas/estabelecimentos da amostra.....	84
4.3. Atratividade da Urbanização Colinas do Cruzeiro face a outras zonas do Concelho de Odivelas .....	88
4.4. Caracterização dos clientes das empresas/estabelecimentos das Colinas do Cruzeiro .....	90
4.5. Caracterização da mão-de-obra utilizada pelas empresas/estabelecimentos das Colinas do Cruzeiro .....	94
4.6. Análise inferencial .....	97
4.6.1. A concentração comercial e o valor do custo do m <sup>2</sup> /renda tiveram impacto na escolha da Urbanização Colinas do Cruzeiro para os empresários abrirem os seus negócios neste local.....	97
4.6.2. A proximidade da residência do empresário foi valorizada por este na decisão da abertura da empresa/estabelecimento na Urbanização Colinas do Cruzeiro .....	98
4.7 Análise fatorial dos resultados obtidos .....	99
Conclusões do trabalho .....	102
Limitações dos estudos realizados .....	104

Sugestões para trabalhos futuros.....	105
Referências Bibliográficas .....	107
APÊNDICE I .....	114
APÊNDICE II .....	127
APÊNDICE III .....	132

## Índice de gráficos

Gráfico 1.1: População residente de acordo com informação dos censos 2011 .....	19
Gráfico 1.2: Densidade da populacional de acordo com os censos de 2011 .....	19
Gráfico 1.3: Nível de escolaridade da população residente .....	20
Gráfico 1.4: Distribuição da população ativa por grupo etário .....	21
Gráfico 2.1: Evolução das constituições das empresas no concelho de Odivelas entre 2010 e 2014 .....	37
Gráfico 2.2: Evolução do total das empresas constituídas no concelho de Odivelas entre 2010 a 2014 .....	38
Gráfico 2.3: Caracterização da forma jurídica das empresas construídas em Odivelas de 2010 a 2014 .....	38
Gráfico 2.4: Distribuição das empresas construídas em Odivelas entre 2010 a 2014, por localidades .....	39
Gráfico 2.5: Número total de estabelecimentos por rua .....	48
Gráfico 2.6: Número de estabelecimentos comerciais por área de atividade.....	49
Gráfico 3.1: Idade dos entrevistados.....	57
Gráfico 3.2: Distribuição dos empresários por local de residência .....	58
Gráfico 3.3: Distribuição do número de trabalhadores pelas empresas.....	61
Gráfico 3.4: Habilitações literárias dos trabalhadores das empresas que fazem parte da amostra .....	62
Gráfico 3.5: Ambiente económico, fatores-chave identificados pelos empresários .....	67
Gráfico 3.6: Ambiente social, fatores-chave identificados pelos empresários .....	68

Gráfico 3.7: Ambiente cultural, fatores-chave identificados pelos empresários.....	69
Gráfico 3.8: Ambiente demográfico, fatores-chave identificados pelos empresários.....	69
Gráfico 3.9: Ambiente político e legal, fatores-chave identificados pelos empresários.....	70
Gráfico 3.10: Ambiente tecnológico, fatores-chave identificados pelos empresários .....	71
Gráfico 3.11: Ambiente ecológico, fatores-chave identificados pelos empresários.....	71
Gráfico 3.12: Distribuição das empresas por localidade .....	72
Gráfico 3.13: Conhecimento que os empresários têm das iniciativas da Câmara Municipal de Odivelas.....	75
Gráfico 4.1: Qualidade do entrevistado .....	78
Gráfico 4.2: Idade dos empresários (sócio) e sócio-gerente .....	79
Gráfico 4.3: Habilitações literárias dos empresários (sócio) e sócio-gerente .....	79
Gráfico 4.4: Local de residência dos empresários (sócio) e sócio-gerente .....	80
Gráfico 4.5: Situação face ao emprego antes de criar a sua empresa.....	81
Gráfico 4.6: Motivos para a criação da empresa .....	82
Gráfico 4.7: Fontes de financiamento utilizadas pelos empresários.....	82
Gráfico 4.8: Local de residência dos trabalhadores das empresas/estabelecimentos das Colinas do Cruzeiro .....	96

## Índice de quadros

Quadro 4.1: Variação total explicada .....	99
Quadro 4.2: KMO e teste de Bartlett.....	100

## Índice de tabelas

Tabela 1.1: Síntese das medidas de promoção e de estímulo à atividade económica .....	26
Tabela 2.1: Evolução das empresas constituídas entre 2010 e 2014.....	40
Tabela 2.2: Análise do tempo de permanência das empresas no concelho de Odivelas ...	41
Tabela 2.3: Concelhos de destino das empresas que mudaram a sua sede social .....	43
Tabela 2.4: Falta de indícios de atividade - número de anos sem apresentar contas .....	44
Tabela 2.5: Dissolução - tempo de exercício da atividade .....	45
Tabela 2.6: Repartição da amostra .....	47
Tabela 2.7: Distribuição da população e da amostra pelas diversas ruas da urbanização .	51
Tabela 3.1: Distribuição das empresas pelo CAE Rev3 .....	60
Tabela 3.2: Ranking dos fatores de atratividade do concelho de Odivelas.....	74
Tabela 4.2: Ramo de atividade das empresas/estabelecimentos .....	85
Tabela 4.3: Ano da constituição das empresas .....	86
Tabela 4.4: Há quanto tempo abriu a sua empresa/estabelecimento nas Colinas do Cruzeiro.....	87
Tabela 4.5: Fatores que foram decisivos para se estabelecerem na Urbanização Colinas do Cruzeiro.....	88
Tabela 4.6: Características dos clientes das empresas/estabelecimentos .....	91
Tabela 4.7: Local de residência dos clientes.....	92
Tabela 4.8: Número de trabalhadores.....	94
Tabela 4.9: Características dos trabalhadores .....	95



Tabela 4.10: Análise das variáveis – Concentração comercial versus valor do estabelecimento .....	97
Tabela 4.11: Análise das variáveis – Local de residência versus abertura do estabelecimento .....	98
Tabela 4.12: Matriz de correlação .....	101
Tabela III.1 Lista de empresas/estabelecimentos comerciais por área de atividade e por ruas .....	133
Tabela III.2 Fatores indicados pelos inquiridos sobre a forma como se diferenciam face à concorrência .....	136
Tabela III.3 Forma como o empresário teve conhecimento da Urbanização Colinas do Cruzeiro.....	137
Tabela III.4 Porque não escolheu instalar a empresa/estabelecimento noutra zona de Odivelas.....	138
Tabela III.5 Fluxo de clientes por dia de semana e por horário .....	140

## Índice de figuras

Figura 1.1: Quadro conceptual para avaliar resiliência dos sistemas comerciais urbanos.....	15
Figura 1.2: Mapa da Urbanização Colinas do Cruzeiro.....	34

## **Lista de siglas e abreviaturas**

AECSCLO (Associação de Empresários do Comércio e Serviços dos concelhos de Loures e Odivelas)

Área Metropolitana de Lisboa (AML)

BTL (Bolsa de Turismo de Lisboa)

CFPSA (Centro de Formação Profissional do Sector Alimentar)

CMO (Câmara Municipal de Odivelas)

CRP (Constituição da República Portuguesa)

DLAEP (Divisão de Licenciamentos, Atividades Económicas e Projetos Comparticipados)

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point)

IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional)

INE (Instituto Nacional de Estatística)

PAECPE (Programa de apoio ao empreendedorismo e à criação do próprio emprego)

PME (Pequena e Média Empresa)

## Introdução

A aposta na criação de novos negócios, que tem vindo a ser seguida pelas autoridades locais e pelos diversos governos, através da disponibilização de incentivos via instalação de incubadoras de empresas ou via programas específicos destinados a desempregados, tem como objetivo estimular a criação de emprego e potenciar a inovação.

As pessoas que possuem espírito empreendedor, e que de forma inovadora ou porque detetaram uma necessidade de mercado, iniciam a sua atividade como empresários, originam a revitalização do tecido empresarial local e trazem algum dinamismo ao mesmo.

Uma das primeiras decisões que os novos empresários têm de tomar é o local onde abrir os seus negócios, e está relacionado com inúmeros fatores. Ao longo do presente trabalho tentar-se-á descobrir quais os fatores que têm maior influência.

O concelho de Odivelas tem características únicas dentro da Área Metropolitana de Lisboa (AML) para atrair novas empresas. A proximidade à cidade de Lisboa, as acessibilidades que possui e até as características socioeconómicas (que são bastante diferenciadas de local para local do concelho), são fatores que influenciam a decisão empresarial e que diferenciam Odivelas dos restantes concelhos da AML.

A Urbanização Colinas do Cruzeiro, é uma zona recente do concelho, que foi pensada e desenvolvida de uma forma estruturada para atrair pessoas de classe média-alta e que tem uma quota elevada de espaços que são utilizados para as atividades económicas que se querem instalar neste local.

## **Justificação do tema de estudo**

Odivelas, dadas as suas características ao longo dos últimos anos, tem registado uma grande dinâmica empresarial que temos acompanhado, não só através do nascimento de novas empresas, como na observação da dinâmica das empresas existentes, em particular a registada na Urbanização Colinas do Cruzeiro. O que motiva os empresários a abrirem as suas empresas no concelho, suscitou a curiosidade para a realização do presente estudo.

No primeiro estudo realizado optou-se por abranger todas as empresas que foram constituídas no concelho entre 2010 e 2014, com capital social igual ou superior a 20 000 euros, de forma a podermos obter uma visão global do tecido empresarial, das mais diversas áreas, no território. No segundo estudo, e tendo como objetivo aprofundar a questão da escolha de determinada localização por parte dos empresários, que se obteve no primeiro estudo, optou-se por realizar um estudo mais específico junto das empresas de serviços da Urbanização Colinas do Cruzeiro, uma vez que a mestranda reside neste local há 11 anos e observa a dinâmica económica local, em detrimento de outras urbanizações existente no concelho de Odivelas, como por exemplo a Urbanização Jardim da Amoreira.

O facto da mestranda atualmente exercer funções na Divisão de Licenciamentos, Atividades Económicas e Projetos Comparticipados da Câmara Municipal de Odivelas (CMO) e tendo em conta a necessidade que diariamente existe de apresentar novas propostas que promovam e estimulem a atividade económica ou que sirvam para atrair novas empresas para o concelho, motivaram a escolha do presente tema de estudo.

A necessidade de verificar a importância que os empresários atribuem às iniciativas que a CMO organiza é cada vez mais importante para a obtenção de pistas para o aperfeiçoamento do trabalho que é desenvolvido por esta entidade e para o lançamento de novas medidas que vão ao encontro das pretensões dos empresários. Por

outro lado, quanto melhor os serviços da CMO conhecerem o perfil dos empresários do concelho será mais fácil criar iniciativas que vão ao encontro dos mesmos.

## **Objetivo da dissertação**

A presente dissertação tem como principal objetivo conhecer melhor a realidade económica do concelho de Odivelas, através da análise de alguns fatores que estão na base das decisões empresariais que dão origem a projetos empresariais que muito contribuem para o desenvolvimento local.

Numa fase inicial, este estudo teve como objetivo aferir se a política económica seguida pelo Município de Odivelas, no período compreendido entre 2010 a 2014, tinha ido ao encontro das expectativas dos empreendedores e, conseqüentemente, se captou mais investidores para o concelho através do aumento do número de empresas instaladas no mesmo. Pretendia-se também apurar quais as medidas inseridas na política económica seguida pela CMO que são mais valorizadas pelos novos empresários, de modo a fornecer algumas pistas para a criação de novas iniciativas a desenvolver pelos serviços municipais. Para a concretização deste objetivo, aplicou-se um questionário (apêndice I) junto de uma amostra retirada das empresas criadas no concelho de Odivelas, entre 2010 e 2014, e com capital social igual ou superior a 20 000 euros.

A relevância da primeira parte do presente trabalho passou por analisar se as medidas de promoção ao desenvolvimento económico, adotadas pelo Município de Odivelas no período de 2010-2014, foram ao encontro das expectativas dos empreendedores, levando assim ao aumento do número de empresas instaladas no território.

Posteriormente, decidiu-se realizar um estudo de caso cujo objetivo passou pela aferição dos fatores que estão associados à decisão dos empresários em escolherem a Urbanização Colinas do Cruzeiro para a abertura dos seus negócios. Por tal, este segundo

estudo incidiu sobre as empresas/estabelecimentos na Urbanização Colinas do Cruzeiro independentemente do ano da sua constituição ou do seu capital social.

Quais os fatores que levam os empresários a escolherem Odivelas para abrirem os seus negócios? Qual a relação que os empresários têm com este concelho? Estas são apenas algumas das questões que este estudo pretende responder.

## **O problema e a questão de investigação**

O desenvolvimento do presente trabalho, como já foi referido, iniciou-se com um primeiro estudo que tinha como problema e questão de investigação verificar “Qual o impacto que a política económica desenvolvida pelo Município de Odivelas tem na captação de investimento para o território”.

Para tal, foram definidas as seguintes hipóteses de trabalho:

1. As medidas de promoção ao desenvolvimento económico do Município de Odivelas, no período de 2010 a 2014, levaram ao aumento do número de empresas instaladas no território;
2. As empresas instaladas no Município de Odivelas, no período de 2010 a 2014, têm conhecimento das iniciativas/ações/medidas desenvolvidas no âmbito da política económica seguida pela autarquia;
3. As empresas instaladas no Município de Odivelas, no período de 2010 a 2014, beneficiaram de alguma iniciativa/ação/medida desenvolvida por esta edilidade relacionada com a prossecução da sua política de estímulo económico;
4. As empresas instaladas no Município de Odivelas, no período de 2010 a 2014, na escolha do local da sua sede social, tiveram por base os benefícios oferecidos pela autarquia;

5. Existem iniciativas/ações/medidas do Município de Odivelas que são valorizadas pelas novas empresas levando-as a não deslocalizarem a sua sede social no futuro.

As hipóteses supramencionadas têm as suas hipóteses nulas que, até serem confirmadas e provadas, terão de se consideradas válidas.

E, definiu-se as seguintes hipóteses nulas:

1. As medidas de promoção ao desenvolvimento económico do Município de Odivelas, no período de 2010 a 2014, levaram à diminuição do número de empresas instaladas no território;
2. As medidas de promoção ao desenvolvimento económico do Município de Odivelas, no período de 2010 a 2014, levaram à manutenção do número de empresas instaladas no território;
3. As empresas instaladas no Município de Odivelas, no período de 2010 a 2014, desconhecem as iniciativas/ações/medidas desenvolvidas no âmbito da política económica seguida pela autarquia;
4. As empresas instaladas no Município de Odivelas, no período de 2010 a 2014, não beneficiaram de nenhuma iniciativa/ação/medida desenvolvida por esta edilidade relacionada com a prossecução da sua política de estímulo económico;
5. As empresas instaladas no Município de Odivelas, no período de 2010 a 2014, na escolha do local da sua sede social, não tiveram por base os benefícios oferecidos pela autarquia;
6. Não existem iniciativas/ações/medidas do Município de Odivelas que sejam valorizadas pelas novas empresas levando-as a não deslocalizarem a sua sede social no futuro.

Aqui o foco do trabalho centrava-se na ação do Município de Odivelas, através da Câmara Municipal, como possível motor de desenvolvimento económico em termos territorial, ou seja, junto das empresas com capital social igual ou superior a 20 000 euros, que se tenham instalado no concelho, no período de 2010 a 2014.



Posteriormente, e para a realização do estudo de caso da Urbanização Colinas do Cruzeiro, definiu-se como questão de investigação “Quais os fatores que levaram os empresários a abrirem as suas empresas/estabelecimentos na Urbanização Colinas do Cruzeiro”.

Como hipóteses de trabalho foram definidas:

1. A concentração comercial e o valor do custo do m<sup>2</sup>/renda tiveram impacto na escolha da Urbanização Colinas do Cruzeiro para os empresários abrirem os seus negócios neste local;
2. A proximidade da residência do empresário foi valorizada por este na decisão da abertura da empresa/estabelecimento na Urbanização Colinas do Cruzeiro.

Por conseguinte, definiu-se as seguintes hipóteses nulas:

1. A concentração comercial e o valor do custo do m<sup>2</sup>/renda não tiveram impacto na escolha da Urbanização Colinas do Cruzeiro para os empresários abrirem os seus negócios neste local;
2. A proximidade da residência do empresário não foi valorizada por este na decisão da abertura da empresa/estabelecimento na Urbanização Colinas do Cruzeiro.

## **Estrutura da dissertação**

A presente dissertação encontra-se organizada em quatro capítulos independentes: a revisão da literatura, metodologia de investigação e por duas análises e discussão dos resultados.

Na parte introdutória encontra-se os objetivos da dissertação e as razões que justificam a escolha do tema de investigação, seguindo-se a especificação dos problemas e questões de investigação e uma breve descrição da estrutura do relatório.

O enquadramento teórico tem início com a revisão da literatura, onde são abordados os conceitos chave do presente estudo, desenvolvidos por diferentes autores, contribuindo assim para a melhor compreensão do trabalho que é desenvolvido nos capítulos seguintes.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia de investigação utilizada no presente trabalho e no estudo de caso efetuado. Neste capítulo são abordados os aspetos teóricos do trabalho, a finalidade do estudo, a metodologia de recolha dos dados e o desenho do estudo. É aqui que são apresentadas as populações e as amostras dos estudos realizados.

O enquadramento empírico, encontra-se no terceiro e quarto capítulos, onde se apresenta a análise estatística dos dados recolhidos nos dois estudos realizados e posterior discussão dos resultados.

Por último, apresenta-se uma síntese do todo o trabalho realizado indicando as principais conclusões, apontando as limitações do trabalho e finaliza com algumas ideias que poderão vir a ser desenvolvidas em futuras investigações.

# Capítulo 1 - Revisão da Literatura

## 1.1. Evolução da centralidade da cidade

As **cidades antigas** foram durante muito tempo **monocêntricas**, pois a estrutura interna da cidade estava organizada em torno de um centro orgânico, fundado por razões religiosas, culturais ou defensivas (Barreto, 2010).

Posteriormente, na **cidade medieval**, a centralidade expressa-se em torno das funções religiosas e de mercado. A **industrialização** marca o início da época moderna e com ele adaptou-se o modelo capitalista de produção – a fábrica, o bairro operário, o bairro residencial capitalista, a via-férrea e as novas vias de comunicação (Barreto, 2010).

Na **cidade moderna**, o promotor imobiliário é o principal produtor da cidade, capitalizando na renda das habitações, convertendo-se num dos motores de incremento e investimento de capital, através de operações urbanísticas viabilizadas pelo aumento da população e da produção de riqueza. O crescimento acelerado das cidades conduz à transformação do seu núcleo tradicional, (...) alargando-se progressivamente a áreas mais periféricas. Nestes novos espaços, basicamente industriais, deixa de haver a homogeneidade social e arquitetónica da cidade antiga. Por outro lado, o **capitalismo** introduz mudanças significativas na cidade. O centro da cidade transforma-se sobretudo no espaço de gestão da vida económica e de nó essencial dos transportes que permitem percorrer maiores distâncias (...) entre cidades (Barreto, 2010).

A **cidade contemporânea** assiste à partilha das condições de centralidade entre vários espaços. Os centros - de negócios, universitário, comerciais, desportivos, hospitalares, etc. – instalam-se fora do centro da cidade e impõem-se como centros secundários e concorrentes, originando a **policentralidade** (Barreto, 2010).

### **1.1.1. Policentrismo funcional ou polinucleação**

O policentrismo surge como resultado da existência de um conjunto de centros urbanos integrados na região/ sistema urbana(o), com elevado potencial de atratividade, de competitividade e de internacionalização (Nunes, Mota e Campos, 2012, p. 28). Tem subjacente a ideia de que numa área urbana de carácter metropolitano se gera uma estrutura multinuclear constituída por núcleos urbanos periféricos (Nunes, Mota e Campos, 2012, p. 28), com os quais o “centro urbano principal estabelece uma série de relações complementares, ainda que as relações económicas estabelecidas por esses núcleos possam ser independentes da cidade central (Nunes, Mota e Campos, 2012, p. 28).

O conceito de policentrismo funcional ou polinucleação está associado à morfologia do espaço e às relações funcionais entre áreas urbanas. O conceito de policentrismo no espaço europeu é definido com base na especialização funcional das áreas urbanas e não com base no seu tamanho ou dimensão (Nunes, Mota e Campos, 2012, p.28). É visto como um sistema de organização de sistemas urbanos complexos em que as centralidades ocorrem em vários pontos do território e possuem um conteúdo tendencialmente funcional e especializado: redes de centralidades entre as quais são cada vez maiores as interdependências, a mobilidade, a complementaridade e a conetividade (Nunes, Mota e Campos, 2012, p.28).

Com vista a implementar este conceito, em 2011 os estados-membros da União Europeia (UE) aprovaram a agenda territorial para a União Europeia<sup>1</sup>, que tem como objetivo promover o desenvolvimento territorial de forma equilibrada e policêntrica para fomentar a coesão e a competitividade comunitária. Pretende-se o desenvolvimento de um território europeu policêntrico com vista à coesão económica e social e a redução das assimetrias de desenvolvimento entre as cidades mais prósperas e as menos desenvolvidas da UE (Nunes, Mota e Campos, 2012, p. 27 - 28).

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://www.igfse.pt/upload/docs/2011/agendateritorial2020.pdf>, acedido a 31/08/2016.

Em termos nacionais, o modelo de povoamento e urbanização da área metropolitana de Lisboa está a evoluir numa estrutura urbana compacta, e de uma estrutura radial organizada sobre eixos rodoviários na margem norte e um conjunto de centros ribeirinhos na margem sul do Tejo, para uma rede progressiva radio-concêntrica e poli-nucleada, ainda que mantendo a grande predominância do seu centro – a cidade de Lisboa – quanto ao emprego, serviços e equipamentos especializados (Ferreira e Vara, 2002, p.10). Atualmente a cidade de Lisboa continua a centralizar funções de nível máximo e os serviços mais raros, de direção e de decisão. Diferenciam-se das outras grandes cidades pela complexidade das funções urbanas, pela diversidade e intensidade de investimento estrangeiro, pelo número de sedes das grandes empresas internacionais (financeiras e ligadas às altas tecnologias), pelo fluxo do comércio internacional, pela capacidade exportadora de fatores de produção, pela importância mundial das bolsas de valores, pela oferta de serviços especializados de nível supranacional, (...) pela influência regional e nacional que exercem (Ferreira, 1999).

O espaço Odivelas – Loures integra um conjunto de novas infra-estruturas rodoviárias que lhe atribuem um papel chave na reestruturação do arco urbano envolvente norte da cidade de Lisboa, criando nomeadamente condições para o desenvolvimento de novas centralidades. Estas novas centralidades metropolitanas a serem criadas, deverão basear-se nas: áreas de serviços às empresas e à coletividade de nível supramunicipal e metropolitano, centros de investigação e desenvolvimento, áreas logísticas e centros de transportes (Ferreira e Vara, 2002, p.31 e 33).

## **1.2. Importância do planeamento estratégico das autarquias na sustentabilidade do território**

Em 1994, impulsionado pelo Programa de Consolidação do Sistema Urbanístico Nacional, formalizado pelos Despachos nºs 6/94 e 7/94 de 26 de janeiro, induz-se o

conceito da sustentabilidade na realização dos planos estratégicos para as cidades médias.

A abordagem estratégica ao planeamento das cidades, importada dos métodos de gestão e planeamento das cidades utilizados para as empresas, procura racionalizar a ação pública através da definição e implementação de um projeto comum e de objetivos de valorização, afirmação e inovação enquadrados por uma estrutura organizativa, de participação, obtenção de consensos e constante avaliação (Cabral e Maques, 1996).

Do estudo de avaliação da implementação destes conceitos em 26 planos referentes a 37 cidades médias, realizado pela Quaternaire Portugal, concluíram que (...) a componente económica é encarada como o elemento fundamental para a sustentabilidade das cidades médias, pois a ela se deve sobretudo a criação e a estabilidade do emprego. No entanto, não se deve descurar as outras componentes também geradoras de emprego: qualidade ambiental, equidade e solidariedade social e cultural, ordenamento do território e governo da cidade (Cabral e Maques, 1996).

Do ponto de vista social, os desafios incluem lidar com a transformação demográfica e o envelhecimento acentuado das populações, com os novos tipos de mobilidade e migrações, com o crescimento das desigualdades e das fragmentações, tanto a nível social como espacial, procurando construir cidades inclusivas e onde os cidadãos tenham maior participação nas decisões coletivas (Barata – Salgueiro, André e Brito-Henriques, 2015).

Na opinião de Cabral e Maques (1996), o aumento da sustentabilidade das nossas cidades médias passa por uma maior mobilização das populações em torno de ideias fortes e estratégicas e projetos estruturadores, evitando as exaustividades desnecessárias e as generalidades.

### **1.2.1. Competência da autarquia local e seu impacto na atividade económica**

As autarquias locais gozam de autonomia financeira, a qual encontra-se consagrada na carta europeia de autonomia local, que menciona que a origem dos seus recursos deverá *“provir de rendimentos e de impostos locais, tendo estas o poder de fixar a taxa dentro dos limites da lei”*, nº3 do artigo 9º, e dando especial enfoque para a sustentabilidade financeira destes organismos a longo prazo uma vez que o nº4 do presente artigo menciona que os recursos financeiros *“devem ser de natureza suficientemente diversificada e evolutiva de modo a permitir-lhes seguir, tanto quanto possível na prática, a evolução real dos custos do exercício das suas atribuições”*.

A Constituição da República Portuguesa - CRP é mais específica quanto à origem das receitas próprias das autarquias locais, quando menciona no nº3 do artigo 238º que estas receitas são *“provenientes da gestão do seu património e as cobradas pela utilização dos seus serviços”*, e paralelamente o nº4 menciona que as autarquias *“podem dispor de poderes tributários, nos casos e nos termos previstos na lei”*.

É com base neste enquadramento legal que as autarquias locais aprovam o seu orçamento e tabela de taxas, tarifas e outras receitas municipais, onde está contemplado todo o plano de atividades e benefícios concedidos anualmente aos seus munícipes e às empresas que se localizam no seu território. Mais à frente iremos ter oportunidade de conhecer as iniciativas que foram realizadas com o objetivo de apoiar a atividade económica durante o período em análise do primeiro estudo.

### **1.3. Posicionamento estratégico das cidades em termos populacionais e económicos**

À semelhança de outros concelhos da zona norte de Lisboa, Odivelas, ao longo dos anos, tem acolhido os *“movimentos de população em direção às áreas urbanas e o*

progresso nos transportes”, que “estão na origem de um forte crescimento periférico das cidades que, com a progressiva ligação do sector imobiliário ao capital financeiro” (Barata – Salgueiro, André e Brito-Henriques, 2015) viram aumentar consideravelmente a sua população.

As dinâmicas urbano-regionais (...) nas periferias das grandes cidades (...) adquirem maior intensidade, concentrando a população e os meios de riqueza e segregando determinados tipos de atividades; outrora as mais desvalorizadas iam para as periferias, agora a urbanização de qualidade, que associa o usufruto de grande quantidade de espaço verde, os tecnopólos e as grandes superfícies comerciais, também as procuram. No entanto, a lógica extensiva é ainda de dominante residencial e assenta em base especulativa, explorando o diferencial de custos dos terrenos entre o centro e a periferia; pode especializar-se de formas diferentes consoante o modelo adotado para a resolução do dilema “continuidade/descontinuidade” do edificado (Ferreira, 1999). Esta é a grande questão que se coloca atualmente aos responsáveis pelo urbanismo do concelho de Odivelas.

Barreto (2010) refere a importância que dá à acessibilidade como fator dominante que caracteriza o centro urbano, exercendo influência direta sobre as atividades desenvolvidas na área central. De uma forma geral, a área central era vista como a parte da cidade que é mais acessível, sobretudo na utilização de transportes públicos, não só para os residentes, mas também para os visitantes ocasionais. Esta área representa também para os cidadãos a memória da cidade, o coração da urbe. O visitante procura-a para descobrir o passado, conhecer as características arquitetónicas, o ambiente social e cultural e os espaços comerciais que ali se encontram. No entanto, esta área central poderá já não ser reconhecida como tal por uma franja populacional que integra nas suas vivências quotidianas novas centralidades, aliadas, sobretudo ao consumo e fruição de espaços modernos, associados a inovações técnicas e tecnológicas (Barreto, 2010). Esta é uma boa caracterização do que sucedeu em Odivelas, em que há uns anos atrás a zona central da cidade de Odivelas era a Rua Guilherme Gomes Fernandes, onde existia um terminal de transportes da Rodoviária de Lisboa, e era uma das mais importantes artérias



de comércio que se estendia até à Rua Major Caldas Xavier, onde surgiu o primeiro Centro Comercial com sala de cinema – o Kaué. Atualmente a cidade de Odivelas está a adquirir uma nova centralidade em termos comerciais e a Urbanização Colinas do Cruzeiro destaca-se pelo seu dinamismo e assume uma nova centralidade baseada na acessibilidade.

Em termos económicos, Odivelas, como cidade menor que Lisboa, de acordo com Figueiredo e Leite (2006), pode exercer influência monopolista em determinado sector da atividade económica regional. Com isso, as diferentes localidades, dentro de um mesmo espaço geográfico, contribuirão para o crescimento mútuo, à medida que a relação de trocas entre elas for baseada na complementaridade produtiva. A atividade monopolista será benéfica à medida que for resultado da especialização produtiva das cidades, e fará com que todas as localidades tenham direito aos melhores recursos disponíveis no território nacional (Figueiredo e Leite, 2006, p. 274). Agora resta determinar em que sector de atividade é que Odivelas poderá especializar-se de forma a conseguir constituir um cluster forte e produtivo em termos regionais. Neste momento, tem-se apostado na área dos serviços, através da criação e dinamização da Start In Odivelas - Incubadora de Empresas. No entanto, esta aposta nos serviços ainda não foi disseminada em termos locais e regionais, de modo a que Odivelas seja reconhecida como o concelho ideal para abrir empresas deste setor.

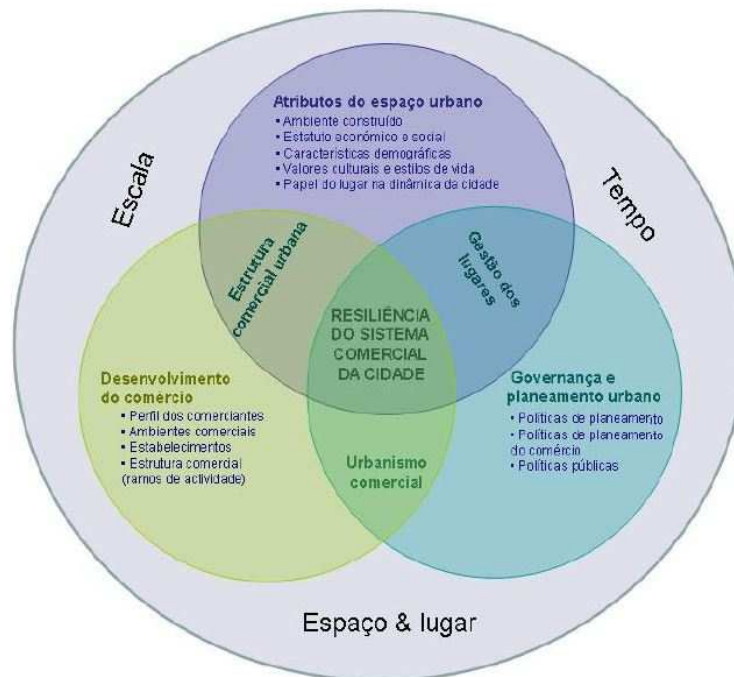
O futuro das cidades periféricas, localizadas nas órbitas das metrópoles, parece depender de um conjunto de fatores de que destacamos: a acessibilidade à cidade-centro, a eficácia das políticas urbanas e do ordenamento territorial, as especificidades que possam conferir atratividade, a intensidade do processo de metropolização e a capacidade de aplicar o princípio da subsidiariedade que contraria o processo de satelização (Ferreira, 1999).

## 1.4. O sistema comercial e sua resiliência

A deslocalização e concentração da atividade económica dentro das cidades está relacionada com os hábitos de consumo das populações que evoluem ao longo do tempo. As necessidades que uma pessoa de 30 anos tem serão certamente diferentes das necessidades de uma pessoa de 70 anos. E a atual geração de consumidores não terá necessariamente hábitos de compra semelhantes aos da geração anterior (Guimarães e Matos, 2010).

O “conceito de resiliência de um sistema comercial: é a habilidade dos diferentes tipos de comércio em diferentes escalas, de se adaptar às mudanças, crises ou choques, mudar o equilíbrio do sistema sem falhar a performance das funções de forma sustentável.” (Guimarães e Matos, 2010).

Figura 1.1: Quadro conceptual para avaliar a resiliência dos sistemas comerciais urbanos.



Fonte: Guimarães e Matos, 2010, p.3

O desenvolvimento do comércio – este ponto é especificamente vocacionado para o comércio nas suas vertentes de análise. Considera-se aqui que é importante a obtenção de conhecimentos acerca do perfil dos comerciantes, dos ambientes comerciais e dos estabelecimentos comerciais (quer o número, quer a sua divisão por ramo de atividade) (Guimarães e Matos, 2010). Este foi um dos aspetos que se teve por base na realização do estudo de caso que se realizou junto dos comerciantes da Urbanização Colinas do Cruzeiro.

A análise da resiliência dos estabelecimentos comerciais da Urbanização Colinas do Cruzeiro, é uma sugestão que queremos deixar para a realização de futuros trabalhos de investigação nesta área, uma vez que podem partir do presente trabalho como base de futuras investigações.

## **1.5. Caracterização do Município de Odivelas**

### **1.5.1. Origem e evolução concelho de Odivelas**

Existem diversas teses para explicar a origem do nome Odivelas, desde as que associam o nome às características do território: *Odi* de origem árabe que designa curso de água e *velas*, de origem latina que designa as telas que revestem os moinhos de vento. Outras teses fundamentam o surgimento de Odivelas à expressão que provavelmente a Rainha S. Isabel terá proferido quando surpreendeu o Rei D. Dinis, no momento em que este se preparava para ir visitar as monjas do Mosteiro de S. Dinis e S. Bernardo “Ide Vêlas, senhor?”. Ainda existe outra tese que associa a designação de Odivelas à região com o mesmo nome localizada no Alentejo, onde o Rei D. Dinis costumava caçar. Esta tese está relacionada com a lenda que relata a vitória do Rei D. Dinis numa luta que teve com um urso e, por ter saído vitorioso, fez uma promessa de construir um mosteiro em honra de S. Dinis.

De acordo com Vaz (2003), o território do concelho de Odivelas “*fez parte do Termo de Lisboa, desde que o rei D. João I o criou em 1385*”. Através desta doação “*o rei*

*quis agradecer à cidade e aos seus habitantes, por terem oferecido heroicamente resistência durante o cerco que lhe foi feito pelo rei de Castela, na altura da revolução de 1383/85”.*

Posteriormente, as freguesias do concelho de Odivelas passaram a integrar o concelho de Lisboa: *“a freguesia de Odivelas pertenceu, até 1852, ao 4º bairro do concelho de Lisboa. As freguesias de Famões, Pontinha e Ramada (parte dela) estiveram também ligadas àquele bairro administrativo de Lisboa por pertencerem, à época, à freguesia de Odivelas. As freguesias de Olival Basto, Póvoa de Sto Adrião, Caneças e parte da Ramada, pertenceram ao 3º bairro do concelho de Lisboa por, à data de constituição dos bairros, pertencerem todas à freguesia de Loures, tendo esta estado integrada no 3º bairro da cidade de Lisboa.”* (Dias, 2002).

Entre 1852 e 1885 as freguesias do concelho de Odivelas passaram a integrar o concelho de Santa Maria de Belém. Após a extinção deste concelho por decreto a 17 de setembro de 1885, surgiu novo concelho designado Santa Maria dos Olivais que acabou por ser extinto a 30 de dezembro de 1886. Após 1886, foi criado por decreto o concelho de Loures, tendo sido a sua instalação a 2 de janeiro de 1887, que agregou as localidades do extinto concelho.

De acordo com a árvore genealógica do município de Odivelas e suas freguesias, apresentado por Dias (2002), em 1915 foi criada nova freguesia dentro do concelho de Loures, a freguesia de Caneças, desanexada de Sta. Maria de Loures. Em 1989 foi a vez da criação das freguesias de Olival de Basto, que foi desanexada da Póvoa Sto. Adrião, a freguesia de Famões, que foi desanexada da freguesia de Odivelas e a freguesia da Ramada, que foi desanexada da freguesia de Sto. António dos Cavaleiros.

A 10 de agosto de 1990, através da Lei nº38/90, foi aprovada em Assembleia da República a elevação da vila de Odivelas a cidade; este foi um aspeto decisivo e impulsionador do sentimento de autonomia do território de Odivelas face ao concelho de Loures.

Em 1996 surgiu o Movimento Odivelas a Concelho (MOC) que, de acordo com o relato efetuado por DIAS (2002), surge por iniciativa de um grupo de cidadãos que começou a reunir no pavilhão polivalente de Odivelas. *“A 14 de março de 1997 é*

*celebrada, finalmente, a escritura pública que formaliza a criação da associação do MOC, que sustentaria doravante todas as iniciativas do Movimento”.*

A Lei nº32/98 de 18 de julho de 1998, que altera a Lei n.º 142/85, de 18 de novembro - lei-quadro da criação de municípios-, na alínea b) do número 4 do artigo 4º define em termos geodemográficos que a criação de novos municípios passa a ser circunscrita a 24 km<sup>2</sup>. Com esta alteração legislativa a pretensão da elevação de Odivelas e de Vizela a concelho passa a cumprir todos os requisitos necessários.

A 19 de novembro é aprovada pela Assembleia da República a criação do município de Odivelas, através da Lei nº 84/98 de 14 de dezembro. O artigo 2º do referido diploma define que o *“município de Odivelas abrangerá a área das freguesias de Caneças, Famões, Odivelas, Olival Basto, Pontinha, Póvoa de Santo Adrião e Ramada, a destacar do concelho de Loures, do distrito de Lisboa”*, a constituição da Comissão Instaladora *“composta por cinco membros, designados pelo Governo, os quais serão escolhidos tendo em consideração os resultados eleitorais globais obtidos pelas forças políticas nas últimas eleições autárquicas realizadas para as assembleias de freguesia que integram o novo município”* (artigo 3º), bem como as suas competências.

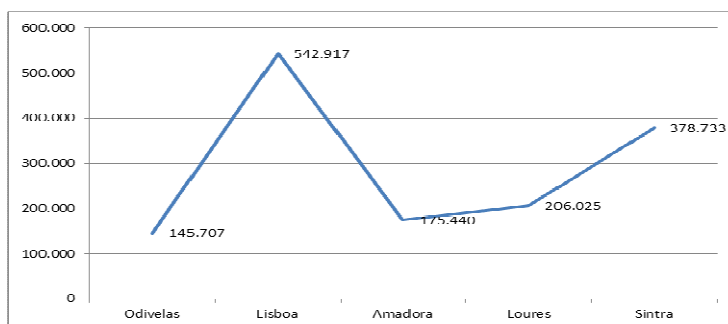
A tomada de posse da Comissão Instaladora do Município de Odivelas ocorreu a 21 janeiro de 1999, composta pelo Presidente Manuel Vargues e pelos vogais: Carlos Lourenço, Fernando Ferreira, Natália Santos e Francisco Pereira.

Atualmente, e após entrada em vigor da Lei n.º 11-A/2013, de 28 de janeiro, que definiu o novo mapa administrativo do território das freguesias, o concelho de Odivelas passou a ter apenas 4 freguesias, sendo elas: Odivelas, união das freguesias de Póvoa Sto. Adrião e Olival Basto, união de freguesias de Ramada e Caneças e união de freguesias de Pontinha e Famões.

## 1.5.2. Caracterização demográfica do Município de Odivelas

O concelho de Odivelas tem uma área de 26,5 km<sup>2</sup>, e uma população residente de 145 707 habitantes e uma densidade populacional de 5 484,3 habitantes por Km<sup>2</sup> em 2011 (de acordo com os dados do Pordata - <http://www.pordata.pt/>).

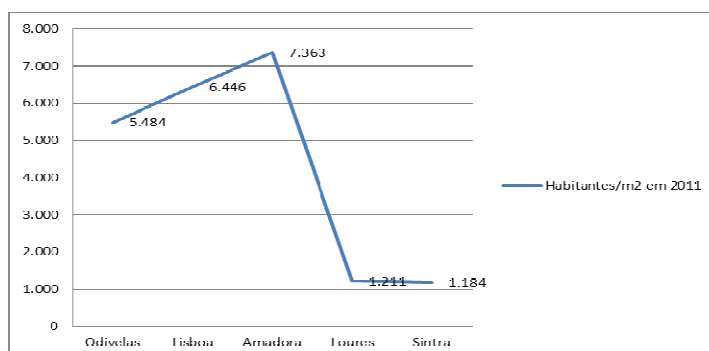
Gráfico 1.1: População residente de acordo com informação dos censos 2011



Fonte: Dados PORDATA<sup>2</sup>

O gráfico 1.1, mostra a distribuição da população residente pelos concelhos que fazem fronteira com Odivelas. Pode verificar-se que, em termos de população residente Odivelas tem menos população que os outros municípios, no entanto, se considerarmos a dimensão do território versus número de habitantes, verificamos nos gráfico 1.2 que Odivelas apresenta dados superiores a Loures ou Sintra.

Gráfico 1.2: Densidade da populacional de acordo com os censos de 2011



Fonte: Dados PORDATA<sup>3</sup>

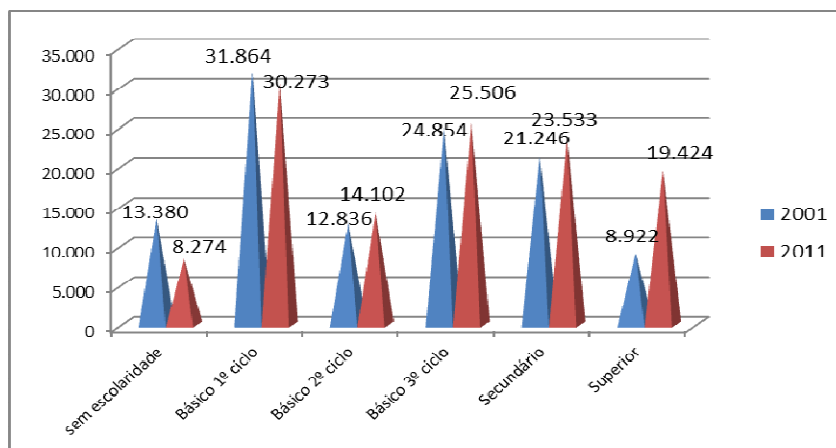
<sup>2</sup> <http://www.pordata.pt/>, acedido a 08-06-2015

Isto releva que o crescimento populacional de Odivelas tem sido feito com base no crescimento de urbanizações com prédios em altura, uma vez que população não se pode estender livremente pelo território.

Relativamente à distribuição da população residente por grupos etários, em 2013, o concelho de Odivelas tinha 23 206 habitantes com idade compreendida entre os 0 e os 14 anos, 99 726 habitantes com idade compreendida entre os 15 e os 64 anos e 26 970 habitantes com mais de 65 anos. Com base nestes dados verifica-se que o concelho tem uma população jovem; no entanto, se compararmos com o índice de envelhecimento e o índice de longevidade, verificamos que existe uma tendência para o aumento da população mais idosa (índice de envelhecimento aumentou consideravelmente de 2001 para 2013, de 80,3 para 116,2 e índice de longevidade passou de 36,7 em 2001 para 40,5 em 2013).

O gráfico 1.3 apresenta o nível de escolaridade da população residente com 15 e mais anos, de acordo com os censos:

Gráfico 1.3: Nível de escolaridade da população residente



Fonte: Dados Pordata<sup>4</sup>

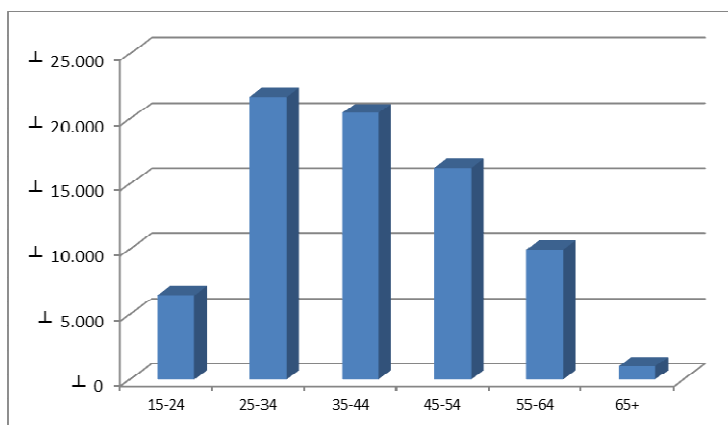
<sup>3</sup> <http://www.pordata.pt/http://www.pordata.pt/>, acedido a 08-06-2015

<sup>4</sup> <http://www.pordata.pt/http://www.pordata.pt/>, acedido a 08-06-2015

Da análise do gráfico 1.3, pode concluir-se que na globalidade, de 2001 para 2011, registou-se um aumento das qualificações da população residente do concelho de Odivelas e uma diminuição significativa da população sem escolaridade obrigatória.

No que diz respeito à população ativa, e considerando um total de 75 838 pessoas, de acordo com os censos estas apresentam a seguinte distribuição por grupo etário:

Gráfico 1.4: Distribuição da população ativa por grupo etário



Fonte: Dados Pordata<sup>5</sup>

Relativamente ao desemprego registado no concelho de Odivelas, em dezembro de 2014 encontravam-se inscritas nos centros de emprego e de formação profissional 7.155 pessoas, e no ano de 2014 a média anual de inscritos foi de 7.498 pessoas.

### 1.5.3. Evolução em termos económicos do concelho de Odivelas

Em termos económicos, o território de Odivelas sempre esteve relacionado com o sector agrícola, dadas as características do território – uma zona com água abundante devido aos diversos cursos de água existentes e à navegabilidade, até determinada altura, do rio Trancão que fazia a ligação com o rio Tejo - é constituído por diversas quintas que, devido à proximidade com a cidade de Lisboa, se dedicavam à produção agrícola.

<sup>5</sup> <http://www.pordata.pt/http://www.pordata.pt/>, acessido a 08-06-2015



As feiras e mercados desde a idade média sempre foram polos de dinamização económica do território, sendo locais onde os almocreves se deslocavam para efetuar as suas trocas comerciais.

De acordo com Peixeira (2010) do mercado de Odivelas provinha fruta, hortaliça, legumes e alguma carne. Para além do mercado de Odivelas, o mesmo autor relata na sua obra *“Feiras e Mercados de Odivelas”* a existência de mais dois polos de comércio: Caneças e Póvoa de Sto. Adrião, com a realização de feira periódica nos dias da Páscoa e a 10 de agosto, respetivamente.

O autor Peixeira (2010) refere que *“(…) as feiras e mercados semanais, mensais e anuais (…) embora já existentes eram ainda pouco numerosas e efectuavam-se um tanto irregularmente sem época determinadamente fixadas. É D. Dinis quem regularizou o seu funcionamento, estabelecendo os calendários para que a feira de uma região não pudesse prejudicar as regiões vizinhas e determinando os centros regionais mais apropriados à criação de feiras novas (…)”*

Após o terramoto de 1755 e através do regulamento da feira de madeiras de 17 de setembro de 1879, a feira de Odivelas assume o papel importante no comércio de madeiras e gado. Desta forma, Odivelas deixa de ser apenas uma zona de produção agrícola que abastece a cidade de Lisboa para passar a ser uma zona de distribuição de madeira que era a base para a construção de habitação, naus e mobiliário (Peixeira, 2010).

A importância de Odivelas no comércio de gado é digna de registo, pois a 11 de dezembro de 1873 em reunião da Câmara Municipal dos Olivais, é deliberado a desanexação de uma parcela da Quinta do Senhor Roubado para a construção de um matadouro municipal no Olival de Basto. A construção iniciou-se a 27 de dezembro desse ano de 1873 e funcionou até à década de sessenta. Desde 1988 que o edifício, atualmente designado como Malaposta, é um polo cultural de Odivelas.

Atualmente o concelho de Odivelas não tem grandes explorações agrícolas que consigam abastecer o mercado de Lisboa, mas após a década de 40-50 do séc. XX, com a fixação no concelho de diversos imigrantes oriundos das mais diversas partes de Portugal, Odivelas passou a ser um dos maiores fornecedores de mão-de-obra à cidade de Lisboa.

No entanto, localiza-se no concelho a Escola Profissional Agrícola D. Dinis, na Paiã, criada em 1917, e que anualmente forma alunos nas áreas da produção agrícola e equina.

Relativamente ao abastecimento de Lisboa em termos do comércio agro-alimentar, em julho de 2000 foi criado o MARL - Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, no concelho de Loures, caracteriza-se por ser uma concentração de diversos produtos agro-alimentares, e pela existência de atividades complementares e de serviços de apoio à atividade grossista. O concelho de Odivelas perde assim para o concelho vizinho a função que desempenhou em tempos.

#### **1.5.4. Composição e medidas de promoção económica desenvolvidas pela Câmara Municipal de Odivelas**

Após caracterização do território de Odivelas, importa agora efetuar uma breve apresentação da CMO, nomeadamente no que diz respeito às suas competências no âmbito da atividade económica, para tentarmos compreender qual a influência a que está sujeito o tecido empresarial local.

Posteriormente, serão apresentadas as medidas que o executivo municipal tomou no período compreendido entre 2010 e 2014, que servirão de base à elaboração do questionário do primeiro estudo realizado às empresas do concelho e que consta no apêndice I.

##### **1.5.4.1. Competência da Câmara Municipal de Odivelas na área das atividades económicas**

A descrição, que consta em termos legais, da promoção e desenvolvimento da atividade económica ao nível das autarquias locais, é tão vaga que pode facilmente concluir-se que esta é uma área que poderá estar mais ou menos desenvolvida consoante o interesse dos eleitos, e que certamente tem um cunho muito pessoal dos mesmos.

Também a interpretação do conceito da “*promoção e desenvolvimento*” das atividades económicas certamente variará de pessoa para pessoa, de eleito para eleito.

No entanto, é do interesse municipal a “*promoção e desenvolvimento*” das atividades económicas, através da concessão de benefícios fiscais às empresas, como por exemplo isenção de derrama e do imposto municipal de transmissões, que decorre da autonomia financeira que as autarquias locais têm decorrentes do nº4, do artigo 238º do CRP. A esta temática está também associada à taxa de desemprego do concelho, pois quanto maior for a dinâmica económica menor será o desemprego no concelho.

A política que é seguida pelas autarquias locais, ao nível das atividades económicas, tem consequentemente um grande impacto na perceção por parte dos cidadãos e empresários se o concelho é um concelho “amigo” dos empresários e se fomenta ou não o novo investimento.

Entre 2010 e até à tomada de posse dos novos eleitos em outubro de 2013, o responsável pelas atividades económicas foi o Dr. Mário Máximo dos Santos, posteriormente e até à presente data a responsável é a Dra. Mónica Lisa Gonçalves Vilarinho, que deram e continuam a dar o seu cunho pessoal a esta área de intervenção da autarquia, na prossecução das competências que se encontram definidas em termos internos pela CMO, no artigo 8º da “Estrutura orgânica flexível – Alterada e republicada na íntegra em 2015”:

*“1 - São atribuições da Divisão de Licenciamentos, Atividades Económicas e Projetos Comparticipados:(...)*

*o) Divulgar e informar sobre os mecanismos de financiamento e de apoio técnico, de âmbito comunitário, central e regional, junto dos agentes económicos potencialmente aptos a apresentar candidaturas;*

*p) Programar e promover por iniciativa municipal, ou com a colaboração de entidades vocacionadas para o efeito, iniciativas de apoio às atividades económicas, nomeadamente Feiras e Exposições;*

*q) Assegurar apoios e patrocínios para iniciativas municipais;*

*r) Elaborar estudos que permitam o diagnóstico da atividade empresarial no Município de Odivelas e a relação com as associações representativas;*

*s) Promover iniciativas em parceria com entidades públicas e privadas, no âmbito de formação;*

*t) Promover iniciativas que visem a integração de cidadãos na vida ativa, designadamente através da constituição de uma bolsa de emprego;*

*u) Apoiar as iniciativas municipais e particulares tendentes à implantação no Município, de empresas de serviços contribuindo para uma estratégia global de desenvolvimento (...).”*

No ponto seguinte iremos ter oportunidade de conhecer quais as iniciativas concretas que foram realizadas tendo por base estas competências e verificar que na área das atividades económicas o cunho dos eleitos tem grande relevância na orientação da política económica, pois o que se encontra definido na legislação nacionais e no regulamento interno é pouco objetivo, dando margem de manobra aos eleitos para orientar a gestão para o caminho que pretendem.

Por outro lado, a política que é seguida pelas autarquias locais, ao nível das atividades económicas, tem consequentemente um grande impacto na perceção por parte dos cidadãos e empresários se o concelho é um concelho “amigo” dos empresários e se fomenta ou não o novo investimento.

Considerando que a política económica é mais influenciada pelos elementos do executivo do que pelos diplomas legais existentes e, uma vez que estes são eleitos pelos cidadãos, surge a necessidade de saber se o trabalho que realizam é do conhecimento do seu público-alvo. Para verificar esta situação o capítulo 6 do questionário utilizado no primeiro estudo (apêndice I) e a pergunta 1.9 do questionário aplicado às empresas das Colinas do Cruzeiro (apêndice II), tentam aferir o grau de conhecimento das medidas adotadas pela Câmara Municipal e sua influência no primeiro caso e, se existiu um contato prévio com a autarquia antes de iniciar o negócio nas Colinas, no segundo caso.

### 1.5.4.2. Medidas de promoção ao desenvolvimento económico adotadas pela Câmara Municipal de Odivelas no período de 2010 a 2014

Após análise da informação que consta nos relatórios de gestão incluídos nos documentos de prestação da CMO, pode sintetizar-se as medidas de promoção e de estímulo à atividade económica através das seguintes áreas:

Tabela 1.1: Síntese das medidas de promoção e de estímulo à atividade económica

	2010	2011	2012	2013	2014
Estudos e diagnósticos do tecido empresarial local	x				
Sessões de esclarecimento/ workshops/ seminários	x	x	x	x	x
Projeto "Odivelas às Compras"	x	x	x		
Restaurante escola	x				
Projeto "Empreender com História"	x		x		
Programa de visitas às empresas do Concelho - Agenda para o desenvolvimento, inovação e emprego	x	x	x	x	x
Divulgação de programas de apoio e iniciativas às empresas	x	x	x	x	x
Formação profissional com o Centro de Formação Profissional do Setor Alimentar	x	x	x	x	x
Promoção da Mamelada Branca de Odivelas	x	x	x	x	x
Prémio Distinção Empresarial				x	x
Empresas de cá				x	
Apoio no desenvolvimento de candidaturas no âmbito do PAECPE do IEFP	x	x	x	x	x
Start In – Incubadora de Empresas					x
Gabinete de Apoio à Internacionalização					x
Candidatura POR Lisboa: Reabilitação do Centro Histórico de Odivelas	x	x	x		
Candidatura POR Lisboa: Parcerias para a regeneração da vertente sul do Concelho de Odivelas	x	x	x		

Fonte: Documentos de prestação de contas da CMO

Relativamente aos estudos diagnósticos do tecido empresarial local, foram realizados dois estudos ao comércio local, um do centro histórico de Odivelas e outro do centro da Pontinha.

No que diz respeito às sessões de esclarecimento/ workshops/ seminários ao longo do período em análise, foram realizadas sessão de esclarecimento sobre o programa de Financiamento MODCOM - 5ª Edição e sobre as diversas medidas ativas de emprego; workshops "Odivelas acessível/cidade para todos", "Oportunidades em tempos de crise" e "Energia Positiva"; conferências sobre o Orçamento de Estado, Código do trabalho, Boas Práticas na Recuperação de Dívidas; seminários sobre "Reduzir custos e aumentar vendas" e de forma a potenciar a internacionalização das empresas, realizou-se duas iniciativas relacionados com os mercados internacionais: "Capital Humano: Oportunidades para as pessoas e empresas nos mercados lusófonos" e "Encontro de empresários: oportunidades em mercados internacionais - mercado africano e brasileiro".

O projeto "Odivelas às Compras", iniciou-se com a assinatura de um protocolo com a Associação de Empresários do Comércio e Serviços dos Concelhos de Loures e Odivelas (AECSCLO), e tinha como objetivo dinamizar e divulgar o comércio tradicional na internet, no entanto devido a problemas no arranque do projeto este acabou por não ter continuidade.

O projeto "Restaurante Escola" tinha como objetivo o estabelecimento de um protocolo com o Centro de Formação Profissional do Sector Alimentar (CFPSA), com vista a realização de ações de formação profissional de curta duração na área da restauração em instalações municipais, no entanto este projeto não chegou à fase de implementação.

O projeto "Empreender com História" foi concebido em 2010, no entanto apenas se conseguiu implementar no terreno em 2012, altura em que se conseguiu os meios financeiros necessários para a sua implementação (decorreu da candidatura ao Programa Operacional da Região de Lisboa (POR Lisboa): Reabilitação do Centro Histórico de Odivelas). O presente projeto consistiu, numa primeira fase, na realização de formação de capacitação dos técnicos para a questão do empreendedorismo, seguindo-se a realização de aulas de empreendedorismo para os jovens do 10º, 11º e 12º ano do ensino secundário, com o objetivo de elaborarem projetos de negócio para o centro histórico de Odivelas a serem submetidos a apreciação no concurso de ideias "Empreender com História". O presente projeto não teve continuidade por falta de verba orçamental.

A iniciativa “Agenda para o desenvolvimento, inovação e emprego”, tem como objetivo aproximar o executivo municipal das empresas do concelho e desta forma conhecer melhor as suas necessidades, recolher opiniões para que o executivo possa adotar medidas que vão ao encontro das expectativas dos empresários.

A divulgação de programas de apoio e iniciativas às empresas, consiste no envio de informação aos empresários relativamente a programas ou linhas de financiamento lançadas pelas diversas instituições e destinadas aos empresários, p.e. PME Invest V – Nova Linha de Crédito para PME, INOV Export – Programa de estímulo ao emprego de especialistas em comércio internacional nas PME - Pequena e Média Empresa nacionais exportadoras ou potencialmente exportadoras, etc.

A parceria que a CMO tem com o CFPSA, passa pela realização de ações de formação de 25 horas na área da higiene e segurança alimentar, sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), nutrição e dietética, noções básicas de cozinha, enologia, serviço de vinhos, etc.

Ao nível estratégico, o executivo municipal tem vindo a apostar no lançamento, promoção e reconhecimento da Mamelada Branca de Odivelas. O processo iniciou-se com a criação de uma nova embalagem e imagem de marca do produto, paralelamente foi efetuada a adesão do Município à Qualifica - Associação Nacional de Municípios e de Produtores para a Valorização e Qualificação dos Produtos Tradicionais Portugueses, para iniciar o processo de qualificação e registo do produto de Odivelas. Ao longo do período em análise foram realizadas diversas iniciativas de promoção do produto, p.e. I Festival da Marmelada Branca de Odivelas que se realizou em 2014, participação nas diversas edições da BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa e da iniciativa “Peixe em Lisboa”, disponibilização do produto na Loja do Turismo da CMO no Strada Shopping & Fashion Outlet e lançamento de um site promocional do produto.<sup>6</sup>

O projeto “Prémio Distinção Empresarial” visa reconhecer o mérito dos empresários do concelho de Odivelas pela capacidade de resiliência, de perseverança e de empreendedorismo no comando das suas empresas, e é composto por 3 categorias: Criação de Emprego, Carreira e Inovação e realiza-se desde 2013.

---

<sup>6</sup> <http://www.marmeladabrancadeodivelas.com.pt/>.

O projeto “Empresas de cá” teve como objetivo apoiar a divulgação da atividade das empresas do concelho e os produtos locais junto dos munícipes, através da exposição dos seus produtos na Loja do Turismo, no Strada Shopping & Fashion Outlet. Este projeto acabou por não vingar.

Relativamente ao apoio no desenvolvimento de candidaturas no âmbito do Programa de apoio ao empreendedorismo (PAECPE) e à criação do próprio emprego, a Divisão de Licenciamentos, Atividades Económicas e Projetos Comparticipados (DLAEP) presta apoio técnico na elaboração do projeto a ser apresentado ao IEF, de modo a facilitar aos utentes desempregados, que se encontram a receber o subsídio de desemprego, poder receber antecipadamente esse valor, a fundo perdido, para iniciarem uma atividade económica. Este é um serviço que teve início no 2º semestre de 2006 e que se mantém até à presente data.

Desde 25 de julho de 2014, data da inauguração da Start In Odivelas – a Incubadora de Empresas do concelho, que se deu mais um passo na promoção do empreendedorismo, criação de novas empresas e novos postos de trabalho no concelho de Odivelas. A incubadora vem no seguimento do apoio técnico que a DLAEP tem vindo a prestar aos empreendedores do concelho e destina-se a pessoas singulares ou coletivas, que necessitem de um espaço para se prepararem, fortalecerem para o mercado e superar as barreiras existentes nos primeiros anos da sua atuação, a custos de instalação bastante reduzidos.

A pensar nas empresas que se pretendem internacionalizar e no seguimento dos diversos encontros/seminários que a CMO realizou sobre a temática da internacionalização, em 2014 foi assinado protocolo com um consultor que permitiu o lançamento do Gabinete de Apoio à Internacionalização, cujo principal objetivo é o esclarecimento de dúvidas e a elaboração de um diagnóstico sobre o potencial de internacionalização das empresas do concelho.

No âmbito das candidaturas que a CMO efetuou ao Programa Operacional da Região de Lisboa para o Centro Histórico de Odivelas e para a zona designada Vertente Sul, a DLAEP conseguiu realizar diversas iniciativas de apoio ao empreendedorismo entre 2010 e 2012, p.e. realização de três campos de férias de empreendedorismo – Biz Camp –



destinados a crianças e jovens residentes nos bairros que integram a Vertente Sul de Odivelas – Encosta da Luz, Serra da Luz, Quinta do Zé Luís, Vale do Forno e Quinta das Arrombas e formação sobre “Literacia financeira”.

Para além das iniciativas referenciadas nos relatórios de gestão, foi aprovado pelo executivo municipal, em 2010, o primeiro regulamento de isenção de derrama, que tem como objetivo promover e incentivar a fixação de empresas no concelho, bem como a criação de novos postos de trabalho. Este incentivo mantém-se até à presente data.

Em suma, a intervenção da DLAEPC ao longo do período em análise assenta em quatro eixos fundamentais: formação, empreendedorismo, apoio à criação de emprego e estudos.

Como se pode verificar, da análise das medidas anteriormente apresentadas, verifica-se que o trabalho que é desenvolvido nesta área de atividade está intimamente relacionado com o cunho e orientação que o eleito quer dar, como já foi explanado no ponto 1.5.4.1, exemplo disso temos as iniciativas “Empresas de cá” e “Gabinete de apoio à internacionalização” e com a existência ou não de co-financiamentos para a sua realização das mesmas.

Esta falta de continuidade das iniciativas por vezes leva a que estas não consigam ter tempo suficiente para serem devidamente conhecidas pelo público-alvo. No entanto, iremos aferir o grau de conhecimento (capítulo 6 do questionário – apêndice I) das mesmas por parte das empresas que englobaram o primeiro estudo.

### **1.5.5. Caracterização da Urbanização Colinas do Cruzeiro**

A Urbanização Colinas do Cruzeiro encontra-se inserida na cidade de Odivelas, freguesia de Odivelas entre duas zonas mais antigas: Patameiras e Arroja, e é caracterizada pela sua elevada densidade populacional (11 mil habitantes/km<sup>2</sup>).

De acordo com Magalhães e Gonçalves (2011), Odivelas tem características de uma cidade da periferia onde coexistem realidades distintas: “áreas habitacionais desqualificadas, com *standards* urbanísticos e de habitação muito abaixo do aceitável;

produtos imobiliários de elevado *standing* e por vezes inovadores, condomínios habitacionais privados, parques tecnológicos e de escritórios, centros comerciais nas suas diversas configurações, (...).”.

Esta urbanização encontra-se localizada junto a um dos acessos da CRIL – Circular Regional Interior de Lisboa/Itinerário Complementar nº17 e do Strada Outlet do grupo Mundicenter.

A 27 de dezembro de 2000, foi aprovado pela Comissão Instaladora do Município de Odivelas o estudo de loteamento da urbanização que definiu todo o plano de construção desta zona. O Alvará aprovado e concedido a 7 de agosto de 2001 pela Comissão Instaladora do Município de Odivelas, definiu a *“constituição de 208 lotes, destinados à construção de outros tantos edifícios, com uma área de construção de 645.673 m2 e um total de 4.407 fogos.”*<sup>7</sup>

De acordo com Paiva, Matos e Cachinho (2013), após o início da sua implementação, neste projeto imobiliário, até 2011, foram construídos 172 edifícios de arquitetura idêntica, correspondendo a 3660 alojamentos e habitado por 3053 famílias, o que corresponde a 7593 indivíduos, havendo uma taxa de ocupação dos alojamentos de 88%.

No entanto, o número de habitantes continua a aumentar uma vez que ainda existem terrenos disponíveis para a construção de novos prédios, não se vislumbra habitações devolutas e as famílias como são jovens ainda se encontram a aumentar.

É também mencionado por Paiva, Matos e Cachinho (2013), que os dados disponíveis dos Censos 2011 permitem também perceber que a escolaridade da população é muito elevada (40% tem ensino superior concluído) quando comparado com a região de Lisboa (18%) e que existe uma grande mobilidade pendular entre a população (88% trabalha fora do município de Odivelas).

---

<sup>7</sup> in, <http://susanaamador.blogspot.pt/2010/08/urbanizacao-das-colinas-do-cruzeiro-ucc.html>, acedido a 15-06-2016.

Os autores Paiva, Cachinho e Barata-Salgueiro (2015), definiram no estudo que realizaram 4 tipos de residentes na Urbanização Colinas do Cruzeiro, que são:

- “*Runners*”, que são os casais com filhos com idade inferior a 15 anos, que trabalham a tempo inteiro, entre os 30 e os 45 anos e praticam em média um horário entre as 9h às 17h. São normalmente apressados por causa da conciliação entre o trabalho e a família;

- “*Routiners*”, que são empregados a tempo inteiro, solteiros entre os 22 e os 30 anos ou casados entre os 50 e os 65 anos. O facto de não terem filhos ou já terem filhos maiores de idade dá-lhes mais disponibilidade para atividades de lazer e sociais;

- “*Flexibles*”, indivíduos entre os 30 e os 45 anos, com horários de trabalho flexíveis (por turnos, trabalhos temporários ou trabalhadores independentes) e que por isso não têm uma organização do tempo fixa;

- “*Caretakers*”, são os indivíduos que se dedicam a cuidar a família e do trabalho doméstico e que se divide em dois grupos:

a) Mulheres casadas entre os 30 e 45 anos, com filhos e que escolheram dedicar-se à família e por isso não têm emprego;

b) Trabalhadores reformados que ajudam os filhos que vivem nas Colinas do Cruzeiro.

Para os “*Runners*” e “*Caretakers*”, os autores Paiva, Cachinho e Barata-Salgueiro (2015) constataram que estes grupos dão importância à disponibilidade de serviços orientados para a família na urbanização, como creches e espaços de ocupação de tempos livre, que permitem aos pais e avós coordenarem o seu tempo com o tempo livre das crianças, e a existência de muitas lojas de conveniência (mercearias, farmácias, entre outras), pois permitem poupar tempo e têm horários alargados. Estes grupos também referem a falta de grandes espaços verdes, pelo que por vezes deslocam-se a outros parques na Área Metropolitana de Lisboa.

Em relação aos “*Routiners*” e os “*Flexibles*”, os autores Paiva, Cachinho e Barata-Salgueiro (2015) concluíram que estes preferem frequentar cafés e restaurantes

combinando assim o consumo de comida e bebida com socialização. Frequentam muito os espaços existentes na urbanização, mas alguns preferem deslocar-se a Lisboa.

O elevado grau de acessibilidade, circulação e estacionamento que Odivelas tem face a Lisboa, faz com que este território, do ponto de vista espacial, seja propício ao aparecimento de complexos comerciais, hipermercados, centros comerciais regionais, passando pelos retail parks, contribuindo para a definição de uma rede de centralidades que polariza os vastos territórios da periferia [Guimarães e Matos (2010)].

Exemplo disso é o Strada Outlet que foi inaugurado a 03/12/2012 e que é o renovado conceito do antigo Odivelas Parque que iniciou o seu processo de mudança de posicionamento estratégico nessa data, deixando de ser um centro comercial com lojas idênticas aos seus concorrentes Dolce Vita Tejo (Amadora) e Loures Shopping (Loures), para passar a ser o outlet mais próximo de Lisboa.

Para além do Strada Outlet que dispõe do Pingo Doce, entre a Urbanização Colinas do Cruzeiro e a Arroja, foram construídos os seguintes supermercados: Continente, Lidl e Aldi (que entretanto já encerrou e deu lugar a uma loja de produtos chineses).

Para servir esta população foi construído, entre a Urbanização Colinas do Cruzeiro e a Arroja, o Complexo Escolar Isabel de Portugal, que dispõe dos seguintes equipamento: EB1 / JI Porto Pinheiro e E. B. 2º e 3º Ciclos Isabel de Portugal, o que revela que existiu uma preocupação com a criação de infra-estruturas capazes de dar resposta a um futuro aumento de população estudantil com a criação desta urbanização. Desta forma não se iria subcarregar os equipamentos escolares já existentes: a escola E. B. 2º e 3º Ciclos António Gedeão, que com a construção da urbanização ficou integrada no meio do edificado, e a escola E. B. 2º e 3º Ciclos dos Pombais.

A construção de equipamentos desportivos também foi considerada no planeamento da urbanização, com a construção do Pavilhão Multiusos, considerado o segundo maior pavilhão localizado na zona metropolitana de Lisboa, logo a seguir ao Pavilhão Atlântico, que permite acolher uma grande variedade de eventos, competições, espetáculos, congressos, conferências, etc.

Em frente ao Pavilhão Multiusos existe o parque Bio-saudável, que tem alguns equipamentos de ginástica e é utilizado pela população para andar de bicicleta, correr, fazer caminhadas, realização de algumas iniciativas como por exemplo as “Olimpíadas escolares” e “Mês da Juventude” e também serve de parque de estacionamento quando existem eventos no pavilhão.

A população residente na urbanização também valoriza a existências de espaços desportivos e de lazer, de tal forma que no orçamento participativo promovido pela CMO em 2015, um dos projetos que reuniu maior votação foi a construção de um recinto para a prática de padel na Rua Lima Basto.

Figura 1.2: Mapa da Urbanização Colinas do Cruzeiro



Fonte: <https://www.google.pt/maps/@38.7892108,-9.190744,843m/data=!3m1!1e3>, acedido a 15-06-2016

A Urbanização Colinas do Cruzeiro é constituída pelos seguintes itinerários principais: Rua Pulido Valente, Av. Miguel Torga, Av. Magalhães Coutinho, Rua Alfredo da Costa, Avenida Reinaldo dos Santos, Rua Cristóvão da Costa, Praça Cidade de Odivelas, Praça de Portugal.

## Capítulo 2 - Metodologia de Investigação

Relativamente ao tipo de investigação, o presente estudo é uma investigação descritiva do tipo correlacional. Os autores Sampieri, Callado e Lucio, 2013, mencionam que este “tipo de estudos tem como finalidade conhecer a relação ou o grau de associação existente entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis” num contexto específico. Os estudos correlacionais avaliam o “grau de associação entre duas ou mais variáveis, medem cada uma delas (supostamente relacionadas) e depois quantificam e analisam o vínculo” (Sampieri, Callado e Lucio, 2013). A principal utilidade destes estudos “é saber como pode se comportar um conceito ou uma variável ao se conhecer o comportamento de outras variáveis vinculadas” (Sampieri, Callado e Lucio, 2013).

No que diz respeito ao estudo de caso que foi efetuado na Urbanização Colinas do Cruzeiro, este tem como principal objetivo aferir quais os principais fatores que levaram os empresários a escolher esta localização para abrir as suas empresas/estabelecimentos e paralelamente efetuar uma caracterização destes.

Este estudo, quanto ao propósito, será uma pesquisa aplicável, uma vez que pode contribuir para melhorar o conhecimento da atividade económica do concelho, melhorando assim, a política económica desenvolvida pelo Município de Odivelas.

Relativamente ao grau de interferência do investigador, esta é nula na parte respeitante às políticas de desenvolvimento económico definidas pelo Município de Odivelas e na obtenção dos dados relativamente às constituições e dissoluções de empresas em Odivelas, obtidas diretamente do Portal da Justiça. De acordo com Sekaran (2003) quando se desenvolve um estudo com base em documentos, neste caso, os relatórios de gestão e os dados do Portal da Justiça, o investigador não tem qualquer interferência nos dados obtidos.

Também no estudo de caso, o grau de interferência do investigador foi nulo uma vez que o ponto de partida foi o levantamento dos estabelecimentos comerciais das

Colinas do Cruzeiro já realizado pela DLAEPC da CMO, no qual o investigador não participou.

No que diz respeito à definição da amostra, no primeiro estudo realizado, a interferência do investigador baseou-se apenas na definição de um critério para a seleção da mesma. O critério de seleção das empresas para aplicação do questionário passou pela seleção das empresas constituídas entre 2010 – 2014, cujo capital social é igual ou superior a 20.000 euros.

No segundo estudo realizado, e relativamente à definição da amostra, a interferência do investigador baseou-se apenas na distribuição aleatória dos questionários pelas 70 empresas/estabelecimentos das Colinas do Cruzeiro, que responderam ao mesmo num ambiente natural – no ambiente da própria empresa/estabelecimento.

Na primeira análise efetuada às empresas de Odivelas, o estudo desenrolou-se em ambiente natural (Serakan, 2003), uma vez que se baseou em documentos oficiais da CMO, consultados diretamente através do Relatório de Gestão que integra o Documento Previsional - Prestação de Contas da CMO e o número de constituições e dissoluções de empresas encontram-se disponíveis no Portal da Justiça.

O primeiro questionário elaborado às empresas de Odivelas (apêndice I) foi realizado a 99 empresas em ambiente natural, uma vez que o mesmo foi realizado no contexto de cada uma das empresas que fazem parte da amostra, independentemente da forma de envio do mesmo (via digital e forma presencial).

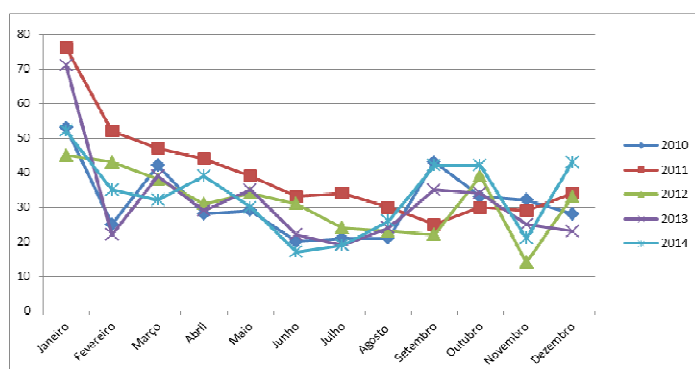
## 2.1. Definição da população do primeiro estudo: Sociedades constituídas no Município de Odivelas entre 2010 e 2014

Para definir a população do primeiro estudo, foram utilizados os dados referentes a todas as sociedades constituídas no Município de Odivelas entre 2010 a 2014, extraídos individualmente do Portal da Justiça (<http://publicacoes.mj.pt/Pesquisa.aspx>).

A consulta do Portal da Justiça permitiu obter a seguinte informação sobre cada uma das empresas constituídas no concelho de Odivelas: NIF/NIPC, nome da empresa, data publicação, morada da sede social, código postal, natureza jurídica, objeto e capital social.

Entre 2010 e 2014 foram constituídas no concelho de Odivelas 1998 empresas, o que dá uma média de 400 empresas por ano. E verificou-se que os meses preferidos para a abertura de novos negócios são os três primeiros do ano com cerca de 33% das constituições anuais.

Grafico 2.1: Evolução das constituições das empresas no concelho de Odivelas entre 2010 e 2014



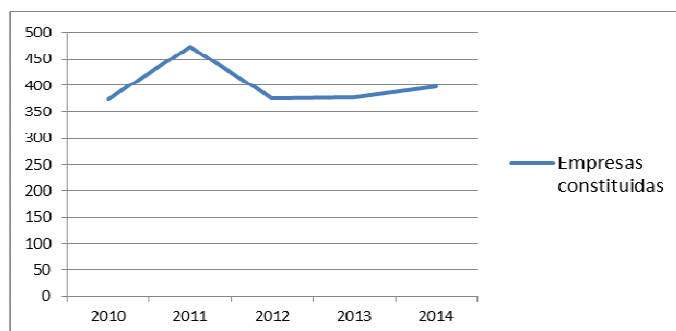
Fonte: Dados do Portal da Justiça<sup>8</sup>

Da análise do gráfico 2.2 conclui-se que 2011 foi o ano em que se constituíram mais empresas – 473 empresas.

<sup>8</sup> <http://publicacoes.mj.pt/Pesquisa.aspx>



Gráfico 2.2: Evolução do total das empresas constituídas no concelho de Odivelas entre 2010 a 2014



Fonte: Dados do Portal da Justiça<sup>9</sup>

Relativamente à forma jurídica, mais de 95% das empresas que foram constituídas no concelho de Odivelas optam por serem sociedades por quotas em detrimento da forma jurídica de sociedade anónima.

Gráfico 2.3: Caracterização da forma jurídica das empresas construídas em Odivelas de 2010 a 2014



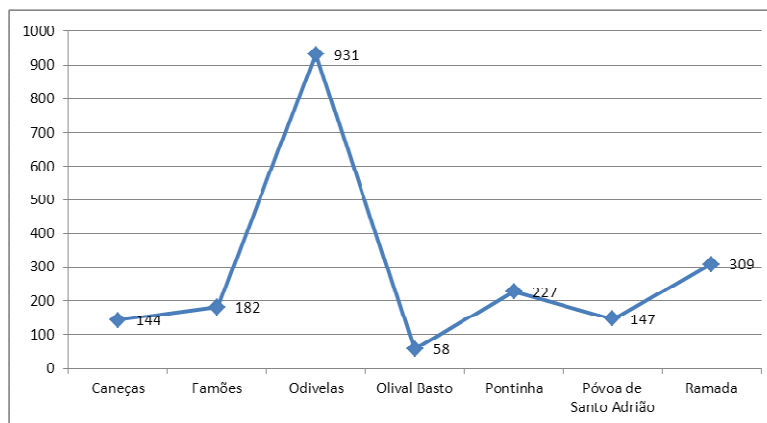
Fonte: Dados do Portal da Justiça<sup>10</sup>

Relativamente à dispersão das empresas constituídas pelo concelho de Odivelas, e considerando as localidades das antigas freguesias, podemos verificar, através do gráfico

<sup>9</sup> e <sup>6</sup> <http://publicacoes.mj.pt/Pesquisa.aspx>

2.4, que o maior número de constituições se localiza em Odivelas, com 931 empresas criadas durante o período em análise, seguindo-se a Ramada com 309 empresas criadas.

Grafico 2.4: Distribuição das empresas construídas em Odivelas entre 2010 a 2014, por localidades



Fonte: Dados do Portal da Justiça<sup>11</sup>

A justificação para a zona de Odivelas se destacar relativamente à constituição de novas empresas, prende-se com o surgimento da Urbanização Colinas do Cruzeiro, onde foi criado, por iniciativa privada, um edifício só de escritórios: o Metropolitan Business Center, ao qual acresce a disponibilização de diversos espaços empresariais e comerciais distribuídos pela grande maioria dos prédios da urbanização.

Relativamente à zona da Ramada, a justificação para ser o segundo local de interesse para a constituição de novas empresas está também relacionado com o surgimento da Urbanização Jardim da Amoreiras, que, apesar de ser de menor dimensão, também atrai novos negócios. Em julho de 2014, a CMO inaugurou uma incubadora de serviços na zona da Ramada, designada Start In Odivelas – Incubadora de Empresas que pretende impulsionar a criação de novos negócios no concelho.

<sup>11</sup> <http://publicacoes.mj.pt/Pesquisa.aspx>

O território menos atrativo para a constituição de negócios no concelho de Odivelas é o Olival Basto, que nos quatro anos que estão em análise apenas registou 59 constituições de empresas. Penso que este facto está na origem das características do próprio local que, apesar de ser dos territórios que mais próximo se encontra do concelho de Lisboa e onde se localiza a estação de metropolitano do Sr. Roubado, é um território com uma população envelhecida, caracterizada pelo seu fraco poder económico. O Olival Basto possui também um edificado muito antigo, onde os espaços comerciais são pequenos e os armazéns existentes na sua arteria principal não têm potencial de crescimento, pois estão integrados na malha urbana do Olival Basto.

A tabela 2.1 permite-nos ter uma noção da evolução das empresas constituídas entre 2010 e 2014. Pode verificar-se, por exemplo, que das 375 empresas constituídas em 2010, 100 destas empresas foram dissolvidas durante o período em análise, ou seja, estas empresas foram dissolvidas num dos anos que corresponde o período em análise. Das empresas criadas em 2010, 32 empresas mudaram a sua sede social durante o período em análise e 120 empresas, em alguns dos anos do período da análise, não cumpriram a obrigatoriedade legal de prestar contas, por tal, para o presente estudo considera-se que existe falta de indícios de atividade.

Tabela 2.1: Evolução das empresas constituídas entre 2010 e 2014

ANO	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Constituições	123	225	244	350	388	<b>1330</b>
Mudança sede social	32	25	18	7	0	<b>82</b>
Dissolvidas	100	83	57	21	7	<b>268</b>
Falta de indícios de atividade	120	139	58	0	0	<b>317</b>
Fusão de empresas	0	1	0	0	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>473</b>	<b>377</b>	<b>378</b>	<b>395</b>	<b>1998</b>

Fonte: Dados do Portal da Justiça<sup>12</sup>

<sup>12</sup> <http://publicacoes.mj.pt/Pesquisa.aspx>

Verifica-se que, à medida que nos aproximamos de 2014, o número de empresas dissolvidas, ou que mudaram a sua sede social, ou que não apresentam indícios de atividade diminuiu, pois as empresas ainda não tiveram tempo suficiente para se consolidar no mercado. No entanto, de salientar que em 2014 se registou a dissolução de 7 empresas, poderão ter sido constituídas para satisfazer necessidades de curta duração ou foram constituídas para outros efeitos.

Em termos globais, se considerarmos o total das empresas dissolvidas entre 2010 e 2014 e o total de empresas constituídas, concluímos que a taxa de mortalidade das empresas no período em análise é de cerca de 13%, inferior aos 15% obtidos através do total de empresas com falta de indícios de atividade sobre o total das empresas constituídas.

Analisando apenas os dados correspondentes a 2010, verifica-se que 26,67% das empresas que foram constituídas em 2010 foram dissolvidas até 2014, que 8,53% das empresas deslocalizaram a sua sede social para fora do concelho de Odivelas e 32 % das empresas não prestaram contas pelo menos num dos anos do período em análise.

Tabela 2.2: Análise do tempo de permanência das empresas no concelho de Odivelas

<b>Tempo de permanência em Odivelas</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Total</b>
<1 ano	8	9	7	4	0	<b>28</b>
>=1 a 2 anos	6	10	7	3	0	<b>26</b>
>=2 anos e 3 anos	5	3	4	0	0	<b>12</b>
>= 3 anos	13	3	0	0	0	<b>16</b>
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>82</b>

Fonte: Dados do Portal da Justiça<sup>13</sup>

<sup>13</sup> <http://publicacoes.mj.pt/Pesquisa.aspx>

A tabela 2.2, mostra o tempo de permanência que as empresas ficaram em Odivelas antes de mudarem a sede social para outro concelho. Por exemplo, das 375 empresas que foram constituídas em 2010, 32 empresas decidiram mudar a sede social de Odivelas, 13 delas passado 3 ou mais anos após a sua constituição, 5 empresas entre o segundo e terceiro ano de vida, em 6 empresas a mudança registou-se entre o primeiro e o segundo ano de vida e, por último, em 8 empresas a decisão de mudança foi tomada antes da empresa completar um ano de existência.

Tabela 2.3: Concelhos de destino das empresas que mudaram a sua sede social

Localidade de destino	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Lisboa	9	6	4	3	0	22
Loures	4	4	2	0	0	10
Sintra	5	5	1	0	0	11
Amadora	4	3	2	1	0	10
Alenquer	0	0	1	0	0	1
Almada	1	0	0	0	0	1
Bragança	0	0	0	1	0	1
Caldas da Rainha	1	0	0	0	0	1
Cascais	0	0	1	0	0	1
Celorico de Basto	1	0	0	0	0	1
Crato	0	1	0	0	0	1
Figueira da Foz	1	0	0	0	0	1
Fundão	1	0	0	1	0	2
Gois	0	1	0	0	0	1
Mafra	1	1	0	0	0	2
Matosinhos	0	0	1	0	0	1
Óbidos	0	0	1	0	0	1
Oeiras	0	1	1	0	0	2
Porto	2	1	0	0	0	3
Seixal	0	1	0	0	0	1
Setúbal	0	0	1	0	0	1
Vila Nova de Famalicão	0	0	0	1	0	1
Vila Franca de Xira	2	1	3	0	0	6
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>82</b>

Fonte: Dados do Portal da Justiça<sup>14</sup>

<sup>14</sup> <http://publicacoes.mj.pt/Pesquisa.aspx>

Da análise da tabela 2.3 conclui-se que os empresários do concelho de Odivelas, quando tomam a decisão de mudar a sua sede social, procuram preferencialmente os concelhos que fazem fronteira com o território de Odivelas – Lisboa, Loures, Amadora e Sintra.

A tabela 2.4, mostra o número de empresas que foram constituídas entre 2010 e 2014 e que, ao longo deste período, não apresentaram o relatório de contas em algum dos anos. A não apresentação de relatório de contas transmite que a empresa não desenvolve atividade empresarial no ano a que corresponde o exercício contabilístico. A falta de indício de atividade ao longo de vários anos indicará que a empresa mais cedo ou mais tarde irá entrar em insolvência.

Tabela 2.4: Falta de indícios de atividade - número de anos sem apresentar contas

Número de anos	2010	2011	2012	2013	2014	Total
1 ano	26	51	58	0	0	<b>135</b>
2 anos	30	88	0	0	0	<b>118</b>
3 anos	64	0	0	0	0	<b>64</b>
4 anos	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>139</b>	<b>58</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>317</b>

Fonte: Dados do Portal da Justiça<sup>15</sup>

Na análise da tabela supra verifica-se que 32% das empresas constituídas em 2010 apresentam falta de indício de atividade e em 2011 foram 29,39% das empresas com falta de indício de atividade. Apesar do número total de empresas com falta de indício de atividade ter aumentado de 2010 para 2011, o total das empresas constituídas também aumentou consideravelmente neste período, o que faz com que a percentagem seja inferior em 2011 face a 2010.

<sup>15</sup> <http://publicacoes.mj.pt/Pesquisa.aspx>

A tabela 2.5, apresenta as empresas que durante o período em análise foram dissolvidas:

Tabela 2.5: Dissolução - tempo de exercício da atividade

Número de anos	2010	2011	2012	2013	2014	Total
1 ano	19	25	20	12	7	83
2 anos	24	22	21	9	0	76
3 anos	22	24	15	0	0	61
4 anos	35	12	1	0	0	48
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>57</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>268</b>

Fonte: Dados do Portal da Justiça<sup>16</sup>

Analisando os dados correspondentes às empresas constituídas em 2010, verifica-se que durante o período em análise 100 empresas se dissolveram e que apenas 19% das empresas tiveram apenas 1 ano de atividade, enquanto que 35% exerceram a sua atividade durante 4 anos antes de encerrarem a sua atividade.

Se analisarmos o total das dissoluções por tempo de exercício de atividade, concluímos que as dissoluções incidem mais nos anos de arranque das atividades empresariais, cerca de 82% (220 empresas) das empresas fecham nos primeiros 3 anos de exercício.

<sup>16</sup> <http://publicacoes.mj.pt/Pesquisa.aspx>



## **2.2. Caracterização da amostra do primeiro estudo**

De acordo com Sekaran (2003), a população “significa a totalidade de elementos (pessoas, empresas, acontecimentos, ...) sobre os quais o investigador deseja retirar conclusões.”.

A população alvo de estudo no presente trabalho foram as empresas constituídas no período de 2010-2014, com sede social em Odivelas.

Dada a dimensão da população, recorreu-se ao programa Decision Analyst STATS 2.0 Statistical Software para a definição da amostra.

Considerando que o valor da nossa população (total das empresas que, cumulativamente, foram constituídas em Odivelas e se mantêm em funcionamento entre 2010 e 2014) é de 1330, o erro máximo aceitável 10%, a percentagem estimada da amostra de 50% e o nível desejado de confiança de 95%, a dimensão da amostra será de 90 empresas.

Para que o investigador não tivesse qualquer intervenção na escolha das empresas que compõem a amostra, definiu-se um critério baseado no capital social das empresas que faziam parte da população. Definiu-se que as empresas que iriam integrar a amostra fossem as que têm um capital social igual ou superior a 20 000 euros. Pensou-se que, através da definição deste critério, se pudesse chegar às empresas de maior dimensão e com mais probabilidade de participação na investigação.

Após referenciação das empresas chegou-se à seguinte tabela resumo:

Tabela 2.6: Repartição da amostra

	<4.999 Euros	5.000,00 Euros	5001,00 Euros - 9.999 Euros	10.000 Euros - 19.999 Euros	20.000 Euros - 49.999 Euros	50.000 Euros - 99.999 Euros	> 100.000 Euros
2010	0	318	30	21	3	2	1
2011	139	280	11	17	7	5	14
2012	189	139	10	19	7	9	4
2013	195	137	7	14	9	7	9
2014	202	136	9	26	10	9	3
<b>TOTAL</b>	<b>725</b>	<b>1010</b>	<b>67</b>	<b>97</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>31</b>

Fonte: Dados do Portal da Justiça<sup>17</sup>

Desta forma chegou-se a um total de **99 empresas**, número superior às empresas definidas na dimensão da amostra.

Apesar do número obtido ser superior ao da amostra procedeu-se à aplicação do inquérito às 99 empresas de forma a aplicar na íntegra o critério definido na amostra: empresas cujo capital social é igual ou superior a 20.000 euros.

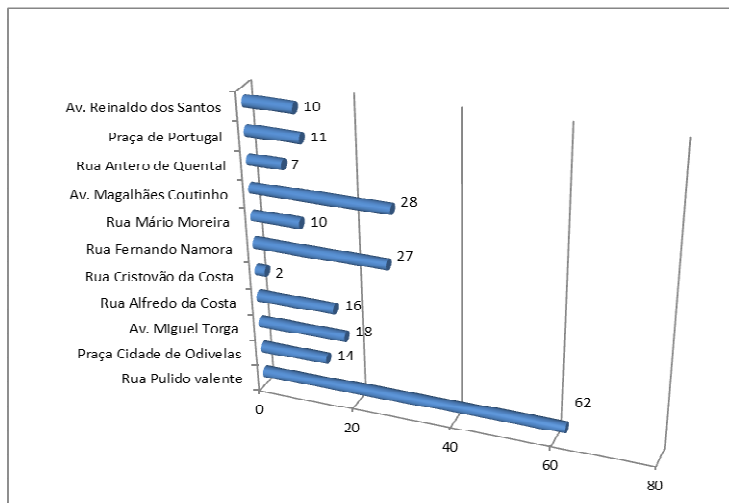
### **2.3. Caracterização da população do segundo estudo: Empresas/ estabelecimentos existentes nas Colinas do Cruzeiro**

Atualmente existem 213 espaços comerciais na urbanização, no entanto na data em que foi efetuado o presente estudo registou-se que apenas 205 tinham alguma atividade económica, encontrando-se os restantes encerrados.

Em termos de distribuição comercial na urbanização, pode verificar-se que existe comércio espalhado um pouco por toda a urbanização, no entanto verifica-se uma maior concentração de estabelecimentos comerciais na Rua Pulido Valente, Av. Magalhães Coutinho e Rua Fernando Namora, como se pode verificar no gráfico seguinte:

<sup>17</sup> <http://publicacoes.mj.pt/Pesquisa.aspx>

Gráfico 2.5: Número total de estabelecimentos por rua

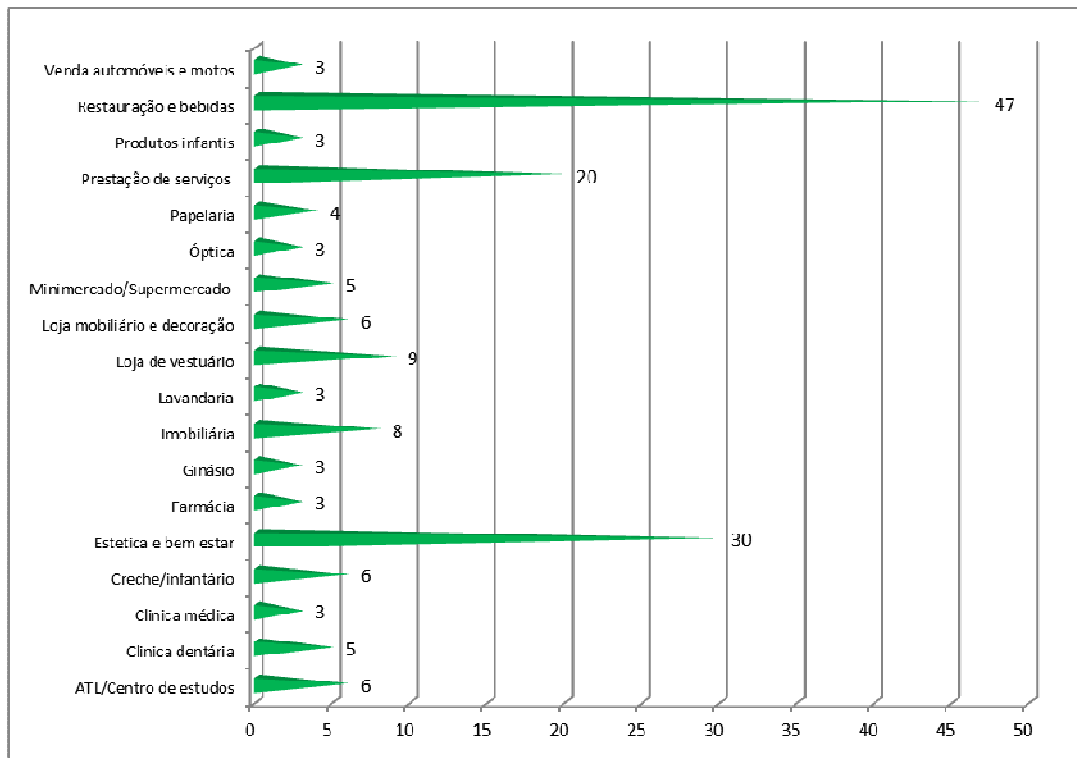


Fonte: Dados adaptados do levantamento realizado pela DLAEPC da CMO

Esta organização do espaço comercial da Urbanização Colinas do Cruzeiro está relacionada com o planeamento estratégico do município, onde a componente económica está presente quando aprova das novas urbanizações. A disponibilização de diversos espaços comerciais dentro das urbanizações assume grande importância na dinâmica local e na criação de novos empregos, como já foi mencionado no ponto 1.2. do presente trabalho.

No que diz respeito à área de atividade dos estabelecimentos existentes na Urbanização Colinas do Cruzeiro, a análise do gráfico 2.5 mostra que as áreas onde existem mais estabelecimentos comerciais são: restauração e bebidas (que engloba os restaurantes, cafés, pastelarias e bares), estética e bem estar (composto pelos cabeleireiros, estética, estabelecimento para arranjar unhas) e prestação de serviços (na áreas da contabilidade, gestão do condomínio, limpezas, obras, seguros, publicidade e informática).

Gráfico 2.6: Número de estabelecimentos comerciais por área de atividade



Fonte: Dados adaptados do levantamento realizado pela DLAEPC da CMO

Por outro lado, existem na urbanização áreas de atividade onde só existe um estabelecimento comercial, não tendo assim concorrência direta, por exemplo: estabelecimento para arranjos de costura, casa de jogos, comércio de cigarros eletrônicos, escola de línguas, empresa farmacêutica, tipografia, sapateiro e chaves.

A existência dentro da Urbanização Colinas do Cruzeiro de diversos serviços de proximidade, direcionados à população residente, para além de criarem emprego e de dinamizarem o território, permite que os residentes possam utilizar estes serviços dentro da urbanização em vez de os procurar fora.

A tabela III.1 do apêndice III, mostra a distribuição dos estabelecimentos pelas zonas da urbanização versus área de atividade. Deste quadro pode verificar-se que existem algumas áreas de atividade que se encontram dispersas de uma forma um tanto homogênea por toda a urbanização, como por exemplo os estabelecimentos de “estética

e bem estar” e os de “restauração e bebidas”, enquanto que outros tendem a concentrar-se nas zonas mais periféricas da urbanização, como por exemplo as “lojas de mobiliário e decoração” e os estabelecimentos de “venda de automóveis e motos”. Esta escolha poderá estar relacionada com o tipo de negócio propriamente dito, que procura as zonas mais periféricas e com vias rodoviárias de maior tráfego para desta forma, terem uma visibilidade superior junto dos não residentes da urbanização.

De uma forma geral, pode-se concluir que a urbanização foi planeada para contrariar a tendência de ser mais um dormitório às portas de Lisboa, ao contemplar diversas ruas com um número elevado de espaços destinados às mais diversas áreas de atividade.

Ao analisar as áreas de atividade existentes na urbanização, pode concluir-se que esta ainda se encontra numa fase inicial da sua existência, onde predomina uma população jovem e onde os espaços comerciais estão perfeitamente adaptados às necessidades dos consumidores desta urbanização.

### **2.3.1. Caracterização da amostra do estudo de caso: Urbanização Colinas do Cruzeiro**

A população alvo de presente estudo de caso são as 205 empresas/estabelecimentos que se encontram abertos na Urbanização Colinas do Cruzeiro, independentemente da localização da sua sede social.

Para a definição da amostra recorreu-se ao programa Decision Analyst STATS 2.0 Statistical Software. Tendo por base uma população de 205 estabelecimentos comerciais abertos nas Colinas do Cruzeiro, a dimensão da amostra é de 65 estabelecimentos, considerando-se: um erro máximo aceitável 10%, a percentagem estimada da amostra de 50% e o nível de confiança desejado de 95%.

Apesar da amostra a considerar ser de 65 estabelecimentos, foram distribuídos 70 questionários pelos estabelecimentos que se encontram presentemente abertos nas Colinas do Cruzeiro.

Dos 70 inquéritos distribuídos junto das 70 empresas/estabelecimentos, obteve-se a colaboração de 62 empresas/estabelecimentos e 8 recusaram participar no presente estudo.

No que diz respeito ao motivo que levou as 8 empresas/estabelecimentos a não participarem no estudo, está relacionado com a existência de boa vontade por parte dos funcionários em participar no estudo, por isso aceitaram receber o questionário, no entanto após terem apresentado o inquérito aos empresários, estes recusaram o seu preenchimento.

Na tabela seguinte podemos ver com mais detalhe como é que a amostra se distribuiu pelas diversas ruas da urbanização:

Tabela 2.7: Distribuição da população e da amostra pelas diversas ruas da urbanização

	Número de estabelecimentos	Número de inquéritos entregues	Número de respostas	Número de recusa participação/não respondido
Rua Pulido valente	62	24	22	2
Praça Cidade de Odivelas	14	9	7	2
Av. Miguel Torga	18	4	4	0
Rua Alfredo da Costa	16	7	5	2
Rua Cristóvão da Costa	2	1	1	0
Rua Fernando Namora	27	5	5	0
Rua Mário Moreira	10	6	5	1
Av. Magalhães Coutinho	28	9	8	1
Rua Antero de Quental	7	2	2	0
Praça de Portugal	11	3	3	0
Av. Reinaldo dos Santos	10	0	0	0
<b>Total de estabelecimentos abertos</b>	<b>205</b>	<b>70</b>	<b>62</b>	<b>8</b>

Fonte: Dados obtidos no terreno dos estabelecimentos

## 2.4. Questionário do primeiro estudo

O presente estudo pretende analisar os dados quantitativos, obtidos através da realização de inquérito às empresas (apêndice I) que fazem parte da amostra definida.

No desenvolvimento deste instrumento de medição teve-se em consideração os seguintes requisitos: confiabilidade (grau em que um instrumento produz resultados consistentes e coerentes), validade (grau em que um instrumento mede a variável que pretende medir) e objetividade (grau em que o instrumento é flexível às preferências e tendências do pesquisador que o administra, qualifica e interpreta) (Sampieri, Callado e Lucio, 2013).

O questionário (apêndice I) baseia-se em perguntas fechadas ou abertas e foi aplicado através de e-mail (nos casos de se conseguir ter acesso ao mesmo – 25 empresas), e entregue pessoalmente na sede das empresas (definidas na amostra – 74 empresas).

O desenvolvimento do questionário (apêndice I) foi efetuado no Microsoft Excel 2010 para ter o documento em suporte papel para distribuir presencialmente às empresas, e através do Google Formulário para enviar via e-mail às empresas com endereço eletrónico.

O questionário (apêndice I) é composto por perguntas agrupadas por 7 temas:

1. Caracterização da empresa – onde se questiona o setor de atividade, forma jurídica e ano de constituição das empresas, tem como objetivo caraterizar de forma muito genérica a empresa;
2. Localização da empresa – partindo-se da pergunta relativamente à localização atual da empresa pretende-se com as questões seguintes aferir o que esteve na base da decisão da localização, o grau de satisfação da mesma e sua valorização;
3. Posicionamento da empresa no mercado – o objetivo desta parte do questionário passa por aferir junto dos empresários quais os fatores que mais influenciam a sua

atividade ao nível contextual. Nesta parte utilizou-se os fatores-chave enunciados no quadro que consta na figura 1.4 da pág. 15 de SANTOS, António J.R. (2008) “Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos”, Lisboa, Escolar Editora.

4. Caracterização dos trabalhadores da empresa – nesta parte do questionário pretende-se obter uma descrição dos trabalhadores da empresa em termos de número, local de residência, habilitações, vínculo laboral e rotatividade no posto de trabalho;
5. Ambiente e responsabilidade social – através das perguntas sobre a temática da certificação ambiental e preocupações em termos da responsabilidade social pretende-se aferir o grau de sensibilização dos empresários sobre estas temáticas;
6. Medidas Municipais para o desenvolvimento económico – nesta parte do questionário pretende aferir qual o grau de influência e os conhecimentos que os empresários têm sobre as atividades desenvolvidas pela CMO;
7. Caracterização do empresário – tem como objetivo caracterizar os empresários que responderam ao questionário.

Após a elaboração do draft do questionário foi realizado um pré-teste para recolha da opinião junto de 6 empresários, que têm estabelecimentos comerciais na localidade de Odivelas e Póvoa Sto Adrião e que não fazem parte da amostra. As áreas de atuação das empresas consultadas foram: farmácia, retrosaria, mercearia, mini-mercado com talho, talho e uma loja de produtos naturais. Este trabalho decorreu entre os dias 7 a 13 de novembro 2015 e teve como objetivo a recolha presencial da opinião dos empresários sobre o questionário com vista ao aperfeiçoamento do mesmo.

Na generalidade, os empresários mencionaram que o questionário era um pouco extenso e fizeram algumas correções na numeração das questões.

Após recolha dos contributos dos empresários foi aperfeiçoada a questão 5.3.2, e corrigida a parte gráfica do questionário.

O início da aplicação do questionário junto das empresas decorreu no dia 19 de novembro 2015, através de envio de e-mail às 25 empresas que tinha endereço



eletrónico e com deslocação presencial às primeiras 74 empresas. No início de janeiro de 2016 optei por deslocar-me presencialmente às empresas que inicialmente tinha enviado o questionário por e-mail, uma vez que apenas uma empresa respondeu ao questionário via digital. Desta forma, desloquei-me presencialmente a 98 empresas para efetuar presencialmente a recolha da informação através de questionário.

## **2.5. Questionário do estudo de caso: Urbanização Colinas do Cruzeiro**

O questionário (apêndice II) utilizado no presente estudo de caso é composto por perguntas fechadas e abertas e foi aplicado diretamente junto dos empresários ou funcionários responsáveis pelos estabelecimentos que compõe a amostra.

Em termos de ferramenta informática, utilizou-se o Microsoft Excel 2010 para o desenvolvimento do questionário, que posteriormente foi impresso, para se proceder à sua distribuição presencial.

O questionário (apêndice II) é composto por perguntas agrupadas em 3 temas:

1. Da ideia à empresa – Nesta secção questiona-se quais os motivos que tiveram por base a criação da empresa, a forma como tiveram conhecimento da Urbanização Colinas do Cruzeiro e que fatores que foram decisivos para a abertura da empresa/estabelecimento nesta zona. Questiona-se também as fontes de financiamento utilizadas para iniciar o negócio, se efetuou algum estudo ou plano de negócios e, por último, se solicitou algum tipo de apoio à CMO.
2. A empresa – Aqui questionou-se os empresários sobre a forma como se diferencia da concorrência, a caracterização dos clientes, os períodos de maior afluência ao estabelecimento e termina com um conjunto de questões sobre os seus trabalhadores.
3. Caracterização do entrevistado - tem como objetivo caracterizar as pessoas que responderam ao questionário.

O questionário (apêndice II) foi desenvolvido e validado pelo orientador da presente tese durante os meses de maio e junho de 2016 e foi aplicado junto da amostra de 27 de junho a 22 de julho de 2016. No desenvolvimento do presente questionário teve-se em consideração que o mesmo tivesse um número de questões mais reduzido do que o anterior para motivar os empresários a participar no presente estudo.

### **Capítulo 3 - Análise dos resultados do estudo das empresas do Município de Odivelas, constituídas entre 2010 e 2014**

Neste primeiro estudo utilizamos os dados das empresas constituídas entre 2010 e 2014, que se extraíram do Portal da Justiça. Os dados obtidos (NIF/NIPC, nome da empresa, data publicação, morada da sede social, código postal, natureza jurídica, objeto e capital social), estão relacionados com os dados necessários para a constituição das empresas, em termos legais. No entanto, será que é uma boa fonte de informação quando se pretende conhecer o dinamismo económico de um determinado território?

A recolha de informação decorreu entre novembro de 2015 e fevereiro de 2016 junto das empresas que fazem parte da amostra (empresas do Município de Odivelas que foram constituídas no período de 2010-2014, cujo capital social é igual ou superior a 20.000 euros) com a obtenção da colaboração de 20 empresas. Das outras 79 empresas, 11 empresas recusaram responder ao questionário (apêndice I) e não se conseguiu entregar o inquérito às restantes 68 empresas identificadas na amostra.

Os motivos pelos quais os empresários se recusaram a responder ao questionário (apêndice I) foram os seguintes: quatro empresas têm sede em escritórios de advogados ou escritórios de contabilistas certificados e apesar de se entregar o questionário para os empresários preencherem nunca se obteve feedback destes, cinco empresários alegaram falta de tempo ou falta de atividade da empresa para preencher o questionário e duas empresas são lojas de artigos chineses cujos empregados ou empresários não se mostraram disponíveis para colaborarem no estudo.

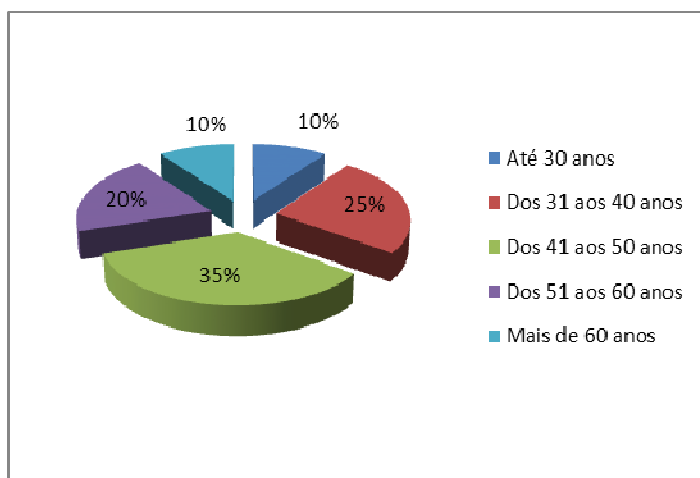
Relativamente às 68 empresas que não se conseguiu entregar o questionário, prende-se com o facto de 38 empresas terem a sua sede social em habitações particulares sem qualquer identificação das empresas, 20 estabelecimentos sem qualquer indícios de atividade (lojas/escritório/armazém com placas de “vende-se” ou “arrenda-se”, outros em obras ou fechados sem indicação da atividade), em duas empresas os

funcionários recusaram-se a receber o questionário ou a indicar o empresário, em cinco registos de empresas neste momento encontram-se em funcionamento outra atividade empresarial, duas empresas têm sede em escritórios de advogados ou de contabilistas certificados onde os funcionários não se disponibilizaram em entregar o questionário aos empresários em questão e, por último, não se conseguiu localizar uma empresa.

### 3.1. Caracterização do entrevistado

De seguida irá apresentar-se a caracterização dos 20 empresários que colaboraram neste estudo, através da resposta ao questionário (apêndice I).

Gráfico 3.1: Idade dos entrevistados

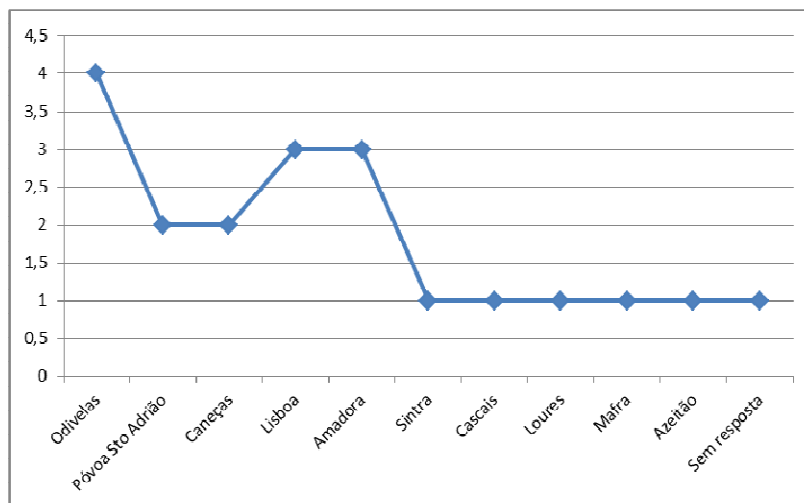


Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 7.1)

Da análise do gráfico 3.1, pode verificar-se que a maioria dos empresários que se mostraram disponíveis para colaborar no presente estudo têm idades compreendidas entre os 31 e os 50 anos.

Relativamente ao género, a maioria dos empresários participantes (65%) são do sexo masculino (questão 7.2.) e 70% tem habilitações literárias (questão 7.3) compreendidas entre o secundário (35%) e a licenciatura (35%).

Gráfico 3.2: Distribuição dos empresários por local de residência



Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 7.4)

Relativamente ao local de residência dos empresários, pode verificar-se através do gráfico 3.2, que a maioria dos empresários não vive no Concelho de Odivelas, estando distribuídos pelos municípios envolventes.

No que diz respeito à situação do empresário face ao emprego antes de criar a sua empresa (questão 7.6), dez inquiridos anteriormente já eram empresários/empregados(as) por conta própria, sete eram empregados(as) por conta de outrem, dois eram desempregados tendo estado um com subsidio de desemprego e outro sem subsidio de desemprego. Nesta questão existiu um empresário que não respondeu.

Quando questionados sobre se pertenciam ou não a alguma associação empresarial (questão 7.5), dezasseis empresários responderam que não pertencem a nenhuma associação, um respondeu que pertence à Associação Nacional de Farmácias e

outro à Associação Portuguesa de Escolas de Condução e dois não responderam a esta questão. Verifica-se que a questão do associativismo está intimamente relacionado com a obrigatoriedade que existe dentro do setor de atividade, pois nenhum dos empresários respondeu que pertencia a outra associação mais genérica.

Através do presente estudo ficou-se também a saber que a maioria dos empresários que fazem parte da amostra (15) não tem outras empresas ou negócios (questão 7.8). Dos quatro empresários que responderam que têm outras empresas, verificou-se através da análise das questões 7.8.1 e 7.8.2 que as outras empresas que possuem são noutra área de atividade completamente diferente da empresa que fez parte da presente amostra. Por exemplo, o mesmo empresário que tem uma empresa na área da informática tem também outros negócios na área da construção, logística e produção de gado. Relativamente à localização das outras empresas dois empresários mencionaram que estas se localizam em Odivelas, outro referiu que o seu negócio se localiza em Lisboa e outro mencionou que os seus negócios estão dispersos por diferentes zonas do país. A estas questões houve um empresário que não respondeu.

## **3.2. Caracterização das empresas da amostra**

### **3.2.1. Caracterização genérica das empresas que compõem a amostra**

Os dados que se apresentam dizem respeito às vinte empresas que participaram no presente estudo, e que por uma questão de sigilo não serão enumeradas, no entanto estas estão distribuídas pelos seguintes setores de atividade:

Tabela 3.1: Distribuição das empresas pelo CAE Rev3

Seção CAE REV3	Nº empresas
C - INDÚSTRIAS TRANSFORMADORAS	1
E - CAPTAÇÃO, TRATAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA; SANEAMENTO, GESTÃO DE RESÍDUOS E DESPOLUIÇÃO	1
F – CONSTRUÇÃO	2
G - COMÉRCIO POR GROSSO E A RETALHO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMÓVEIS E MOTOCICLOS	8
I - ALOJAMENTO, RESTAURAÇÃO E SIMILARES	1
J - ACTIVIDADES DE INFORMAÇÃO E DE COMUNICAÇÃO	1
K - ACTIVIDADES FINANCEIRAS E DE SEGUROS	1
M – ACTIVIDADES DE CONSULTORIA, CIENTÍFICAS, TÉCNICAS E SIMILARES	1
P – EDUCAÇÃO	1
Q - ACTIVIDADES DE SAÚDE HUMANA E APOIO SOCIAL	1
R – ACTIVIDADES ARTÍSTICAS, DE ESPECTÁCULOS E RECREATIVAS	2

Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 1.1)

Da análise da tabela supra conclui-se que a maioria das empresas inquiridas têm uma classificação do CAE de comércio por grosso e retalho, seguindo-se a atividade de construção e das atividades artísticas, espetáculo e recreativas.

Relativamente à forma jurídica (questão 1.3) a maioria das empresas que participaram no presente estudo são sociedades por quotas (1.4). Por tal, quando os empresários foram questionados se criaram a sua empresa juntamente com algum sócio (questão 7.7), a maioria (14) respondeu que sim. Relativamente à questão 7.7.2 referente à existência de uma relação de parentesco com algum dos sócios, dez responderam que os sócios têm algum grau de parentesco e os restantes quatro que não existem relações de parentesco entre sócios.

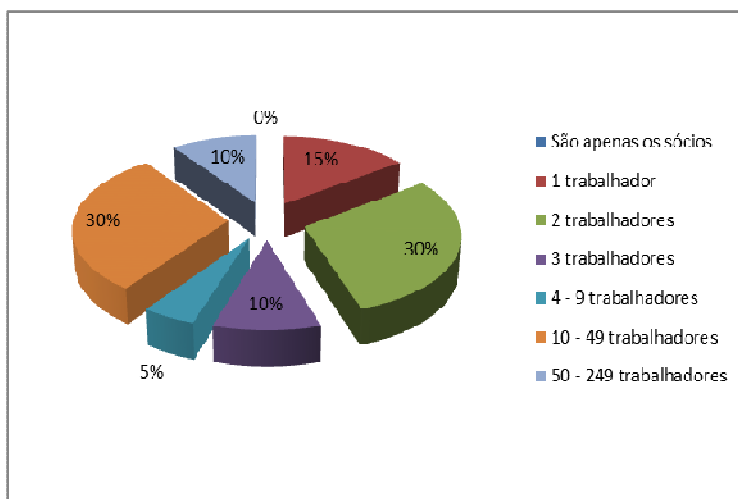
No que diz respeito à necessidade dos empresários em recorrer a algum tipo de apoio por parte da CMO antes de criarem a sua empresas, quase a totalidade (19) respondeu que não necessitou de nenhum apoio e um empresário não respondeu à questão. Entre outras interpretações que se podem fazer, o facto dos empresários não recorrerem à CMO, quando pretendem abrir os seus negócios, poderá estar relacionado

com o desconhecimento das medidas existem descritas no ponto 1.5.4.2 do presente trabalho, e se for esta a justificação, a CMO deveria efetuar um maior esforço na divulgação do que tem ao dispor dos empresários.

### 3.2.2. Caracterização das empresas da amostra em relação aos trabalhadores

O gráfico 3.3 indica o número de trabalhadores por empresa e pode verificar-se que, das empresas inquiridas, nenhuma é composta apenas pelos sócios, 60% das empresas são microempresas dado que têm menos de dez trabalhadores, 30% são pequenas empresas (têm entre 10 a 49 empresas) e apenas 10% são médias empresas dado que têm menos de 249 trabalhadores.

Gráfico 3.3: Distribuição do número de trabalhadores pelas empresas



Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 4.1)

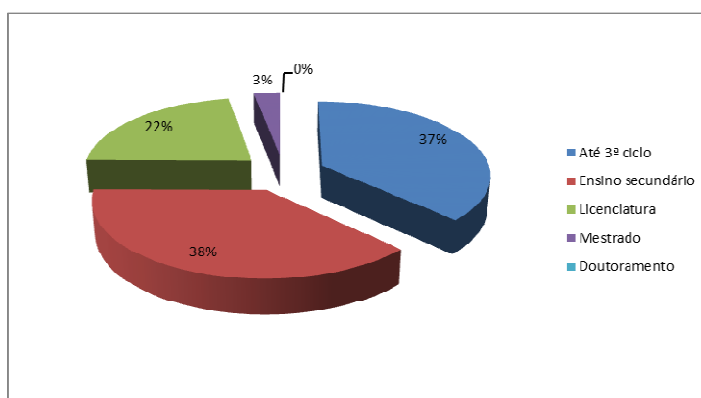
No que diz respeito há existência ou não de relações de parentesco entre os colaboradores das empresas (questão 4.2), dezasseis dos inquiridos responderam que na



sua empresa não existe relações de parentesco entre colaboradores e apenas quatro disseram que existe alguma relação de parentesco entre colaboradores.

Quando questionado sobre o local de residência dos seu trabalhadores (questão 4.3), apenas seis empresários mencionaram que todos os seus trabalhadores residem no concelho de Odivelas, no entanto estas empresas têm no máximo dois trabalhadores. As restantes empresas com maior número de trabalhadores referiram que têm colaboradores que residem em mais do que um concelho. Face ao exposto, e do total das empresas que participaram no estudo, catorze delas tem colaboradores em Odivelas, dez em Lisboa, seis em Loures, seis em Sintra, quatro na Amadora e sete noutros concelhos.

Gráfico 3.4: Habilitações literárias dos trabalhadores das empresas que fazem parte da amostra



Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 4.4)

Da análise do gráfico 3.4, pode verificar-se que a esmagadora maioria dos trabalhadores das empresas que compõem a amostra do presente estudo tem habilitações até ao 12º ano, licenciatura apenas 22% e não existe nos quadros das empresas trabalhadores com doutoramento.

No que diz respeito ao vínculo laboral dos trabalhadores (questão 4.5), a maioria dos respostas obtidas mostra uma preferência pela contratação sem termo seguindo-se da contratação a termo certo. Posteriormente, questionou-se sobre o tempo médio de

permanência (questão 4.6) dos trabalhadores na empresa, de forma a podemos relacioná-lo com o tipo de vínculo dos trabalhadores. No que diz respeito ao tempo de permanência dos trabalhadores, seis empresários mencionaram que a permanência é superior a 10 anos, três referiram que a permanência encontra-se entre 6 e os 10 anos, cinco informaram que se encontra entre os 3 e os 5 anos, quatro entre 1 e os 2 anos e apenas um empresário mencionou que o tempo médio de permanência é inferior a 1 ano e um empresário não respondeu á questão. Comparando estas duas questões, conclui-se que existe uma preferência por parte dos empresários que fazem parte da amostra em dar estabilidade contratual aos seus trabalhadores e que é correspondida pelo tempo de permanência dos trabalhadores nas empresas.

De seguida questionou-se sobre a atribuição de algum benefício para além do que se encontra legalmente definido (questão 4.7), obteve-se a resposta de catorze empresários com indicação que não atribuem nenhum subsídio para além do legalmente definido e apenas seis mencionaram que atribuem outros apoios, especificando quais na questão 4.7.1: viatura de serviço, seguro de saúde, flexibilidade de horário, complementos remuneratórios, atividade física duas vezes por semana. Relativamente ao investimento em formação profissional (questão 4.8), onze empresários responderam que investem na formação dos seus trabalhadores e nove responderam que não, no entanto a maioria dos empresários que responderam que investiam na formação não quantificaram e as respostas obtidas não se conseguem agrupar para analisar.

No que diz respeito às práticas ambientais efetuadas pelas empresas que compõem a amostra (questão 5.2), apenas quatro empresas responderam que não têm costume realizar nenhuma prática ambiental, sendo que as restantes dezasseis das empresas responderam que costumam promover alguma boa prática ambiental. As dezasseis empresas que têm costume promover boas práticas ambientais (questão 5.2.1) seleccionaram as seguintes: doze empresas mencionaram que têm por hábito efetuar reciclagem, dez preferem estimular a prática de poupança de energia, seis têm por hábito efetuar ações de sensibilização junto dos trabalhadores, cinco usam produtos de limpeza não tóxicos, três promovem como prática ambiental a manutenção do sistema de

climatização, sacos do lixo ecológicos e quatro empresas promovem a prática de prevenção de poluição atmosférica. Salienta-se que na questão anterior existiram algumas empresas que seleccionaram mais do que uma prática ambiental.

Relativamente à questão da responsabilidade social (questão 5.3), só uma empresa é que respondeu que tem por hábito efetuar “coleta de bens para associações”, no entanto, sem uma periodicidade definida. As restantes empresas responderam que não têm como prática realizar nenhum tipo de atividade de responsabilidade social, o que leva a concluir que as empresas que fazem parte da presente amostra não se encontram sensibilizadas para esta questão ou então não associam a responsabilidade social às práticas que habitualmente exercem.

### **3.2.3. Caracterização das empresas da amostra em termos de mercado**

Agora serão analisadas as empresas que fazem parte da presente amostra em termos do mercado (questão 3.9) onde operam. Sendo que onze empresas indicaram que apenas operam num mercado, oito responderam que operam em vários mercados e uma empresa não respondeu. Face ao exposto, os resultados obtidos foram: quatro empresas indicaram que operam exclusivamente no “mercado local”, uma opera exclusivamente no “mercado regional”, seis dedicam-se exclusivamente ao “mercado nacional” e as restantes operam em mais do que um mercado. Das empresas que operam em mais do que um mercado, dois operam no mercado local e regional, cinco estabelecem negócios ao nível nacional e internacional (comunitário e extra-comunitário) e apenas um indicou que opera no mercado regional e nacional. Analisando os dados obtidos, leva-nos a concluir que a maioria das empresas (11) efetua a suas trocas comerciais a partir de Odivelas para o mercado nacional e internacional, provando assim a existência de uma complementaridade produtiva entre espaços geográficos, como foi mencionado no ponto 1.3 da revisão da literatura quando se referenciou os autores Figueiredo e Leite (2006).

Quando questionados os empresários sobre se consideram o mercado onde a sua empresa atua muito competitivo (questão 3.16), dezassete responderam que consideram o mercado muito competitivo, um respondeu que não considerava o mercado competitivo e dois não responderam. Relativamente aos fatores que os empresários indicaram como causa dessa competitividade (questão 3.16.1) a maioria indicou mais do que um aspeto, tendo a maioria indicado como fator associado à competitividade a existência de “muita concorrência” (16 respostas), seguindo-se da “margem de lucro baixa” (6 respostas), três empresários assinalaram como causa o “segmento de mercado” e dois indicaram terem um “produto/serviço fácil de imitar” e outros dois indicaram o fator “nicho de mercado”. Por último, foi mencionada a baixa natalidade como fator que influencia o negócio.

No que diz respeito aos produtos/serviços que a empresa produz e a possibilidade de exportação dos mesmos (questão 3.15), dezasseis empresários responderam que não produzem para exportar, três responderam que exportam os seus produtos/serviços e um não respondeu a esta questão. No que diz respeito às empresas que indicaram que produzem produtos/serviços para exportarem, estas indicaram os seguintes países para os quais exportam os seus produtos (questão 3.15.1): Espanha, Angola, Moçambique e Brasil, numa percentagem que varia de empresa para empresa e que vai desde os 2% do volume total das vendas, até 40%.

#### **3.2.4. Caracterização das empresas da amostra quanto ao produto ou serviço**

No levantamento que efetuámos através de questionário (apêndice I) junto das empresas que compõem a amostra, doze empresas referiram que incorporam algum tipo de tecnologia (questão 3.10), sete não têm esta necessidade e uma empresa não respondeu.

Quanto questionadas as empresas da amostra sobre a propriedade de alguma patente ou marca própria (questão 3.11), quinze responderam que não, quatro responderam que detêm uma patente ou marca própria e uma empresa não respondeu à questão. Posteriormente, pretendeu-se aferir se a empresa utiliza alguma patente ou marca de outra empresa (questão 3.12), dez responderam que não, nove respondeu que utilizava alguma patente ou marca de outra empresa e uma empresa não respondeu à questão. Da análise destas questões, conclui-se que as empresas que fazem parte da amostra prestam serviços que não carecem de ser patenteados e têm preferência pela utilização de produtos de marca branca ou de multimarcas, não optando por representarem uma marca de outra empresa.

No que diz respeito à necessidade das empresas que fazem parte da amostra em terem algum tipo de certificação (questão 3.13), a maioria (14) das inquiridas respondeu que não tem essa necessidade, quatro responderam que sim e dois não responderam à questão. Em termos de certificação ambiental (questão 5.10), quinze das empresas que fazem parte da amostra não necessitam deste tipo de certificação para desenvolver a sua atividade empresarial, quatro responderam que têm essa necessidade e um não respondeu a esta questão. Estes resultados levam a crer que a inexistência da necessidade das empresas em terem algum tipo de certificação está relacionada com a área de atividade das empresas inquiridas.

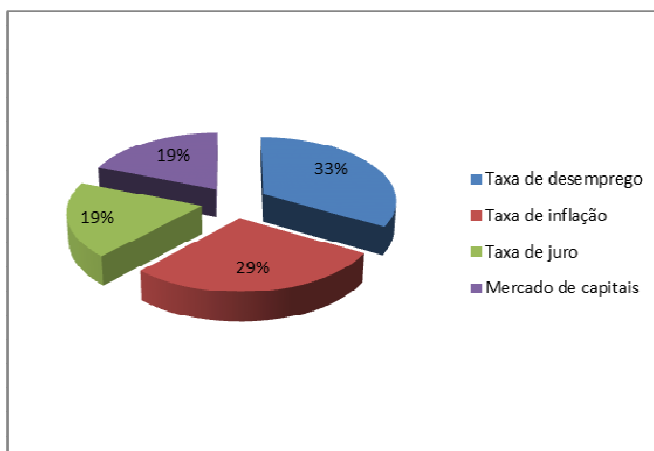
Em termos de investimento em inovação (questão 3.14), a maioria das empresas que participaram no presente estudo (13) responderam que têm necessidade de investir continuamente na inovação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços, seis responderam que não e um não respondeu.

### 3.3. Fatores do ambiente contextual que influenciam a atividade das empresas da amostra

Nesta parte do questionário (apêndice I) existiram diversos empresários que não responderam, ou que não assinalaram os dois fatores que mais condicionam a sua atividade num ambiente contextual, de acordo com o solicitado no inquérito. No entanto, os resultados apresentados foram os seguintes:

a) Em termos do ambiente económico, como se pode verificar no gráfico 3.5, os empresários identificaram a taxa de desemprego e a taxa de inflação como os fatores que mais influenciam a sua atividade do ponto de vista contextual.

Gráfico 3.5: Ambiente económico, fatores-chave identificados pelos empresários

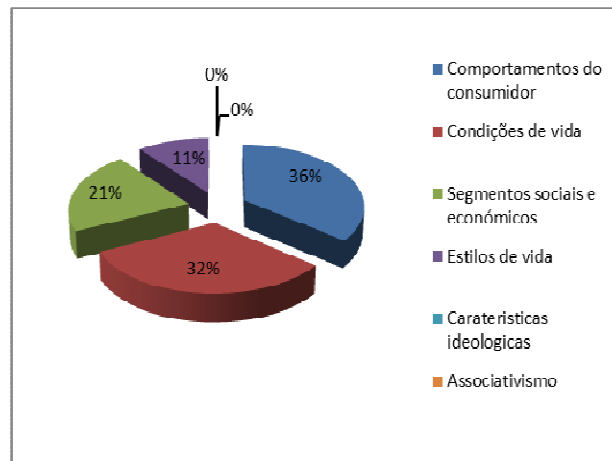


Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 3.1)

Na opção “Outros” foram mencionados os impostos como fator também influenciador da atividade empresarial.

b) Os fatores identificados pelos empresários como sendo os que mais influenciam as empresas ao nível do ambiente social (gráfico 3.6), foram os comportamentos do consumidor e as condições de vida dos clientes.

Gráfico 3.6: Ambiente social, fatores-chave identificados pelos empresários

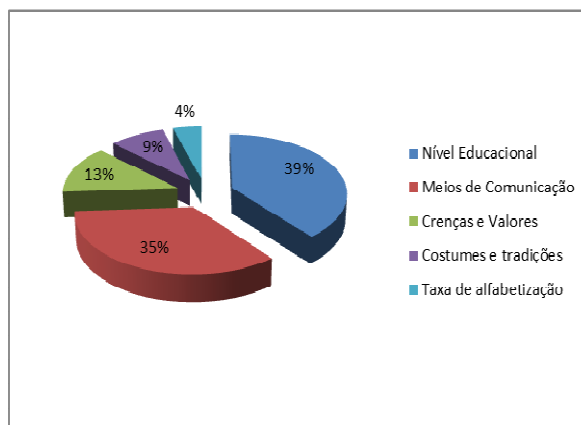


Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 3.2)

As características ideológicas e o associativismo não foram mencionados por nenhum dos inquiridos, o que se conclui que os empresários não consideram que estes fatores influenciam a sua empresa.

c) No que diz respeito ao ambiente cultural, os fatores que os empresários indentificaram como mais influentes foram o nível educacional e meios de comunicação, como se pode verificar no gráfico seguinte:

Gráfico 3.7: Ambiente cultural, fatores-chave identificados pelos empresários

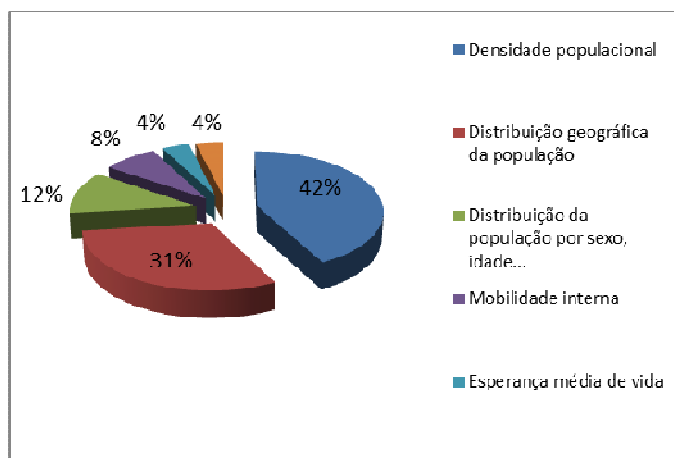


Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 3.3)

Na opção “Outros” foi mencionado a saúde como fator também influenciador da atividade empresarial.

d) Em termos do ambiente demográfico (gráfico 3.8), os empresários identificaram a densidade populacional e a distribuição geográfica da população como os fatores que mais influenciam a sua atividade do ponto de vista contextual.

Gráfico 3.8: Ambiente demográfico, fatores-chave identificados pelos empresários

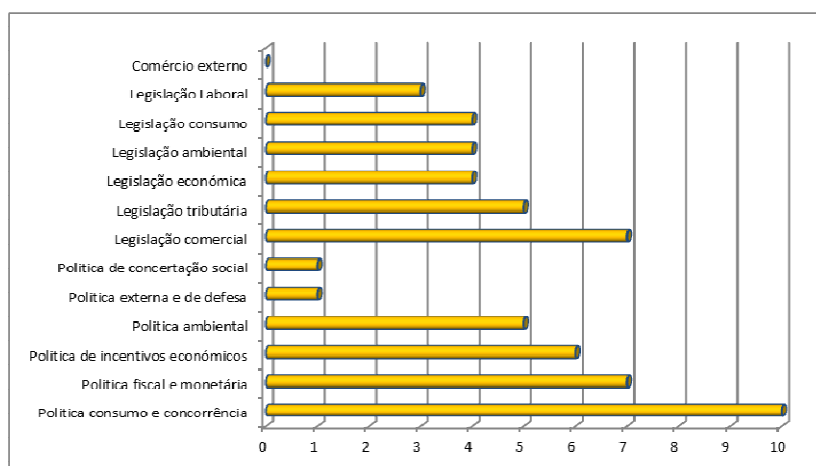


Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 3.4)



e) Em relação ao ambiente político e legal, os empresários identificaram a política do consumo e concorrência e a política fiscal e monetária como os fatores que mais influenciam a sua atividade empresarial, conforme consta no gráfico seguinte:

Gráfico 3.9: Ambiente político e legal, fatores-chave identificados pelos empresários

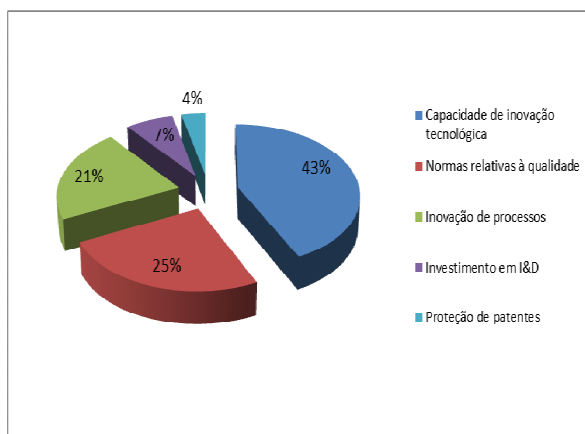


Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 3.5)

O comércio externo não foi identificado por nenhum dos inquiridos, o que se conclui que os empresários não consideram que este fator influencia a atividade da sua empresa.

f) No que diz respeito ao ambiente tecnológico (gráfico 3.10), a capacidade de inovação tecnológica foi o fator que os empresários identificaram como sendo o que mais influencia a atividade empresarial.

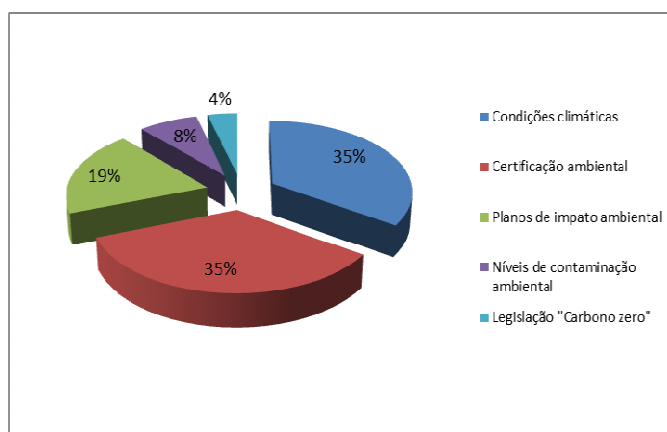
Gráfico 3.10: Ambiente tecnológico, fatores-chave identificados pelos empresários



Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 3.6)

g) Os fatores que mais influenciam as empresas em termos do ambiente ecológico (gráfico 3.11) foram as condições climáticas e a certificação ambiental de acordo com o identificado pelos empresários.

Gráfico 3.11: Ambiente ecológico, fatores-chave identificados pelos empresários



Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 3.8)

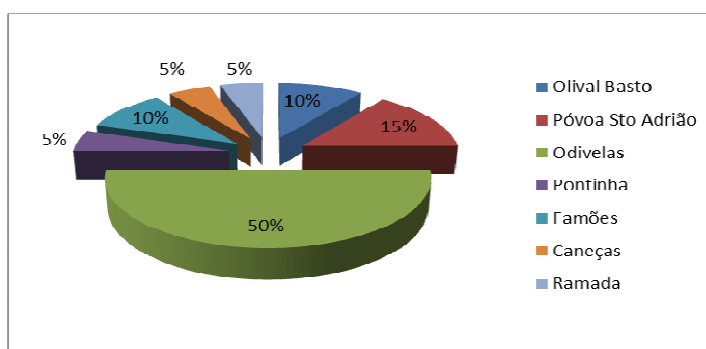
Em conclusão, os fatores que foram identificados pelos empresários que fazem parte do presente estudo como sendo os que mais os influenciam, em termos da sua

envolvente contextual são: taxa de desemprego, comportamento do consumidor, nível de educação, meios de comunicação, densidade populacional, política do consumo e da concorrência, legislação comercial, capacidade de inovação tecnológica e as condições climáticas.

### 3.4. Grau de satisfação quanto à localização da sede das empresas

Neste ponto pretende-se aferir a distribuição das empresas por localidade, o seu grau de satisfação e a intenção dos empresários referente à manutenção ou não da sede da sua empresa no concelho de Odivelas.

Gráfico 3.12: Distribuição das empresas por localidade



Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 2.1)

Da análise do gráfico 3.12, pode concluir-se que 50% das empresas que responderam aos inquéritos (apêndice I) têm a sua sede social na localidade de Odivelas, confirmando assim a tendência já demonstrada no gráfico 2.4 onde Odivelas é o local do concelho com maior número de empresas constituídas.

Os empresários inquiridos, quando questionados relativamente à satisfação com a localização da sede da sua empresa (questão 2.3 do inquérito), dezoito inquiridos – que corresponde a 90% - responderam que estavam satisfeitos com a atual localização da

sede da sua empresa, um empresário respondeu que não estava satisfeito e um não respondeu. De referir que o empresário que respondeu que não se encontra satisfeito com a localização da empresa apresentou os seguintes motivos: Limitação de terreno, localização periférica face a Lisboa, inexistência de estruturas de apoio e suporte à atividade empresarial/comercial, inexistência de polos empresariais / comerciais, e a ausência de benefícios fiscais.

Apesar de ter existido um empresário que demonstrou a sua insatisfação com a localização da sua empresa, na questão 2.5 do inquérito, todos os inquiridos mencionaram que não pensam mudar a sede da sua empresa para fora do concelho de Odivelas. Mencionaram também que têm como intenção permanecer no concelho de Odivelas por um período superior a cinco ou mais anos – 65% dos empresários –, os restantes 35% não sabem ou não responderam à questão relacionado com o tempo de permanência no concelho (questão 2.6 do inquérito).

### **3.5. Fatores de atratividade do concelho de Odivelas para os empresários**

As questões 2.2 e 2.4 do inquérito (apêndice I) têm como objetivo aferir quais os fatores que os empresários mais valorizam no concelho de Odivelas e que os leva a fixar a sede da sua empresa no concelho de Odivelas.

Tabela 3.2: Ranking dos fatores de atratividade do concelho de Odivelas

	<b>Ranking dos fatores decisivos para fixar a sede das empresas no Concelho</b>	<b>Ranking dos fatores mais valorizados no Concelho de Odivelas</b>
Bons acessos viários	4	34%
Proximidade com os Clientes	4	
Proximidade de Lisboa	4	28%
Proximidade à residência dos sócios	3	
Existência de estruturas de apoio e suporte à atividade empresarial / comercial	3	4%
Valor do terreno (custo m2)/ estabelecimentos	3	11%
Existência de polos empresariais/comerciais	3	6%
Existência de empresas do mesmo setor de atividade no Concelho	2	8%
Qualificação dos recursos humanos	2	
Custo dos recursos humanos	2	-
Proximidade com o aeroporto de Lisboa	2	6%
Proximidade de núcleos académicos ou de investigação	2	4%
Benefícios fiscais	2	0%

Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questões nºs 2.2 e 2.4)

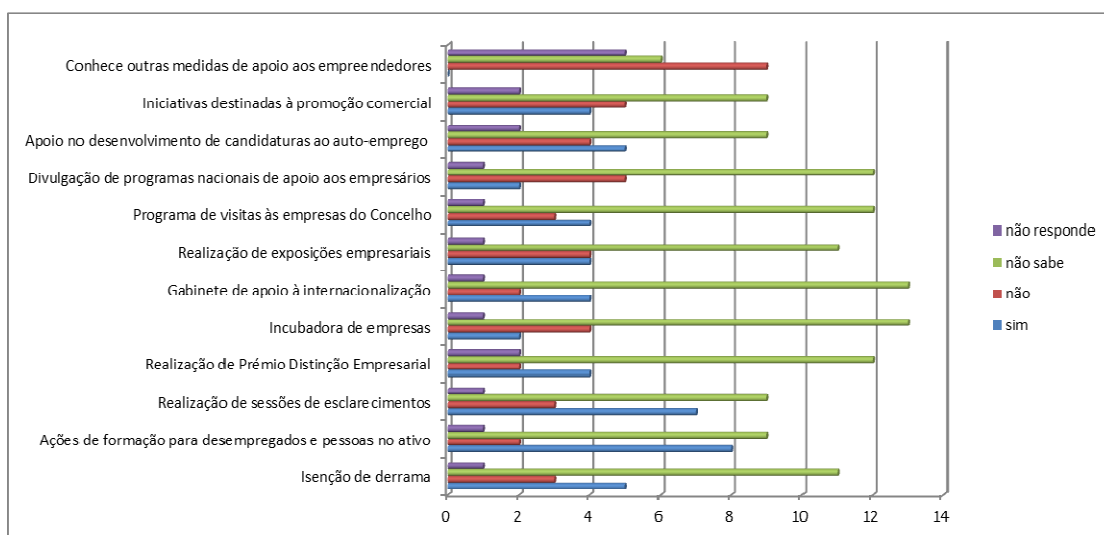
Da análise da tabela 3.2, conclui-se que na decisão da escolha do local da sede da empresa pesaram os seguintes fatores: bons acessos viários, proximidade com os clientes e a proximidade de Lisboa. Foi mencionado por uma empresa que o facto de já existir no mesmo espaço outra empresa do mesmo empresário foi decisivo para a escolha da localização e outra empresa mencionou que, no mesmo espaço, já existia a um estabelecimento com a marca pretendida.

Quando questionados sobre os fatores que mais valorizam no concelho de Odivelas para além dos bons acessos viários, da proximidade de Lisboa, surge o valor do terreno (custo m2)/estabelecimento. Paralelamente, dois empresários mencionaram a proximidade com os clientes como fator que valorizam no concelho e um empresário mencionou que a densidade populacional é também um fator que considera interessante em Odivelas.

### 3.5.1. Conhecimento que os empresários inquiridos têm do trabalho desenvolvido pela Câmara Municipal de Odivelas

A questão 6.2 do questionário (apêndice I) tem como objetivo aferir qual o grau de conhecimento que os empresários têm sobre as diversas iniciativas que a CMO tem ao dispor do tecido empresarial local, já descritas no ponto 1.5.4.2. do presente trabalho.

Gráfico 3.13: Conhecimento que os empresários têm das iniciativas da Câmara Municipal de Odivelas



Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 6.2)

Da análise do gráfico 3.13, conclui-se que a maioria dos inquiridos não tem conhecimento das iniciativas que a CMO realiza. A iniciativa que é mais conhecida pelos empresários que integraram a amostra são as “Ações de formação para desempregados e pessoas no ativo”, com oito respostas positivas e “Realização de sessões de esclarecimentos”, com sete respostas. O desconhecimento das iniciativas que a CMO tem ao dispor dos empresários, leva a que estes tenham respondido maioritariamente (19), à questão 6.1. do inquérito (apêndice I), que não pediram nenhum apoio à CMO antes de abrirem as suas empresas.

Considerando as respostas obtidas, pode dizer-se que, se os empresários que participaram no estudo não conhecem as políticas económicas desenvolvidas pela CMO, logo estas políticas não têm qualquer influência na escolha deste território para estes abrirem a sua atividade. No entanto, como o número de respostas foi baixo não se desenvolveu os testes estatísticos necessários para responder de forma científica à questão de investigação e às hipóteses de trabalho formuladas.

Face aos resultados apresentados, conclui-se que a CMO ainda tem de efetuar um grande esforço de comunicação para chegar ao tecido empresarial local.

Pode-se também concluir que, os registos das empresas que constam no Portal da Justiça é um boa fonte de informação para sabermos quantas empresas são constituídas legalmente em determinado território, no entanto em termos económicos, não significa que todas estas empresas dinamizem a atividade empresarial do concelho, pois apesar de fiscalmente serem tributadas neste concelho, o facto de algumas não desenvolverem a sua atividade económica no concelho faz com que estas não contribuam para o desenvolvimento regional, através da criação de emprego.

O presente estudo encontrou algumas dificuldades e tem como limitação o facto de não se ter conseguido um número considerável de respostas das empresas que fazem parte da amostra. No entanto, dá-nos algumas pistas que podem ser aproveitadas para o desenvolvimento de políticas locais de desenvolvimento, pois se a CMO conhecer melhor os seus empresários, poderá ir ao encontro das suas necessidades e assim pode desenvolver medidas, dentro do seu quadro de competências (referidas no ponto 1.5.4.1. do presente trabalho) que vão ao encontro destes.

## **Capítulo 4 - Análise e discussão de resultados do estudo de caso: Empresas e estabelecimentos da Urbanização Colinas do Cruzeiro**

Neste segundo estudo, utilizamos o levantamento da população de empresas/estabelecimentos da Urbanização Colinas do Cruzeiro, que já tinha sido realizado pela DLAEPC e definimos a amostra, conforme foi referido no ponto 2.3 e 2.3.1 do presente trabalho.

O período de aplicação do inquérito (apêndice II) e recolha dos dados decorreu entre 27 de junho a 22 de julho de 2016, durante o qual foram distribuídos 70 inquéritos junto das empresas/estabelecimentos da Urbanização Colinas do Cruzeiro.

Como já foi referido no ponto 2.3.1 do presente trabalho, das 70 empresas/estabelecimentos que foram abordadas, obteve-se a colaboração de 62 e a recusa de 8 empresas/estabelecimentos em participar no presente estudo. Os motivos para a não participação destas 8 empresas/estabelecimentos, estão relacionados com recusa dos empresários no preenchimento do inquérito.

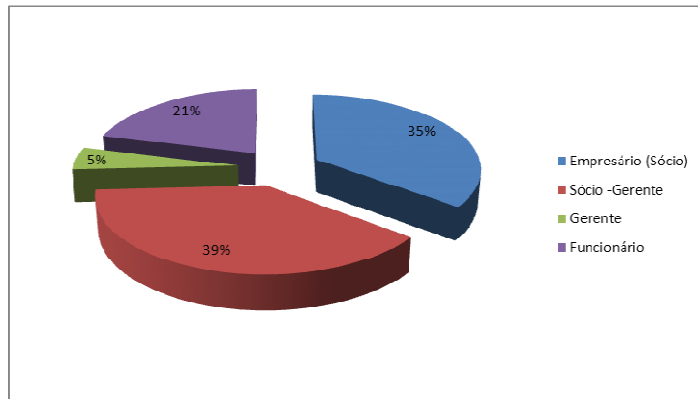
### **4.1. Caracterização do entrevistado/empresário**

De seguida irá efetuar-se uma análise das pessoas que responderam aos 62 inquéritos (apêndice II).

Relativamente às funções que o entrevistado exerce dentro da empresa/estabelecimento, pode verificar-se da análise do gráfico 4.1 que 74% dos participantes no presente estudo foram empresários (sócio) ou sócio-gerente, correspondendo a 46 pessoas.



**Gráfico 4.1:** Qualidade do entrevistado

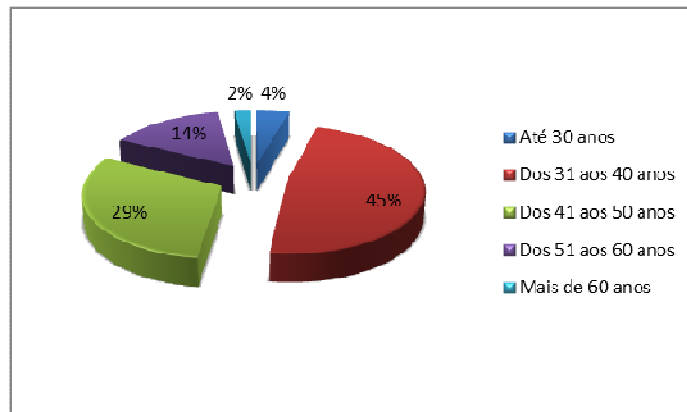


Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 3.1)

As situações em que se verifica que foram os funcionários das empresas/estabelecimento a colaborar no presente estudo, através do preenchimento do questionário, estão relacionadas com o facto dos empresários raramente virem aos espaços e a gestão estar a cargo deles, embora não tenham a designação de gerentes de loja, ou porque os empresários delegaram neles o preenchimento do questionário.

De forma a obtermos uma caracterização dos empresários da Urbanização Colinas do Cruzeiro, irá ser apresentada de seguida a análise das respostas dos 46 empresários (sócio) e sócio-gerente das empresas/estabelecimentos comerciais que participaram no estudo:

Gráfico 4.2: Idade dos empresários (sócio) e sócio-gerente

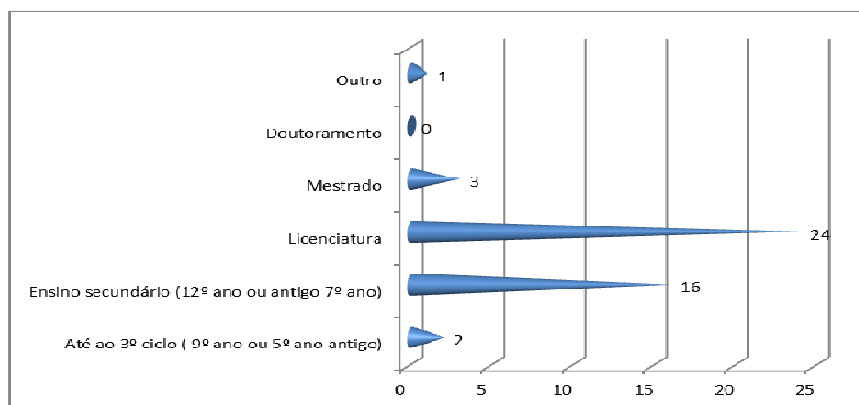


Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 3.2)

Da análise das respostas obtidas, pode concluir-se que 49% dos empresários com empresas/estabelecimentos da Urbanização Colinas do Cruzeiro, são jovens com idade inferior aos 40 anos e onde prevalecem os empresários do sexo feminino, com 57% (questão 3.3).

Em termos de habilitações literárias verifica-se que 61% dos empresários (sócio) e sócio-gerente têm habilitações de nível superior, como se pode verificar no gráfico abaixo.

Gráfico 4.3: Habilitações literárias dos empresários (sócio) e sócio-gerente



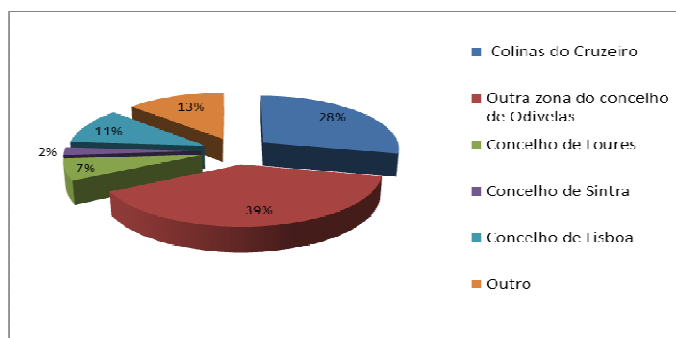
Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 3.4)

De referir que a resposta “Outra” a esta questão diz respeito a uma pessoa cujas suas habilitações literárias corresponde ao bacharelato.

No que diz respeito ao local de residência dos empresários (sócio) e sócio-gerente, o gráfico 4.4, mostra que 67% reside na própria Urbanização Colinas do Cruzeiro ou noutra zona do Concelho de Odivelas. Foram ainda identificados os seguintes locais como residência dos empresários: Vila Franca de Xira, Amadora, Montijo, Malveira e Mafra.

O facto dos empresários, na sua maioria, residirem na Urbanização Colinas do Cruzeiro ou nos arredores poderá ter sido um fator que pesou na decisão de abrirem a sua empresa/estabelecimentos nas Colinas do Cruzeiro? Esta será uma questão que se tentará responder mais à frente.

Gráfico 4.4: Local de residência dos empresários (sócio) e sócio-gerente

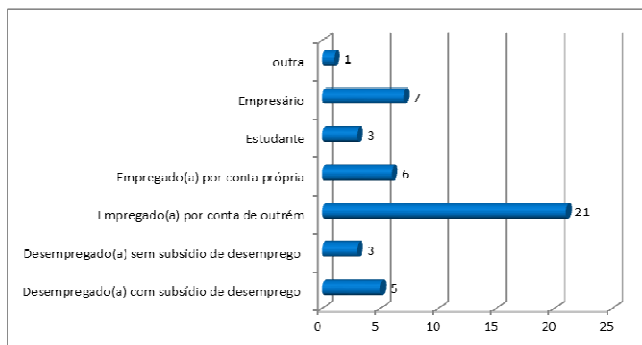


Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 3.5)

Outro fator que influencia a abertura de novas empresas/estabelecimentos comerciais é a situação profissional do futuro empresário. A situação de desemprego poderá levar à existência de uma maior propensão para o aproveitamento dos apoios do IEFP para a criação do seu próprio emprego. No entanto, o gráfico 4.5 mostra que a maioria dos empresários que participaram no presente estudo, antes de abrir as suas empresas/estabelecimentos nas Colinas do Cruzeiro, eram empregados por conta de outrem. Esta tendência confirma também os dados obtidos no primeiro estudo, onde a

maioria dos inquiridos mencionaram que antes de abrirem os seus negócios já eram empresários por conta própria ou empregados por contra de outrem.

Gráfico 4.5: Situação face ao emprego antes de criar a sua empresa

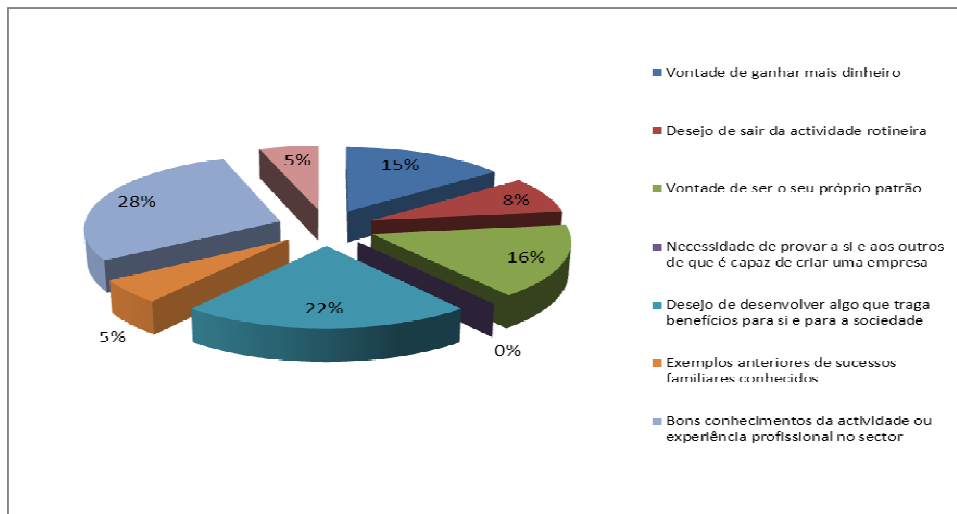


Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 3.6)

Considerando que a maioria dos empresários da amostra, antes de abrirem a sua empresa/estabelecimento, eram empregados por conta de outrem, então o que os terá motivado a criarem a sua empresa?

O gráfico 4.6 mostra que o impulso que os empresários tiveram para criarem as suas empresas esteve relacionado com o facto de estes acharem que têm “bons conhecimentos da atividade ou experiência profissional no sector” (28%) de modo a permitirem estabelecer-se por conta própria. Outro aspeto referido por 22% dos inquiridos foi o “desejo de desenvolver algo que traga benefícios para si e para a sociedade”, seguindo-se a “vontade de ser o seu próprio patrão” (16%) e a “vontade de ganhar mais dinheiro” (15%).

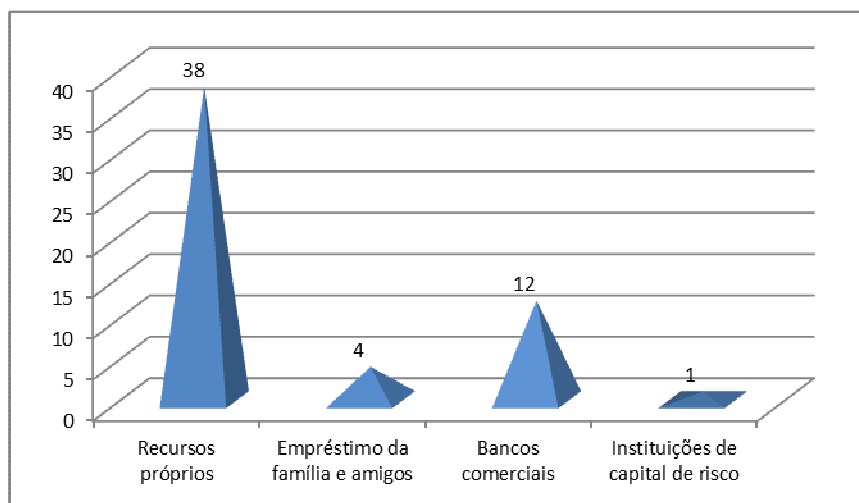
Gráfico 4.6: Motivos para a criação da empresa



Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 1.1)

No que diz respeito às fontes de financiamento utilizadas pelos empresários que participaram no presente estudo, nove dos inqueridos referiram a utilização de mais do que uma forma de financiamento, no entanto, a maioria do investimento realizado pelos empresários inqueridos teve por base o recurso a meios próprios.

Gráfico 4.7: Fontes de financiamento utilizadas pelos empresários



Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 1.7)

Salienta-se que três dos cinco empresários que mencionaram que antes de abrir a sua empresa/estabelecimento (gráfico 4.5) se encontravam desempregados com subsídio de desemprego, quando questionados sobre as fontes de financiamento utilizadas para o início da atividade, referiram o apoio cedido pelo IEF, através do PAECPE.

O recurso à banca é também, na sua maioria, mencionado como complemento aos recursos próprios utilizados para o início da atividade, no entanto 3 empresários mencionaram a utilização desta fonte de financiamento em exclusivo.

De forma a aferir se o empresário se preocupou em efetuar um estudo prévio (questão 1.8) sobre o local onde pretendia abrir a sua empresa/estabelecimento, foi questionado se efetuou algum estudo de mercado e/ou plano de negócio, 31 dos empresários respondeu que efetuou um estudo prévio e apenas quinze dos 46 empresários mencionou que não efetuou nenhum estudo prévio.

Por último questionou-se os empresários sobre a necessidade de pedirem algum tipo de apoio à CMO (questão 1.9). A maioria dos empresários (41) respondeu que não pediram nenhum apoio à CMO e apenas cinco referiram que pediram apoio para a elaboração do plano de negócios, para a elaboração do projeto para o IEF, para obtenção de informação sobre o início da atividade e para a obtenção de parecer ao nível da licença necessária para o arranque da atividade. Estas respostas vêm no mesmo sentido que as respostas obtidas no primeiro estudo, onde a maioria dos empresários também não recorre à CMO antes de abrirem os seus estabelecimentos. Será que é por desconhecimento das medidas que a CMO tem ao dispor dos empresários?

## 4.2. Caracterização das empresas/estabelecimentos da amostra

Na distribuição dos questionários (apêndice II) pelas 70 empresas/estabelecimentos da amostra tentou-se abranger o maior número de áreas de atividade, tentando de uma forma meramente intuitiva respeitar a proporção de estabelecimentos pelas ruas da urbanização. Ou seja, distribuindo mais questionários nas ruas com maior densidade de estabelecimentos abertos e menos nas restantes ruas. Posteriormente, e de forma a realizar a presente análise agrupou-se as respostas obtidas de acordo com a classificação das atividades que se encontra no sítio do Balcão do Empreendedor<sup>18</sup>:

---

<sup>18</sup> Classificação das atividades que se encontra no Balcão do Empreendedor, sito: <https://bde.portaldocidadao.pt/evo/services/balcaodoempreendedor/catalogolicencas.aspx>, acedido em 1 de outubro de 2016.

Tabela 4.2: Ramo de atividade das empresas/estabelecimentos

Ramo de atividade	N	%
Animais	1	1,4%
Apoio às empresas	1	1,4%
Atividades em livre prestação de serviços	1	1,4%
Atividades financeiras e seguros	4	5,7%
Beleza e bem-estar	6	8,6%
Comunicação, informática e telecomunicações	1	1,4%
Construção e imobiliário	5	7,1%
Decoração, eletrodomésticos e jardim	2	2,9%
Educação e formação	7	10,0%
Produtos alimentares	1	1,4%
Restauração e bebidas	11	15,7%
Saúde	9	12,9%
Serviços pessoais	13	18,6%
Turismo	1	1,4%
Veículos	1	1,4%
Vestuário, calçado e têxteis	6	8,6%

Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 2.2)

O resultado do esforço que foi realizado para abarcar o maior número de empresas/estabelecimentos de diferentes áreas de atividade resultou na existência de apenas uma resposta em diversas áreas de atividade. Da análise da tabela 4.2, destacam as empresas que se dedicam a serviços pessoais (18,6%), restauração e bebidas (15,7%) e saúde (12,9%).



Relativamente ao ano de constituição das empresas que fazem parte da presente amostra, e considerando as respostas obtidas (59) verifica-se que empresas aqui analisadas tiveram a sua constituição entre 1961 e 2016, sendo que metade das empresas iniciaram a sua atividade depois de 2010 e 30,5% tiveram a sua constituição entre 2005 e 2009. As onze empresas que referiram que foram constituídas entre 1961 até 2004 dizem respeito a empresas que iniciaram a sua atividade noutra local e que posteriormente procuraram instalações na Urbanização Colinas do Cruzeiro.

Tabela 4.3: Ano da constituição das empresas

Ano de constituição da empresa	N	%
1961-2004	11	18,6%
2005-2009	18	30,5%
2010-2013	15	25,4%
2014-2016	15	25,4%

Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 2.1)

Na pergunta 1.4 do inquérito (apêndice II), questiona-se há quanto tempo as empresas/estabelecimentos estão na Urbanização Colinas do Cruzeiro. Os 54 inquiridos que responderam, referiram que a empresa se encontra na Colinas até 1 ano. Nos restantes, apurou-se que as empresas têm entre 1 e 13 anos (M=5,96; DP=3,38).

Tabela 4.4: Há quanto tempo abriu a sua empresa/estabelecimento nas Colinas do Cruzeiro

	N		M <sup>1</sup>	DP <sup>2</sup>	Min. <sup>3</sup>	Max. <sup>4</sup>
	Validos	Missing				
Tempo de permanência empresa na Urbanização Colinas do Cruzeiro	54	39	5,9630	3,38121	1,00	13,00

<sup>1</sup>Média; <sup>2</sup>Desvio Padrão; <sup>3</sup>Mínimo; <sup>4</sup>Máximo.

Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 1.4)

No que diz respeito à forma como as empresas/estabelecimentos que participaram no presente estudo se diferenciam da sua concorrência (questão 2.4), foram apontados diversos aspetos por cada um dos inquiridos, como se pode verificar na tabela III.2 do apêndice III. De acordo com a análise desta tabela, verifica-se a preferência dos empresários em diferenciar-se da concorrência através dos produtos ou serviços ou conceito de negócio inovadores face aos existentes no mercado, seguindo os treze que responderam o atendimento/profissionalismo/honestidade/equipa. De salientar ainda as doze respostas que mencionaram a qualidade como fator de diferenciação e outras doze que mencionaram a prestação de serviços integrados/personalizados/especializados como forma das empresas/estabelecimentos das Colinas do Cruzeiro se diferenciarem dos seus concorrentes.

Relativamente à questão sobre se as empresas/estabelecimentos que existem nas Colinas do Cruzeiro pertenceram ou não a uma cadeia de lojas ou franchising (questão 2.8), apenas 21% (13 empresas/estabelecimentos) respondeu que pertenciam a uma cadeia de lojas ou franchising, sendo que a esmagadora maioria delas (79%) estão circunscritas a esta localização.

Por último, a tabela III.3 do apêndice III mostra que a esmagadora maioria dos inquiridos teve conhecimento da urbanização (questão 1.3) por terem frequentado/frequentarem a zona ou as proximidades (55,1%) ou através dos seus contactos (17%): os amigos, familiares, construtor ou por outros conhecidos, que em

alguns casos, também tiveram um papel importante para que os empresários conhecessem esta possível localização para o seu negócio.

### 4.3. Atratividade da Urbanização Colinas do Cruzeiro face a outras zonas do Concelho de Odivelas

De seguida solicitou-se aos inquiridos que utilizassem uma escala de 1 a 5, onde o 1 é o menos importante e o 5 o mais importante, para ordenar os oito fatores apresentados como sendo decisivos quando tiveram de decidir estabelecerem-se na Urbanização Colinas do Cruzeiro.

Tabela 4.5: Fatores que foram decisivos para se estabelecerem na Urbanização Colinas do Cruzeiro

	N		M <sup>1</sup>	DP <sup>2</sup>	Min. <sup>3</sup>	Max. <sup>4</sup>
	Validos	Missing				
Proximidade à residência dos empresários	56	37	3,29	1,569	1	5
Caraterísticas socioeconómicas dos moradores	59	34	3,59	0,967	1	5
Estrutura etária dos moradores	56	37	3,55	1,159	1	5
Benefícios fiscais	53	40	1,38	0,814	1	4
Valor do estabelecimento (custo m2)/renda	53	40	2,08	1,071	1	5
Inexistência de empresa do mesmo setor de atividade	58	35	3,05	1,503	1	5
Sugestão de familiares/master-franchising	54	39	2,39	1,393	1	5
Concentração Comercial	54	39	3,30	1,238	1	5

<sup>1</sup> Média; <sup>2</sup> Desvio Padrão; <sup>3</sup> Mínimo; <sup>4</sup> Máximo

Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 1.5)

Da análise da tabela 4.5, pode concluir-se que os fatores que foram mencionados como sendo decisivos para a escolha da Urbanização Colinas do Cruzeiro para fixar a sua atividade, estão relacionados com as características socioeconómicas dos moradores (M=3,59; DP=0,97) que foi considerado o mais importante, e quase a par a estrutura etária dos moradores (M=3,55; DP=1,16), seguindo-se a proximidade à residência dos empresários (M=3,29; DP=1,57). Estes são os factores mais importantes e que destacam da presente análise. Os “benefícios fiscais” foram referidos como o aspeto que menos influência teve na decisão (M=1,38; DP=0,81), talvez por desconhecimento da existência de, por exemplo, a isenção de derrama concedida pela CMO às novas empresas que fixem a sua sede social no concelho.

Quando questionados acerca da escolha de abrir os seus estabelecimentos/empresas ter recaído sobre a urbanização (questão 1.5), observa-se na tabela III.4 do apêndice III, uma maior frequência de respostas relacionadas com o público-alvo (11,4%) da urbanização ser jovem ou ter o perfil socioeconómico pretendido. Outro aspeto (questão 1.6) prende-se com o envelhecimento doutras zonas (9,6%), quer o envelhecimento da população, quer o envelhecimento arquitetónico e urbanístico. Dez respondentes (9,6%) referiram ter já um estabelecimento noutra zona o que nos leva a concluir que se trata de negócios em expansão para zonas novas. A concorrência, referida por 9,6%, foca-se em aspetos como existirem noutras zonas empresas do mesmo sector ou a necessidade de respeitar a distância mínima com empresas do sector e ligado a este aspeto, também foi referida a saturação do mercado (6,7%). Atendendo que, outras zonas do concelho (por exemplo, nos centros histórico de Odivelas ou de Caneças ou da Pontinha) já se encontram noutra fase do ciclo de desenvolvimento, as empresas/estabelecimentos existentes têm demonstrado alguma resiliência e capacidade de adoção ao sistema comercial existente na zona para sobreviverem ao longo dos anos, como referido no ponto 1.4 do presente trabalho. Desta forma, estas empresas/estabelecimentos não estão abertas à entrada de outros empresários na sua área de atuação, tornando o ambiente um pouco hostil.

#### **4.4. Caracterização dos clientes das empresas/estabelecimentos das Colinas do Cruzeiro**

Antes de efetuar um investimento é aconselhável que se efetue um estudo de mercado (caracterização dos clientes, comportamento do consumo, processo de decisão de compra, etc.) e/ou se efetue um plano de negócio, análise do mercado, definição do posicionamento da empresa no mercado, estratégia comercial, projeção financeira, etc.), para saber qual o rumo a seguir como empresário.

Devido a estes aspetos, e de forma a podermos aferir se as empresas/estabelecimentos foram planeadas, foi questionado se foi efetuado algum destes instrumentos de gestão (questão 1.8). A esta questão, 71% dos inquiridos respondeu que tinham efetuado algum deste tipo de instrumentos, 27 % disse que não efetuou nenhum estudo prévio e 2% não respondeu. Apesar de 71% dos inquiridos ter respondido que foi efetuado um estudo prévio do mercado, quando questionados sobre a caracterização dos clientes, algumas das respostas revelam que não existe um conhecimento real dos seus clientes. A tabela seguinte, mostra as respostas obtidas:

Tabela 4.6: Características dos clientes das empresas/estabelecimentos

Caracterização dos clientes <sup>1</sup> (N=44)	Respostas		
	N	%	% de casos
Residentes no concelho de Odivelas	1	1,5%	2,3%
<b>Diversificados (sem padrão definido)</b>	<b>8</b>	<b>12,1%</b>	<b>18,2%</b>
Exigentes/selectivos	7	10,6%	15,9%
<b>Classe média/média-alta</b>	<b>9</b>	<b>13,6%</b>	<b>20,5%</b>
<b>Simpáticos, maravilhosos, fiéis e perfeitos</b>	<b>8</b>	<b>12,1%</b>	<b>18,2%</b>
Sexo feminino	3	4,5%	6,8%
Sexo masculino	1	1,5%	2,3%
Diversidade de idades	4	6,1%	9,1%
Necessidade de serviços proximidade	2	3,0%	4,5%
Jovens	5	7,6%	11,4%
Faixa etária superior a 25 anos	8	12,1%	18,2%
Famílias/casais	3	4,5%	6,8%
Clientes que gostam de novas experiências	1	1,5%	2,3%
Licenciados	2	3,0%	4,5%
Estudantes	1	1,5%	2,3%
Empresas	3	4,5%	6,8%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100,0%</b>	<b>150,0%</b>

<sup>1</sup>Dichotomy group tabulated at value 1.

Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 2.5)

Da análise da tabela 4.6, pode concluir-se que a maioria inquirida considera que os seus clientes são de classe média ou média alta (13,6%), são simpáticos/maravilhosos/fiéis e perfeitos (12,1%), diversificados (12,1%) e maiores de 25

anos (12,1%). Saliento que 4,5% dos inquiridos menciona que os seus clientes são empresas e não a população em geral, o que revela que na Urbanização Colinas do Cruzeiro existem três empresas de prestação e serviços cujo público-alvo delas é em exclusivo outras empresas.

Relativamente à residência dos clientes das empresas/estabelecimentos da Urbanização Colinas do Cruzeiro, os inquiridos referiram que a sua maioria é residente na própria urbanização (30,2%), seguindo-se os residentes de outras zonas do concelho de Odivelas (29%), como se pode verificar através de leitura da tabela 4.7.

Tabela 4.7: Local de residência dos clientes

Onde residem os clientes <sup>1</sup> (N=60)	Respostas		
	N	%	% de casos
Cientes que residem nas Colinas do Cruzeiro	51	30,2%	85,0%
Cientes que residem noutra zona de Odivelas	49	29,0%	81,7%
Cientes que residem em Lisboa	26	15,4%	43,3%
Cientes que residem em Loures	24	14,2%	40,0%
Cientes que residem na Amadora	17	10,1%	28,3%
Não sabe onde residem clientes	2	1,2%	3,3%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>	<b>281,7%</b>

<sup>1</sup>. Dichotomy group tabulated at value 1.

Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 2.8)

De referir ainda que, nove empresas mencionaram ter clientes que residem noutras localizações: Almada, Vila Franca de Xira, Oeiras, Sines, Sintra e Cascais. Existiu apenas uma empresa que respondeu que tinha clientes de todo o país, não especificando.

Em termos de mercados internacionais, três empresas referiram-se que alguns dos seus clientes residiam em Angola e Moçambique e de uma forma genérica na Europa.

Face ao exposto, e analisando apenas a perspetiva do público alvo das empresas/estabelecimentos da Urbanização Colinas do Cruzeiro que participaram no presente estudo, verificamos que a maioria atua num mercado local e/ou regional, existindo algumas exceções em cujo público alvo encontra-se noutra país.

Nesta parte do estudo de caso, ficou a faltar uma questão sobre origem dos fornecedores dos produtos que disponibilizam, para que se pudesse confirmar as anteriores conclusões.

No que diz respeito aos dias da semana e horário em que as empresas/estabelecimentos têm mais clientes (questão 2.6), esta não foi uma questão fácil de responder uma vez que a frequência de clientes por dia da semana versus período do dia depende muito da área de atividade de cada estabelecimento, por isso, nos inquéritos que foram respondidos presencialmente verificou-se a dificuldade sentida na resposta a esta questão.

Analisando os períodos do dia que foram referenciados como sendo os períodos com mais clientes (tabela III.5 do apêndice III), verifica-se que o horário com mais afluência de clientes é o compreendido entre as 17h e as 20h, durante a semana, e aos sábados entre as 9h e as 12h. Isto leva a crer que os clientes das empresas da nossa amostra têm características dos “*Runners*” (de acordo com a tipificação definida por Paiva, Cachinho e Barata-Salgueiro (2015)), uma vez que trabalham durante o dia e apenas ao fim do dia frequentam os estabelecimentos da urbanização para realizar as suas compras.

O domingo é o dia que regista menos clientes uma vez que é o escolhido para ser o dia de descanso das empresas/estabelecimentos (apenas 14 empresas/estabelecimentos responderam que recebiam clientes neste dia).



Os períodos “antes das 9h da manhã”, “12h – 15h” e “a partir das 20h” são os que registam menos afluência derivado ao facto de algumas das empresas/estabelecimentos nestes horários encontram-se encerradas.

#### **4.5. Caracterização da mão-de-obra utilizada pelas empresas/estabelecimentos das Colinas do Cruzeiro**

Tendo por base as respostas que recolhemos das 62 empresas/estabelecimentos que participaram no presente estudo, e considerando o número de trabalhadores que cada uma disse ter, concluiu-se que empregam no total 363 pessoas. No entanto, as empresas da amostra têm até 80 trabalhadores, embora a média seja de 6 trabalhadores por empresa, como mostra a tabela seguinte:

Tabela 4.8: Número de trabalhadores

	M	DP	Min.	Max.	N	%
Número de trabalhadores	6,11	10,732	0	80		
Tem uma relação de parentesco com algum dos seus colaboradores					11	18,0%

Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questões nº 2.9 e 2.10)

Salienta-se que as duas empresas da amostra que empregam mais trabalhadores, uma emprega 80 trabalhadores e a outra 27 trabalhadores e têm como áreas de atividade a prestação de serviços de consultoria e o imobiliário.

Posteriormente, e através da questão 2.10 do inquérito, verificou-se que só em 18% das empresas/estabelecimentos é que existe algum grau de parentesco entre os empresários e algum dos seus colaboradores.

De seguida foi inquirido sobre as características dos trabalhadores que cada empresa/estabelecimento necessita para o desenvolvimento da sua atividade:

Tabela 4.9: Características dos trabalhadores

Tipo de trabalhadores necessários <sup>1</sup>	Respostas		
	N	%	% de casos
Exercício da atividade necessita de trabalhadores indiferenciados	19	28,8%	32,8%
Exercício da atividade necessita de trabalhadores especializados	47	71,2%	81,0%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100,0%</b>	<b>113,8%</b>

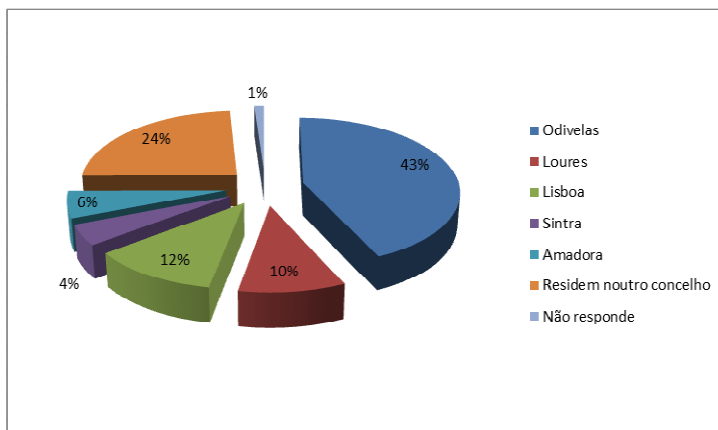
<sup>1</sup>Dichotomy group tabulated at value 1.

Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 2.12)

A tabela 4.9, mostra que a maioria inquirida respondeu que necessita de trabalhadores especializados (71,2%) para o desenvolvimento das suas atividades. De referir que houve inquiridos que mencionaram que, para o desenvolvimento da sua atividade empresarial, necessitam de trabalhadores especializados e indiferenciados.

No que diz respeito ao local de residência dos trabalhadores, através do gráfico 4.8, pode verificar-se que a maioria dos trabalhadores residem no concelho de Odivelas, seguindo-se os concelhos de Lisboa e Loures como outros locais de residência dos trabalhadores das empresas/estabelecimentos das Colinas do Cruzeiro.

Gráfico 4.8: Local de residência dos trabalhadores das empresas/estabelecimentos das Colinas do Cruzeiro



Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão nº 2.11)

De referir que, foram indicadas outras localidades como residência dos trabalhadores das empresas/estabelecimentos das Colinas do Cruzeiro: Tomar, Vila Franca e Xira, Seixal, Montijo, Barreiro, Almada, Cascais, Malveira, Mafra, Matosinhos, Porto e Oeiras.

Esta questão vem confirmar o carácter local/regional de atuação das empresas/estabelecimentos, não só a maioria dos clientes são do concelho de Odivelas ou dos concelhos da grande área metropolitana de Lisboa, como trabalhadores residem maioritariamente nesta área.

## 4.6. Análise inferencial

De seguida apresenta-se uma análise inferencial sobre as hipóteses de trabalho:

### 4.6.1. A concentração comercial e o valor do custo do m<sup>2</sup>/renda tiveram impacto na escolha da Urbanização Colinas do Cruzeiro para os empresários abrirem os seus negócios neste local

Para analisar a correlação entre as variáveis definidas nesta hipótese de trabalho, utilizou-se também a metodologia o coeficiente de correlação de Pearson.

Tabela 4.10: Análise das variáveis – Concentração comercial versus valor do estabelecimento

		Concentração Comercial	Valor do estabelecimento (custo m <sup>2</sup> )/renda
Concentração Comercial	Correlation Coefficient	1	,382 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)		,006
	N	54	51
Valor do estabelecimento (custo m <sup>2</sup> )/renda	Correlation Coefficient	,382 <sup>*</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,006	
	N	51	53

\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Após análise dos resultados obtidos, pode dizer-se que a associação entre a concentração comercial e o valor do estabelecimento mostrou ser estatisticamente significativa com 99,99% de certeza ( $r=0,382$ ;  $p=0,006$ ). Assim, conclui-se que existe uma relação entre as zonas de maior concentração comercial e o custo do estabelecimento

(m2) ou renda dos estabelecimentos. Ou seja, os empresários têm em consideração a concentração comercial e o valor do estabelecimento como fatores a ter em conta quando estão a decidir a localização da sua empresa.

#### **4.6.2. A proximidade da residência do empresário foi valorizada por este na decisão da abertura da empresa/estabelecimento na Urbanização Colinas do Cruzeiro**

Para analisar a correlação entre as variáveis definidas nesta hipótese de trabalho, utilizou-se como metodologia o coeficiente de correlação de Pearson.

Tabela 4.11: Análise das variáveis – Local de residência versus abertura do estabelecimento

		Local de residência	Abertura estabelecimento
Local de residência	Pearson Correlation	1	,020
	Sig. (2-tailed)		,884
	N	62	54
Abertura estabelecimento	Pearson Correlation	,020	1
	Sig. (2-tailed)	,884	
	N	54	54

Após análise dos resultados obtidos, conclui-se que a associação destas duas variáveis é muito baixa ( $r=0,020$ ) e a significância estatística é de  $p=0,884$ . Por tal, para um nível de confiança de 95%, o teste permite concluir que as presentes variáveis não estão associadas. Assim, a escolha do local para a abertura da empresa não apresentou qualquer relação com a residência dos entrevistados.

## 4.7 Análise fatorial dos resultados obtidos

De seguida procedeu-se à análise da estrutura da escala dos fatores decisivos para o estabelecimento na Urbanização Colinas do Cruzeiro (questão 1.5 do inquérito), recorrendo-se à análise fatorial exploratória com rotação Varimax.

Quadro 4.1: Variação total explicada

Component	Valores próprios iniciais			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
		% of	Cumulativ		% of	Cumulativ		% of	Cumulative
	Total	Variance	%	Total	Variance	%	Total	Variance	%
1	2,301	28,759	28,759	2,301	28,759	28,759	1,854	23,181	23,181
2	1,521	19,011	47,770	1,521	19,011	47,770	1,565	19,564	42,745
3	1,031	12,894	60,664	1,031	12,894	60,664	1,434	17,919	60,664
Dim 4	,991	12,383	73,048						
ensi on* 5	,802	10,022	83,070						
6	,679	8,488	91,558						
7	,370	4,625	96,183						
8	,305	3,817	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

\* 1. Proximidade à residência dos empresários; 2. Caraterísticas socioeconómicas dos moradores; 3. Estrutura etária dos moradores; 4. Benefícios fiscais; 5. Valor do estabelecimento (custo m2)/renda; 6. Inexistência de empresas do mesmo setor de atividade nas Colinas do Cruzeiro; 7. Sugestão de familiares/master-franchising; 8. Concentração comercial.

Os resultados obtidos, e que encontram no quadro 4.1, apontam para uma estrutura constituída pelos primeiros três fatores com valores próprios superiores a 1, que explicam 60,66% da variância. Ou seja, quando um empresário toma a decisão de se estabelecer nas Urbanização Colinas do Cruzeiro, os 3 primeiros fatores explicam mais de metade dos casos.

O teste de esfericidade de Bartlett conduz à rejeição da identidade da matriz das correlações e permitiria continuar com a análise, não fosse o resultado do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indicar uma relação fraca entre as variáveis. Estes resultados podem dever-se ao facto de se trabalhar com uma amostra pequena, que de acordo com Pestana e Gageiro (2003) seria aconselhado a existência de uma amostra de 80 casos para o presente número de variáveis em análise.

Quadro 4.2: KMO e teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,524
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	65,873
	df	28
	Sig.	,000

De acordo com a matriz das correlações (quadro 4.12), o fator 1 é composto pelos itens benefícios fiscais, valor do estabelecimento (custo m<sup>2</sup>/renda e concentração comercial, com cargas fatoriais entre 0,627 e 0,817). O fator 2 é constituído pelos itens características socioeconómicas dos moradores e estrutura etária dos moradores, com cargas fatoriais de 0,821 e 0,881 respetivamente. O fator 3 é constituído pelos itens proximidade à residência dos empresários, inexistência de empresa do mesmo setor de atividade e sugestão de familiares/master-franchising, com cargas fatoriais entre 0,538 e 0,826.

Tabela 4.12: Matriz de correlação

<b>Matriz rodada</b>			
	Fatores		
	1	2	3
Proximidades à residência dos empresários	,219	-,132	<b>,560</b>
Caraterísticas socioeconómicas dos moradores	,191	<b>,821</b>	,229
Estrutura etária dos moradores	-,110	<b>,881</b>	-,160
Benefícios fiscais	<b>,817</b>	,242	,026
Valor do estabelecimento (custo m2)/renda	<b>,776</b>	-,016	,182
Inexistência de empresa do mesmo setor de atividade	-,064	,159	<b>,826</b>
Sugestão de familiares/master-franchising	,301	,031	<b>,538</b>
Concentração Comercial	<b>,627</b>	-,107	,191

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.



## **Conclusões do trabalho**

### **1. Conclusões obtidas no estudo efetuado sobre as empresas do Município de Odivelas, constituídas entre 2010 e 2014 e com capital social igual ou superior a 20.000 euros:**

O presente estudo contou com a participação de 20 empresas, número muito reduzido considerando o total da amostra (99 empresas). Logo, a análise que foi realizada passou apenas pela explanação dos resultados obtidos da aplicação dos inquéritos e não se aprofundou em termos estatísticos.

Devido à baixa participação no estudo, os resultados não nos permitem efetuar uma extrapolação para a população e responder convenientemente à questão de investigação “Qual o impacto que a política económica desenvolvida pelo Município de Odivelas tem na captação de investimento para o território”. Considerando que a maioria dos inquiridos não tem conhecimento das medidas que a CMO tem ao dispor dos empreendedores e que estes não recorreram a esta entidade para solicitar apoio no início da sua atividade, leva-nos a concluir que, independentemente da política económica que seja desenvolvida pela CMO, se as empresas não a conhecem, esta não tem qualquer efeito em termos de captação de investimento. Por tal, sugere-se que a CMO se esforce mais na divulgação das medidas/iniciativas que desenvolve para este público-alvo.

Por último, de uma forma genérica, para as empresas que participaram no presente estudo, os fatores que estiveram na base da escolha de Odivelas para ser o local da sede da sua empresa foram os seguintes: bons acessos viários, proximidade com os clientes e a proximidade de Lisboa. E quando questionados sobre os fatores que mais valorizam no concelho de Odivelas, para além dos bons acessos viários, da proximidade de Lisboa, surge o valor do terreno (custo m<sup>2</sup>)/estabelecimento.

## **2. Conclusões obtidas no estudo de caso que foi realizado junto das empresas/estabelecimentos da Urbanização Colinas do Cruzeiro:**

No que diz respeito à hipótese sobre a eventual relação entre a concentração comercial e o valor do estabelecimento, o teste estatístico realizado comprovou a existência de uma forte relação entre estes dois fatores quando os empresários estão na fase de decidir a localização da sua empresa.

Relativamente à hipótese de estudo sobre a relação da proximidade da residência do empresário ter sido valorizada por este na decisão da abertura da empresa/estabelecimento na Urbanização Colinas do Cruzeiro, o estudo estatístico concluiu que as presentes variáveis não estão associadas. Assim, a escolha do local para a abertura da empresa não apresentou qualquer relação com a residência dos entrevistados.

Respondendo à questão de investigação “Quais os fatores que levaram os empresários a abrirem as suas empresas/estabelecimentos na Urbanização Colinas do Cruzeiro”, conclui-se que os fatores que foram mencionados para fixar a sua atividade, estão relacionados com as “caraterísticas dos moradores”, que foi considerado o mais importante e quase a par a “estrutura etária dos moradores”. Os “benefícios fiscais” foram referidos como o aspeto que menos influência teve na decisão, talvez por desconhecimento da existência de, por exemplo, a isenção de derrama concedida pela CMO às novas empresas que fixem a sua sede social no concelho.

## **Limitações dos estudos realizados**

O primeiro estudo, que incidiu sobre as empresas do Município de Odivelas, constituídas entre 2010 e 2014 e com capital social igual ou superior a 20.000 euros, apresenta como maior limitação o facto de não se ter conseguido entregar 68 questionários, pois a maioria destas empresas têm a sua sede social em habitações particulares, ou em espaços que não apresentam qualquer indício de atividade ou ainda situações de empresas sediadas em escritórios de advogados ou contabilistas certificados. Esta dificuldade leva a concluir que a fonte utilizada – Portal da Justiça - não permite obter um conhecimento real sobre as atividades económicas existente por concelho, uma vez que a sede da empresa não é reveladora do local onde a empresa exerce na prática a sua atividade.

O facto de o questionário (apêndice I) ser muito extenso e abarcar muitos temas foi outro fator que limitou a participação dos empresários no presente estudo. Outra limitação que se sentiu na realização deste estudo esteve associado aos critérios que foram definidos para a amostra (ano de constituição e o valor do capital social), que foram os mais isentos possível, mas considerando o número de empresas com sede em habitações ou sem indícios de atividade, sugere-se que em futuros estudos seja definido outro critério, como por exemplo, a zona geográfica.

No que diz respeito ao questionário (apêndice II) aplicado às empresas/estabelecimentos da Urbanização Colinas do Cruzeiro, ficou a faltar uma questão sobre a origem dos fornecedores dos produtos/serviços, para se poder analisar melhor quais as relações comerciais que estas empresas costumam estabelecer.

O presente trabalho, e de uma forma global, apresenta como limitação a dificuldade de levar os empresários a colaborar neste tipo de estudos, alegando sempre a falta de tempo para responder aos questionários. Esta falta de disponibilidade por parte dos empresários levou, em alguns casos, a serem os funcionários a preencherem os questionários, o que, por melhor que conheçam os empresários, estas pessoas

desconhecem o que verdadeiramente motivou os empresários a abrirem os seus negócios.

## **Sugestões para trabalhos futuros**

Defende-se a continuação da realização de estudos relacionados com os fatores de atração de determinados territórios em detrimento de outras zonas como fonte de informação essencial para a gestão em termos das atividades económicas das Câmaras Municipais.

Como sugestão de outros trabalhos futuros a realizar, poderá ser interessante selecionar um conjunto de empresas que mudaram a sede social do concelho de Odivelas para outro concelho ou vice-versa, e aferir-se quais os motivos que estiveram por base dessas decisões empresariais.

Relativamente ao segundo estudo, sugere-se a repetição do presente trabalho daqui a alguns anos, junto das empresas/estabelecimentos da Urbanização Colinas do Cruzeiro, para aferir quais as atividades que ainda se encontram abertas e quais são as novas áreas de atividade existentes, para ver se as empresas/estabelecimentos estão a acompanhar o ciclo de vida da população residente e assim analisar a resiliência comercial destes estabelecimentos.

Outra sugestão de trabalho futuro passa pelo estudo mais detalhado sobre as atividades concorrentes existentes na Urbanização Colinas do Cruzeiro, por exemplo sobre os estabelecimentos de estética, lavandarias self-service, lojas de decoração, restaurantes japoneses, cafés e pastelarias, para se analisar quais os motivos que verdadeiramente as distingue e aferir quais os motivos que levaram estes empresários a abrir uma atividade concorrente na urbanização em vez de procurarem uma área de atividade que não exista na zona.

Por último, e na perspetiva dos residentes ou consumidores das Colinas do Cruzeiro, foi realizado um estudo em 2011, por Cachinho H. (2015), que teve como objetivo avaliar a opinião dos moradores acerca da urbanização no que respeita à perceção dos recursos. O estudo foi constituído pela aplicação de 120 questionários e complementados com a realização de 25 entrevistas à população residente. Este estudo conclui que, os fatores mais valorizados pela população residente foram as acessibilidades, o bom ambiente e a segurança. Em contrapartida, apenas 8% da população afirmou que a urbanização é um local interessante para fazer compras. Relativamente às necessidades sentidas pela população o fator que foi mais mencionado foi a falta de estacionamento seguido de uma maior oferta do comércio a retalho. Por último, o estudo conclui que, a população ao pedir maior diversidade de oferta e lojas de marca, os consumidores estão a dizer que os recursos disponibilizados pelo bairro ainda não satisfazem as necessidades de consumo do seu estilo de vida. Considerando que, a urbanização atualmente em termos de oferta comercial não tem nada a ver com a que existia em 2011, seria interessante o desenvolvimento de um novo estudo à população residente para conhecermos quais as suas necessidades atuais de consumo. Este estudo seria muito interessante quer para os futuros empresários que procuram esta zona para abrirem os seus negócios, quer para a CMO utilizar no aconselhamento no âmbito do PAECPE, quer ao nível do licenciamento da atividade económica.

## Referências Bibliográficas

Barata – Salgueiro T., André I. e Brito-Henriques E. (2015). *Políticas públicas, economia e sociedade. Contributos para a definição de políticas no período de 2014-2020*. [versão eletrónica]. 1ª Edição, Nexo Literário (NL). Alcochete. Acedido em 06 de setembro de 2016, em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:toxwv63r2TcJ:https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/16713/2/Pol%25C3%25ADticas%2520P%25C3%25BAblcas,%2520Economia%2520e%2520Sociedade%2520-%2520%25C3%258DNDICE.pdf+%&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>.

Barreto R. (2010). O centro e a centralidade urbana – aproximações teóricas e um espaço em mutação. [versão eletrónica]. *Cadernos Curso de Doutoramento em Geografia*. FLEP. Acedido em 31 de agosto de 2016, em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/8280.pdf>.

Cabral J. e Maques T. S. (1996). Do planeamento estratégico ao desenvolvimento sustentável – Experiência em Portugal. [versão eletrónica]. *Inforgeo*. p. 107 -116. Acedido em 07 de setembro de 2016, em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/23654/2/teresamarquesdoplaneamento000096413.pdf>.

Cachinho H., (2015). *Consumerscapes and the cultural logic of shopping places*. [versão eletrónica]. CIDADES - Revista Científica, Volume 11 Número 18. São Paulo. Acedido em 20 de outubro de 2016, em: <http://revista.fct.unesp.br/index.php/revistacidades/article/view/4242/3220>

Carvalho, J. (1999). *Cultura empresarial e criação de Empresas*. 1ª Edição, Edições Silabo. Lisboa.

Dias, J.A. (2002). *O foral de Odivelas*. Jornal “Nova Odivelas”. Odivelas.

Ferreira A. F. e Vara F. (2002). *Plano regional de ordenamento do território da Área Metropolitana de Lisboa (PROT – AML)*. [versão eletrónica]. Comissão de coordenação e desenvolvimento regional de Lisboa e vale do Tejo, Acedido em 31 de agosto de 2016,

em: <http://www.ccdr-lvt.pt/pt/plano-regional-de-ordenamento-do-territorio-da-area-metropolitana-de-lisboa/54.htm>.

Ferreira M. J. (1999). *A satelização das cidades nas órbitas das metrópoles- o caso de Lisboa*. [versão eletrónica]. GeoINNOVA – Número 0. Acedido em 31 de agosto de 2016, em: <http://fcs.unl.pt/geoinova/revistas/numero0.htm>.

Figueiredo M. D. e Leite E. F. (2006). *Cidades empreendedoras: As novas visões sobre planeamento urbano e desenvolvimento económico no Brasil*. [versão eletrónica]. REAd – Edição 53, Vol.12 Nº5, set-out 2006, p. 266 – 291. Acedido em 06 de setembro de 2016, em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/19553/cidades-empreendedoras--as-novas-visoes-sobre-planeamento-urbano-e-desenvolvimento-economico-no-brasil/i/en>.

Guimarães P. e Matos F. (2010). As potencialidades e vulnerabilidades da Baixa-Chiado e de Telheiras lidas pelas lentes da resiliência comercial urbana: centralidades, comércio e políticas públicas. [versão eletrónica]. *Actas do XII Colóquio Ibérico de Geografia*. 6 a 9 e outubro 2010. Porto. Acedido em 14 de maio de 2016, em: <http://web.lettras.up.pt/xiicig/comunicacoes/213.pdf>.

Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev3*. [versão eletrónica]. Acedido em 05 de maio de 2015, em: [https://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf](https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf).

Magalhães A., Gonçalves J. (2011). Multiplicidades. [versão eletrónica]. *Colecção "Sebentas d'Arquitectura"*. Faculdade de Arquitectura e Artes da Universidade Lusíada de Lisboa. Acedido em 31 de agosto de 2016, em: <http://revistas.lis.ulusiada.pt/index.php/sa/article/view/1830>.

Miranda, V.M.F. (2003). *Contributos para a História da Póvoa de Santo Adrião II Volume*. 2ª Edição, Junta de Freguesia da Póvoa Santo Adrião. Póvoa Santo Adrião.

Município de Odivelas. (2010). *Relatório de gestão*. [versão eletrónica]. Documentos de Prestação de Contas. Acedido em 16 de julho de 2015, em: <http://www.cm->

[odivelas.pt/anexos/camara municipal/instrumentos gestao/documentos prestacao contas/2010/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o.pdf](http://www.cm-odivelas.pt/anexos/camara_municipal/instrumentos_gestao/documentos_prestacao_contas/2010/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o.pdf).

Município de Odivelas. (2011). *Relatório de gestão*. [versão eletrónica]. Documentos de Prestação de Contas. Acedido em 16 de julho de 2015, em: [http://www.cm-odivelas.pt/anexos/camara municipal/instrumentos gestao/documentos prestacao contas/2011/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o.pdf](http://www.cm-odivelas.pt/anexos/camara_municipal/instrumentos_gestao/documentos_prestacao_contas/2011/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o.pdf).

Município de Odivelas. (2012). *Relatório de gestão*. [versão eletrónica]. Documentos de Prestação de Contas. Acedido em 16 de julho de 2015, em: [http://www.cm-odivelas.pt/anexos/camara municipal/instrumentos gestao/documentos prestacao contas/2012/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o.pdf](http://www.cm-odivelas.pt/anexos/camara_municipal/instrumentos_gestao/documentos_prestacao_contas/2012/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o.pdf).

Município de Odivelas. (2013). *Relatório de gestão*. [versão eletrónica]. Documentos de Prestação de Contas. Acedido em 16 de julho de 2015, em: [http://www.cm-odivelas.pt/anexos/camara municipal/instrumentos gestao/documentos prestacao contas/2013/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o.pdf](http://www.cm-odivelas.pt/anexos/camara_municipal/instrumentos_gestao/documentos_prestacao_contas/2013/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o.pdf).

Município de Odivelas. (2014). *Relatório de gestão*. [versão eletrónica]. Documentos de Prestação de Contas. Acedido em 16 de julho de 2015, em: [http://www.cm-odivelas.pt/anexos/camara municipal/instrumentos gestao/documentos prestacao contas/2014/Relatório%20de%20Gestão.pdf](http://www.cm-odivelas.pt/anexos/camara_municipal/instrumentos_gestao/documentos_prestacao_contas/2014/Relatório%20de%20Gestão.pdf).

Nunes G., Mota I. e Campos P. (2012). Policentrismo funcional: uma avaliação dos municípios portugueses. [versão eletrónica]. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais* nº29, 1º Quadrimestre, p.27 – 38. Acedido em 31 de agosto de 2016, em: <http://www.apdr.pt/siterper/numeros/RPER29/29.3.pdf>.



Parr J. (2004). *The polycentric urban region: a closer inspection*. [versão eletrónica]. *Regional Studies*, Vol. 38, n.º 3, p. 231-240. Acedido em 31 de agosto de 2016, em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/003434042000211114>.

Paiva D., Matos F. e Cachinho H. (2013). *Da velocidade do tempo na metrópole contemporânea*. Conference Paper, novembro 2013. Acedido em 14 de maio de 2016, em:

[https://www.researchgate.net/profile/Daniel\\_Paiva3/publication/277330017\\_Da\\_velocidade\\_do\\_tempo\\_na\\_metrpole\\_contemporanea/links/55688a6308aeab777220a4fe.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Daniel_Paiva3/publication/277330017_Da_velocidade_do_tempo_na_metrpole_contemporanea/links/55688a6308aeab777220a4fe.pdf).

Paiva D., Cachinho H. e Barata-Salgueiro T. (2015). The pace of life and temporal resources in a neighborhood of an edge city. [versão eletrónica]. *Time and Society*, Sage. Acedido em 14 de maio de 2016, em: <http://tas.sagepub.com/content/early/2015/07/22/0961463X15596704.abstract>.

Peixeira, L. (2010). *Feiras e mercados de Odivelas*. Edições Colibri e Câmara Municipal de Odivelas. Odivelas.

Pestana, M. e Gageiro, J. (2003). *Análise Dados para as Ciências Sociais. Complementaridade do SPSS*. 6ª Edição, Sílabo. Lisboa.

Pinto, A. (1982). *Diónisos – poeta e Rey*. Instituto de Cultura e Língua Portuguesa. Lisboa.

Santos, A. (2008). *Gestão estratégica – conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora. Lisboa.

Sampieri, Roberto H., Collado, Carlos F., Lucio, Maria P.B (2013). *Metodologia de pesquisa*. 5ª Edição, Penso. São Paulo.

Sekaran, Uma (2003). *Research methods for business: a skill building approach*. 4th edition. Wiley Editions, New York.

Tavares J., Freitas E. e Santos J.P. (2016). *Introdução ao estudo empresas privadas e municípios - Dinâmicas e desempenhos*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Lisboa.

União europeia (2011). *Territorial Agenda of the European Union 2020, Towards an Inclusive, Smart and Sustainable Europe of Diverse Regions*. Hungria. Acedido em 31 de agosto de 2016, em: <http://www.igfse.pt/upload/docs/2011/agendateritorial2020.pdf>.

Vaz, M. (2000). *O concelho de Odivelas Memórias de um Povo*. Comissão Instaladora do Município de Odivelas. Amadora.

Vaz, M. (2003). *Odivelas uma viagem ao passado*. Edição nº1. Amadora.

### **Legislação consultada:**

Resolução da Assembleia da Republica nº28/90 de 23 de outubro. *Diário da República Nº245 – I Série*. Assembleia da República. Lisboa. Acedido em 05 de maio de 2015, em: <http://www.cm-almeida.pt/documentosonline/legisla%C3%A7%C3%A3o/Documents/Legisla%C3%A7%C3%A3o%20de%20A%20a%20C/19.pdf>.

Decreto do Presidente da Republica nº58/90 de 23 de outubro. *Diário da República Nº245 – I Série*. Assembleia da República. Lisboa. Acedido em 05 de maio de 2015, em: <http://www.cm-almeida.pt/documentosonline/legisla%C3%A7%C3%A3o/Documents/Legisla%C3%A7%C3%A3o%20de%20A%20a%20C/19.pdf>.

*Constituição da República Portuguesa*. Assembleia da República. Lisboa. Acedido em 05 de maio de 2015, em: [http://www.cne.pt/sites/default/files/dl/crp\\_pt\\_2005.pdf](http://www.cne.pt/sites/default/files/dl/crp_pt_2005.pdf)

Decreto-Lei nº 262/86 de 02 de setembro. *Diário da República Nº201 – I Série*. Governo. Lisboa. Acedido em 18 de junho de 2015, em: [http://www.dgpi.mj.pt/sections/citius/livro-v-leis-sobre/pdf2215/dl-262-1986/downloadFile/file/DL\\_262\\_1986.pdf?nocache=1182251871.74](http://www.dgpi.mj.pt/sections/citius/livro-v-leis-sobre/pdf2215/dl-262-1986/downloadFile/file/DL_262_1986.pdf?nocache=1182251871.74)

Lei nº 75/2013 de 12 de setembro. *Diário da República N.º176 - I Série A*. Assembleia da República. Lisboa Acedido em 05 de maio de 2015, em:

[http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1990&tabela=leis&so\\_mio](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1990&tabela=leis&so_mio)  
Q.

Lei nº 25/2015 de 30 de março. *Diário da República N. 962 - I Série A*. Assembleia da República. Lisboa. Acedido em 05 de maio de 2015, em: [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1990&tabela=leis&so\\_mio](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1990&tabela=leis&so_mio)  
Q.

Lei nº142/85 de 18 novembro. *Diário da República N. 9265 - I Série A*. Assembleia da República. Lisboa. Acedido em 18 de maio de 2015, em: [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_estrutura.php?tabela=leis&artigo\\_id=&nid=2111&nversao=&tabela=leis&so\\_mio](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_estrutura.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=2111&nversao=&tabela=leis&so_mio).

Lei n.º 48/99 de 16 de junho. *Diário da República N. 9138 - I Série A*. Assembleia da República. Lisboa. Acedido em 18 de maio de 2015, em: [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=2111&tabela=leis&so\\_mio](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2111&tabela=leis&so_mio)  
Q.

Lei nº 38/90 de 10 de agosto. *Diário da República N. 9184 - I Série A*. Assembleia da República. Lisboa. Acedido em 18 de maio de 2015, em: [http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c3246795a5868774d546f334e7a67774c336470626e526c654852766331396863484a76646d466b62334d764d546b354d43394d587a4d34587a45354f5441756347526d&fich=L\\_38\\_1990.pdf&inline=true](http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c3246795a5868774d546f334e7a67774c336470626e526c654852766331396863484a76646d466b62334d764d546b354d43394d587a4d34587a45354f5441756347526d&fich=L_38_1990.pdf&inline=true).

Lei nº 32/98 de 18 de julho. *Diário da República N. 9164- I Série A*. Assembleia da República. Lisboa. Acedido em 19 de maio de 2015, em: [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=2113&tabela=leis&nversao](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2113&tabela=leis&nversao)

Lei nº 84/98 de 14 de dezembro. *Diário da República N. 9287 - I Série A*. Assembleia da República. Lisboa. Acedido em 19 de maio de 2015, em: <http://publicos.pt/documento/id220946/lei-84/98>.

Lei n.º 11-A/2013 de 28 de janeiro. *Diário da República N. 919- I Série A*. Assembleia da República. Lisboa. Acedido em 19 de maio de 2015, em: [http://www.anafre.pt/noticias/Lei%20no%2011-A-2013\\_28jan.pdf](http://www.anafre.pt/noticias/Lei%20no%2011-A-2013_28jan.pdf).

Lei n.º 22/2012 de 30 de maio. *Diário da República N.º 105- I Série A*. Assembleia da República. Lisboa. Acedido em 16 de julho de 2015, em: <https://www.citius.mj.pt/Portal/article.aspx?ArticleId=1122>.

Recomendação 2003/361/CE. *Jornal Oficial L 124 de 20.05.2003*. Comissão europeia. Acedido em 18 de junho de 2015, em: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_pt.htm)

#### **Sites consultados:**

<https://www.ine.pt>, acedido em 08 junho de 2015;

<http://www.pordata.pt>, acedido em 08 junho de 2015;

<http://www.epadd-paia.pt>, acedido em 24 de maio de 2015;

<http://www.marl.pt>, acedido em 24 de maio de 2015;

<http://www.jf-odivelas.pt>, acedido em 05 de junho de 2016;

<http://www.cm-odivelas.pt>, acedido em 15 de junho de 2016;

<http://op.cm-odivelas.pt>, acedido em 15 de junho de 2016;

<http://www.stradaoutlet.pt>, acedido em 16 de maio de 2016;

<http://www.marmeladabrancadeodivelas.com.pt>, acedido em 18 de junho de 2015;

<https://bde.portaldocidadao.pt>, acedido em 1 de outubro de 2016.

## **APÊNDICE I**

**Questionário aplicado às empresas de Odivelas constituídas entre 2010 e 2014 com capital social igual ou superior a 20 000 euros**

## QUESTIONÁRIO

### 1. CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA

1.1. Indique o CAE principal da sua empresa: \_\_\_\_\_

1.2. Especifique o setor de atividade da sua empresa: \_\_\_\_\_

1.3. Indique a forma jurídica da sua empresa:

1.3.1. Sociedade por quotas

1.3.2. Sociedade unipessoal

1.3.3. Sociedade anónima

1.3.4. Empresário em nome individual

1.3.5. Outra

Qual? \_\_\_\_\_

1.4. Em que ano foi constituída a empresa? \_\_\_\_\_

### 2. LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1. Indique qual a localização da sede da sua empresa:

2.1.1. Odivelas

2.2.5. Famões

2.2.2. Póvoa Sto Adrião

2.2.6. Caneças

2.2.3. Olival Basto

2.2.7. Ramada

2.2.4. Pontinha

2.2. Numa escala de 1 a 5, que fatores foram decisivos para fixar a sede da sua empresa no Concelho de Odivelas?

	(menos importante)	1	2	3	4	5 (mais importante)
2.2.1. Proximidade a Lisboa		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.2. Proximidade à residência dos sócios		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.3. Bons acessos viários		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.4. Proximidade com o aeroporto de Lisboa		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.5. Benefícios fiscais		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.6. Proximidade com os clientes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.7. Valor do terreno (custo m2)/ estabelecimentos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.8. Existência de empresas do mesmo setor de atividade no Concelho		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.9. Qualificação dos recursos humanos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.10. Custo dos recursos humanos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.11. Existência de estruturas de apoio e suporte à atividade empresarial /comercial		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |  | (menos importante) | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5 (mais importante)      |
|--|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2.2.12. Proximidade de núcleos académicos ou de investigação |                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2.13. Existência de pólos empresariais /comerciais         |                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2.14. Outro  | Qual?              | _____                    |                          |                          |                          |                          |

**2.3. Está satisfeito com a localização da sede da sua empresa?**

Sim  (Passe à pergunta 2.4.) Não

Se a sua resposta foi **Não**:

**2.3.1. Quais os principais motivos porque não está satisfeito com a localização da sua empresa?**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 2.3.1.1. Limitação de terreno (área)  | <input type="checkbox"/> |
| 2.3.1.2. Valor do terreno (custo m2)/ estabelecimentos                                    | <input type="checkbox"/> |
| 2.3.1.3. Localização periférica face a Lisboa   | <input type="checkbox"/> |
| 2.3.1.4. Inexistência de estruturas de apoio e suporte à atividade empresarial/ comercial | <input type="checkbox"/> |
| 2.3.1.5. Inexistência no local de núcleos académicos ou de investigação                   | <input type="checkbox"/> |
| 2.3.1.6. Inexistência de polos empresariais / comerciais                                  | <input type="checkbox"/> |
| 2.3.1.7. Existência de empresas do mesmo setor de atividade em Odivelas                   | <input type="checkbox"/> |
| 2.3.1.8. Distância das instalações da empresa à residência dos sócios                     | <input type="checkbox"/> |
| 2.3.1.9. Falta de recursos humanos com qualificação específica                            | <input type="checkbox"/> |
| 2.3.1.10. Custo dos recursos humanos  | <input type="checkbox"/> |
| 2.3.1.11. Ausência de benefícios fiscais  | <input type="checkbox"/> |
| 2.3.1.12. Distância da empresa face aos clientes  | <input type="checkbox"/> |
| 2.3.1.13. Outro   | <input type="checkbox"/> |
| Qual?   | _____                    |

**2.4. Indique os 3 fatores que mais valoriza no Concelho de Odivelas :**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 2.4.1. Proximidade a Lisboa   | <input type="checkbox"/> |
| 2.4.2. Bons acessos viários   | <input type="checkbox"/> |
| 2.4.3. Proximidade com o aeroporto de Lisboa  | <input type="checkbox"/> |
| 2.4.4. Benefícios fiscais   | <input type="checkbox"/> |
| 2.4.5. Valor do terreno (custo m2)/ estabelecimentos                                  | <input type="checkbox"/> |
| 2.4.6. Existência de estruturas de apoio e suporte à atividade empresarial /comercial | <input type="checkbox"/> |
| 2.4.7. Existência de empresas do mesmo setor de atividade no Concelho                 | <input type="checkbox"/> |
| 2.4.8. Proximidade de núcleos académicos ou de investigação                           | <input type="checkbox"/> |
| 2.4.9. Existência de pólos empresariais/ comerciais                                   | <input type="checkbox"/> |

2.4.10. Outro

Qual? \_\_\_\_\_

**2.5. Pensa mudar a localização da sua empresa para fora do Concelho de Odivelas?**

Sim

Não  (Passe à pergunta 2.6.)

Se a sua resposta foi Sim:

**2.5.1. Para que Concelho pensa mudar?**

2.5.1.1. Lisboa

2.5.1.5. Outro

2.5.1.2. Loures

Qual? \_\_\_\_\_

2.5.1.3. Sintra

2.5.1.4. Amadora

**2.6. Por quanto tempo mais pensa manter a sede da empresa no Concelho de Odivelas?**

2.6.1. Por mais de 1 ano

2.6.2. Durante mais 2 ou 3 anos

2.6.3. Durante mais de 3 ou 5 anos

2.6.4. Por mais de 5 anos ou mais anos

2.6.5. Não sabe/Não responde (NS/NR)

**3. POSICIONAMENTO DA EMPRESA NO MERCADO**

**3.1. Relativamente ao ambiente económico onde a sua empresa opera, indique os 2 fatores que mais influenciam o seu negócio:**

3.1.1. Taxa de inflação

3.1.4. Mercado de capitais

3.1.2. Taxa de juro

3.1.5. Outro

3.1.3. Taxa de desemprego

Qual? \_\_\_\_\_

**3.2. Relativamente ao ambiente social onde a sua empresa opera, indique os 2 fatores que mais influenciam o seu negócio:**

3.2.1. Comportamentos do consumidor

3.2.4. Características ideológicas

3.2.2. Segmentos sociais e económicos

3.2.5. Estilos de vida

3.2.3. Condições de vida

3.2.6. Associativismo

3.2.7. Outro

Qual? \_\_\_\_\_

**3.3. Relativamente ao ambiente cultural onde a sua empresa opera, indique os 2 fatores que mais influenciam o seu negócio:**

3.3.1. Taxa de alfabetização

3.3.5. Crenças e Valores



- |                             |                          |              |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| 3.3.2. Nível Educacional    | <input type="checkbox"/> | 3.1.6. Outro | <input type="checkbox"/> |
| 3.3.3. Meios de Comunicação | <input type="checkbox"/> | Qual? _____  |                          |
| 3.3.4. Costumes e tradições | <input type="checkbox"/> |              |                          |

**3.4. Relativamente ao ambiente demográfico onde a sua empresa opera, indique os 2 fatores que mais influenciam o seu negócio:**

- |   |                          |                                |                          |
|---|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 3.4.1. Densidade populacional                       | <input type="checkbox"/> | 3.4.5. Esperança média de vida | <input type="checkbox"/> |
| 3.4.2. Distribuição da população por sexo, idade... | <input type="checkbox"/> | 3.4.6. Taxa de natalidade      | <input type="checkbox"/> |
| 3.4.3. Distribuição geográfica da população         | <input type="checkbox"/> | 3.1.7. Outro                   | <input type="checkbox"/> |
| 3.4.4. Mobilidade interna                           | <input type="checkbox"/> | Qual? _____                    |                          |

**3.5. Relativamente ao ambiente político onde a sua empresa opera, indique os 2 fatores que mais influenciam o seu negócio:**

- |  |                          |                                       |                          |
|--|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| 3.5.1. Política ambiental                | <input type="checkbox"/> | 3.5.5. Política fiscal e monetária    | <input type="checkbox"/> |
| 3.5.2. Política externa e de defesa      | <input type="checkbox"/> | 3.5.6. Política de concertação social | <input type="checkbox"/> |
| 3.5.3. Política consumo e concorrência   | <input type="checkbox"/> | 3.5.7. Outro                          | <input type="checkbox"/> |
| 3.5.4. Política de incentivos económicos | <input type="checkbox"/> | Qual? _____                           |                          |

**3.6. Relativamente ao ambiente tecnológico onde a sua empresa opera, indique os 2 fatores que mais influenciam o seu negócio:**

- |   |                          |                              |                          |
|---|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| 3.6.1. Capacidade de inovação tecnológica | <input type="checkbox"/> | 3.6.5. Inovação de processos | <input type="checkbox"/> |
| 3.6.2. Proteção de patentes               | <input type="checkbox"/> | 3.6.6. Outro                 | <input type="checkbox"/> |
| 3.6.3. Investimento em I&D                | <input type="checkbox"/> | Qual? _____                  |                          |
| 3.6.4. Normas relativas à qualidade       | <input type="checkbox"/> |                              |                          |

**3.7. Relativamente ao ambiente legal onde a sua empresa opera, indique os 2 fatores que mais influenciam o seu negócio:**

- |                              |                          |                             |                          |
|------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 3.7.1. Legislação económica  | <input type="checkbox"/> | 3.7.5. Legislação ambiental | <input type="checkbox"/> |
| 3.7.2. Legislação tributária | <input type="checkbox"/> | 3.7.6. Legislação comercial | <input type="checkbox"/> |
| 3.7.3. Legislação Laboral    | <input type="checkbox"/> | 3.7.7. Legislação consumo   | <input type="checkbox"/> |
| 3.7.4. Comércio Externo      | <input type="checkbox"/> | 3.7.8. Outro                | <input type="checkbox"/> |
|                              |                          | Qual? _____                 |                          |

**3.8. Relativamente ao ambiente ecológico onde a sua empresa opera, indique os 2 fatores que mais influenciam o seu negócio:**

- |   |                          |                                   |                          |
|---|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
|   |                          | 3.8.4. Certificação ambiental     | <input type="checkbox"/> |
| 3.8.1. Condições climáticas             | <input type="checkbox"/> | 3.8.5. Planos de impato ambiental | <input type="checkbox"/> |
| 3.8.2. Níveis de contaminação ambiental | <input type="checkbox"/> | 3.8.6. Outro                      | <input type="checkbox"/> |
| 3.8.3. Legislação "Carbono zero"        | <input type="checkbox"/> | Qual? _____                       |                          |

**3.9. Indique o(s) mercado(s) onde a sua empresa opera:**

- |                         |                          |                                  |                          |
|-------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| 3.9.1. Mercado local    | <input type="checkbox"/> | 3.9.4. Mercado comunitário       | <input type="checkbox"/> |
| 3.9.2. Mercado regional | <input type="checkbox"/> | 3.9.5. Mercado Extra-comunitário | <input type="checkbox"/> |
| 3.9.3. Mercado Nacional | <input type="checkbox"/> | 3.9.6. Outro                     | <input type="checkbox"/> |

Qual? \_\_\_\_\_

**3.10. Os produtos/serviços que produz incorporam algum tipo de tecnologia?**

Sim  Não  (Passe à pergunta 3.11)

Se a sua resposta foi Sim:

**3.10.1. Os equipamentos tecnológicos que utiliza na produção dos produtos/serviços que produz foram desenvolvidos pela sua empresa?**

Sim  Não

**3.11. A sua empresa é proprietária de alguma patente ou marca própria?**

Sim  Não

**3.12. A sua empresa utiliza alguma patente ou marca de outra empresa?**

Sim  Não

**3.13. A sua empresa está abrangida por algum tipo de certificação:**

Sim  Qual? \_\_\_\_\_  
Não

**3.14. Tem necessidade de investir continuamente na inovação e desenvolvimento de novos produtos/serviços?**

Sim  Não

**3.15. A sua empresa exporta os produtos/serviços que produz?**

Sim  Não  (Passe à pergunta 3.16)

Se a sua resposta foi Sim:

**3.15.1. Quais os 3 países mais relevantes ao nível da exportação:** \_\_\_\_\_

**3.15.2. Qual a percentagem das exportações no volume total de vendas da empresa?** \_\_\_\_\_

**3.16. Considera o mercado onde a sua empresa atua muito competitivo?**

Sim  Não  (Passe à pergunta 3.15)

Se a sua resposta foi Sim:

**3.16.1 Indique os fatores que originam essa competitividade:**

- |   |                          |                            |                          |
|---|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 3.16.1.1. Muita concorrência              | <input type="checkbox"/> | 3.16.1.5. Nicho de mercado | <input type="checkbox"/> |
| 3.16.1.2. Segmento de mercado             | <input type="checkbox"/> | 3.16.1.6. Outro            | <input type="checkbox"/> |
| 3.16.1.3. Produto/serviço fácil de imitar | <input type="checkbox"/> | Qual? _____                |                          |
| 3.16.1.4. Margem de lucro baixa           | <input type="checkbox"/> |                            |                          |

**3.17. Quais os fatores que pensa que irão influenciar o desenvolvimento da sua empresa para os próximos 5 anos?**

---

---

**3.18. Considerando que a sua empresa está localizada no Concelho Odiveelas, de que forma a Câmara Municipal de Odiveelas pode colaborar na concretização do seu projeto de desenvolvimento empresarial?**

---

---

**4. CARATERIZAÇÃO DOS TRABALHADORES DA EMPRESA**

**4.1. Indique quantos trabalhadores tem a sua empresa**

- |                             |                          |                           |                          |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 4.1.1. São apenas os sócios | <input type="checkbox"/> | 4.1.4. Três trabalhadores | <input type="checkbox"/> |
| 4.1.2. Um trabalhador       | <input type="checkbox"/> | 4.1.5. Outro: _____       |                          |
| 4.1.3. Dois trabalhadores   | <input type="checkbox"/> |                           |                          |

(se a empresa não tiver trabalhadores passe à pergunta 5.1)

**4.2. Tem alguma relação de parentesco com algum dos colaboradores da sua empresa?**

Sim  Não  (Passe à pergunta 4.3.)

Se a sua resposta foi Sim:

4.2.1. Quantos colaboradores são da sua família? \_\_\_\_\_

4.2.2. Qual é a relação familiar que tem com esses colaboradores? \_\_\_\_\_

4.2.3. Quais as funções que desempenha(m) o(s) colaborador(es) da sua família? \_\_\_\_\_

**4.3. Relativamente aos seus trabalhadores, indique quantos é que residem:**

- |                              |       |                               |                |
|------------------------------|-------|-------------------------------|----------------|
| 4.3.1. Concelho de Odiveelas | _____ | 4.3.4 Concelho de Sintra      | _____          |
| 4.3.2. Concelho de Loures    | _____ | 4.3.5 Concelho da Amadora     | _____          |
| 4.3.3. Concelho de Lisboa    | _____ | 4.3.6 Outro Qual/Quais? _____ | Quantos? _____ |

**4.4. No que diz respeito às habilitações literárias dos seus trabalhadores, indique quantos têm:**

4.4.1. Até ao 3º ciclo ( 9º ano ou 5º ano antigo) \_\_\_\_\_ 4.4.4. Mestrado \_\_\_\_\_  
4.4.2. Ensino secundário (12º ano ou antigo 7º ano) \_\_\_\_\_ 4.4.5. Doutoramento \_\_\_\_\_  
4.4.3. Licenciatura \_\_\_\_\_

**4.5. No que diz respeito ao vínculo laboral dos seus trabalhadores, indique quantos têm:**

4.5.1. Contrato a termo certo \_\_\_\_\_ 4.5.4. Outro   
4.5.2. Contrato sem termo \_\_\_\_\_ Qual/Quais? \_\_\_\_\_  
4.5.3. Contrato de avença \_\_\_\_\_ Quantos? \_\_\_\_\_

**4.6. Indique qual a média de anos de permanência dos trabalhadores na sua empresa:**

4.6.1. Inferior a 1 ano  4.6.4. Entre 6 a 10 anos   
4.6.2. Entre 1 a 2 anos  4.6.5. Superior a 10 anos   
4.6.3. Entre 3 a 5 anos

**4.7. Atribui mais algum benefício do que o que se encontra legalmente definido?**

Sim  Não  (Passe à pergunta 4.8)

Se a sua resposta foi Sim:

**4.7.1. Indique quais os benefícios que dá aos seus trabalhadores:**

4.7.1.1 Seguro de saúde  4.7.1.4. Complementos remuneratório   
4.7.1.2. Viatura de serviço  4.7.1.5. Atribuição de bolsa de estudo aos funcionários   
4.7.1.3. Flexibilidade horária  4.7.1.6. Outro(s)  Qual/Quais? \_\_\_\_\_

**4.8. Investe na formação profissional dos seus trabalhadores?**

Sim  Não  (Passe à pergunta 5.1)

Se a sua resposta foi Sim:

**4.8.1. Qual o percentagem do orçamento que dedica a formação profissional dos trabalhadores?**

\_\_\_\_\_

**5. AMBIENTE E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

**5.1. A sua empresa tem necessidade de algum tipo de certificação ambiental?**

Sim  Não  (Passe à pergunta 5.2)

Se a sua resposta foi Sim:

**5.1.1. Indique qual a certificação que a sua empresa necessita:** \_\_\_\_\_

**5.2. A sua empresa costuma promover alguma boa prática ambiental?**

Sim  Não  (Passe à pergunta 5.3)

Se a sua resposta foi **Sim**:

**5.2.1. Indique 3 práticas ambientais que a sua empresa costuma desenvolver:**

5.2.1.1. Reciclagem	<input type="checkbox"/>	5.2.1.5. Adesão a rótulos ecológicos	<input type="checkbox"/>
5.2.1.2. Poupança de energia	<input type="checkbox"/>	5.2.1.6. Manutenção do sistema de climatização	<input type="checkbox"/>
5.2.1.3. Sensibilização dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	5.2.1.7. Prevenção de poluição atmosférica	<input type="checkbox"/>
5.2.1.4. Uso de produtos de limpeza não tóxicos	<input type="checkbox"/>	5.2.1.8. Outro(s) <input type="checkbox"/> Qual/Quais? _____	

**5.3. A sua empresa tem como prática realizar algum tipo de atividades de responsabilidade social?**

Sim  Não  (Passe à pergunta 6.1)

Se a sua resposta foi **Sim**:

**5.3.1. Que atividades de responsabilidade social costuma realizar:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5.3.2. Como caracteriza as atividades de responsabilidade social promovidas pela sua empresa:**

5.3.2.1. Mais do que 1 vez por ano	<input type="checkbox"/>	5.3.2.3. Sem periodicidade definida	<input type="checkbox"/>
5.3.2.2. Uma vez ao ano	<input type="checkbox"/>	5.3.2.3. Outro(s) <input type="checkbox"/> Qual/Quais? _____	

**5.3.3. A sua empresa promove as suas atividades de responsabilidade social junto dos seus clientes?**

Sim  Não  (Passe à pergunta 5.4)

Se a sua resposta foi **Sim**:

**5.3.3.1. Qual os mecanismos que utiliza:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5.4. Qual a percentagem do seu orçamento destinado às questões ambientais e de responsabilidade social?**

\_\_\_\_\_

**6. MEDIDAS MUNICIPAIS PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO**

**6.1. Antes de criar a sua empresa pediu apoio à Câmara Municipal de Odívetas?**

Sim  Não  (Passe à pergunta 6.2.)

Se a sua resposta foi **Sim**:

**6.1.1. Que tipo de apoio solicitou?** \_\_\_\_\_



**6.1.2. A que departamento da Câmara Municipal se dirigiu?**

- 6.1.2.1. Departamento de Gestão e Ordenamento Urbanístico
- 6.1.2.2. Departamento de Obras Municipais, Habitação e Transportes
- 6.1.2.3. Departamento de Gestão Educativa, Juventude, Cultura e Ambiente
- 6.1.2.4. Departamento Jurídico e de Gestão Financeira e Patrimonial
- 6.1.2.5. Outro

Qual? \_\_\_\_\_

**6.1.3. O apoio que solicitou foi-lhe prestado?**

Sim  Não  (Passe à pergunta 6.2.)

**6.1.4. Como classifica a utilidade desse apoio?**

(assinale a opção que mais se aplique)

Sem utilidade	Com pouca utilidade	Com alguma utilidade	Com muita utilidade	Com muita utilidade
---------------	---------------------	----------------------	---------------------	---------------------

**6.2. Tem conhecimento que a Câmara Municipal de Odivelas tem ao dispor dos empresários os seguintes meios:**

	SIM	NÃO	Não sabe
6.2.1. Isenção de derrama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.2. Ações de formação para desempregados e pessoas no ativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.3. Realização de sessões de esclarecimentos/workshops/seminários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.4. Realização de Prémio Distinção Empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.5. Incubadora de empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.6. Gabinete de apoio à internacionalização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.7. Realização de exposições empresariais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.8. Programa de visitas do executivo municipal às empresas do Concelho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.9. Divulgação de programas nacionais de apoio aos empresários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.10. Apoio no desenvolvimento de candidaturas para promoção do auto-emprego (PAECE do IEFP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.11. Iniciativas destinadas à promoção comercial, p.e. abertura estabelecimentos comerciais fora de horas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.12. Conhece outras medidas de apoio aos empreendedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quais? \_\_\_\_\_

**6.3. As medidas económicas desenvolvidas pela Câmara Municipal de Odivelas tiveram influência na sua decisão em sediar a sua empresa no Concelho de Odivelas?**

Sim  Não

**6.4. As medidas económicas desenvolvidas pela Câmara Municipal de Odivelas têm influência na sua decisão de manter a sua sede no Concelho?**

Sim  Não  (Passe à pergunta 6.5.)

Se a sua resposta foi Sim:

**6.4.1. Quais as medidas que têm influência na sua permanência no Concelho?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**6.5. A sua empresa beneficiou de alguma(s) medida(s) de estímulo à atividade económica promovida pela Câmara Municipal de Odivelas?**

Sim  Não  (Passe à pergunta 6.6.)

Se a sua resposta foi Sim:

**6.5.1. De que medidas beneficiou a sua empresa?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**6.6. Na sua opinião, que medidas de promoção aos novos empreendedores é que a Câmara Municipal de Odivelas deveria desenvolver?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**6.7. Como caracteriza o Concelho de Odivelas em termos empresariais**

---

---

**6.8. Que sugestões faria à Câmara Municipal de Odivelas para potenciar o desenvolvimento económico e social do Concelho:**

---

---

## **7. CARATERIZAÇÃO DO EMPRESÁRIO**

**7.1. Idade:**

7.1.1. Até 30 anos  7.1.3. Dos 41 aos 50 anos  7.1.5. Mais de 60 anos   
7.1.2. Dos 31 aos 40 anos  7.1.4. Dos 51 aos 60 anos

**7.2. Sexo:**

7.2.1. Masculino

7.2.2. Feminino

**7.3. Habilitações Académicas:**

7.3.1. Até ao 3º ciclo ( 9º ano ou 5º ano antigo)

7.3.4. Mestrado

7.3.2. Ensino secundário (12º ano ou antigo 7º ano)

7.3.5. Doutoramento

7.3.3. Licenciatura

**7.4. Local da residência do empresário:**

7.4.1. Odivelas

7.4.5. Famões

7.4.2. Póvoa Sto Adrião

7.4.6. Caneças

7.4.3. Olival Basto

7.4.7. Ramada

7.4.4. Pontinha

7.4.8. Outro

Qual? \_\_\_\_\_

**7.5. O empresário pertence a alguma associação empresarial?**

Sim

Não

Se a sua resposta foi Sim: Indique qual? \_\_\_\_\_

**7.6. Qual era a sua situação face ao emprego antes de criar a sua empresa?**

7.6.1. Desempregado(a) com subsídio de desemprego

7.6.4. Empregado(a) por conta própria

7.6.2. Desempregado(a) sem subsídio de desemprego

7.6.5. Estudante

7.6.3. Empregado(a) por conta de outrém

7.6.6. Empresário

7.6.7. Outra

Qual? \_\_\_\_\_

**7.7. A sua empresa foi criada juntamente com algum sócio?**

Sim

Não  (Passe à pergunta 7.8.)

Se a sua resposta foi Sim:

7.7.1. Qual é o número de sócios? \_\_\_\_\_

7.7.2. Tem alguma relação de parentesco com algum dos sócios?

Sim

Não  (Passe à pergunta 7.8.)

Se a sua resposta foi Sim:

7.7.2.1. Quantos sócios são da sua família? \_\_\_\_\_



7.7.2.2. Qual o grau de parentesco que tem com esse(s) sócio(s)? \_\_\_\_\_

7.7.2.3. Qual a residência atual dos sócios da sua empresa:

7.7.2.3.1. Concelho de Odivelas  7.7.2.3.4. Concelho de Sintra

7.7.2.3.2. Concelho de Loures  7.7.2.3.5. Concelho da Amadora

7.7.2.3.3. Concelho de Lisboa  7.7.2.3.6. Outro

Qual? \_\_\_\_\_

7.8. O empresário tem outras empresas?

Sim  Não  (o seu questionário termina aqui)

Se a sua resposta foi Sim:

7.8.1. Qual a área de atividade? \_\_\_\_\_

7.8.2. Qual o CAE? \_\_\_\_\_

7.8.3. Qual a data de constituição? \_\_\_\_\_

7.8.4. Qual a localização da empresa?

7.8.4.1. Concelho de Odivelas  7.8.4.4 Concelho de Sintra

7.8.4.2. Concelho de Loures  7.8.4.5 Concelho da Amadora

7.8.4.3. Concelho de Lisboa  7.8.4.6 Outro  Qual? \_\_\_\_\_

(O seu questionário termina aqui)

**OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**

## **APÊNDICE II**

Questionário aplicado às empresas da Urbanização Colinas do Cruzeiro

## QUESTIONÁRIO

Sr. Empresário,

Sou aluna do Mestrado em Gestão da Universidade Aberta de Lisboa e a minha dissertação tem como principal objetivo aferir a atratividade económica das Colinas do Cruzeiro, em Odivelas.

Toda a informação recolhida destina-se a ser usada exclusivamente para o estudo em causa, sendo assegurada a total confidencialidade da sua informação.

O tempo esperado para o preenchimento do questionário é de 10 minutos. Responda por favor a todas as questões. Para esclarecer qualquer dúvida pode utilizar o seguinte e-mail: [empreendedorismo.odivelas@gmail.com](mailto:empreendedorismo.odivelas@gmail.com).

Agradeço -lhe desde já pela sua colaboração.

Carla Silva

Odivelas, Junho 2016.

### 1. DA IDEIA À EMPRESA

#### 1.1. Seleccione os motivos que tiveram por base a criação da sua empresa:

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1.1.1. Vontade de ganhar mais dinheiro  | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.2. Desejo de sair da actividade rotineira                                       | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.3. Vontade de ser o seu próprio patrão  | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.4. Necessidade de provar a si e aos outros de que é capaz de criar uma empresa  | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.5. Desejo de desenvolver algo que traga benefícios para si e para a sociedade   | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.6. Exemplos anteriores de sucessos familiares conhecidos                        | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.7. Bons conhecimentos da actividade ou experiência profissional no sector       | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.8. Diversificação da actividade ou até complementaridade com outras actividades | <input type="checkbox"/> |
| 1.1.9. Outro. Qual?   | <input type="checkbox"/> |

#### 1.2. Como é que teve a ideia do seu negócio?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1.2.1. Tem outro estabelecimento idêntico noutra local              | <input type="checkbox"/> |
| 1.2.2. Conhecimento da existência deste negócio noutra zona do país | <input type="checkbox"/> |
| 1.2.3. Deteção de necessidade de mercado                            | <input type="checkbox"/> |
| 1.2.4. Outro. Qual?   | <input type="checkbox"/> |

#### 1.3. Como teve conhecimento da existência da urbanização Colinas do Cruzeiro?

\_\_\_\_\_

#### 1.4. Há quanto tempo abriu a sua empresa/estabelecimento nas Colinas do Cruzeiro?

\_\_\_\_\_

1.5. Numa escala de 1 a 5, que fatores foram decisivos para se estabelecer nas Colinas do Cruzeiro?

	(menos importante)	1	2	3	4	5 (mais importante)
1.5.1. Proximidade à residência dos empresários		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5.2. Características socioeconómicas dos moradores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5.3. Estrutura etária dos moradores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5.4. Benefícios fiscais		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5.5. Valor do estabelecimento (custo m2)/renda		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5.6. Inexistência de empresas do mesmo setor de atividade nas Colinas do Cruzeiro		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5.7. Sugestão de familiares/master-franchising		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5.8. Concentração comercial		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5.9. Outro(s) Qual (Quais)?		_____				

1.6. Porque é que não escolheu instalar a sua empresa/estabelecimento noutra zona de Odiveelas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.7. Quais as fontes de financiamento que utilizou para iniciar o seu negócio?

1.7.1. Recursos próprios	<input type="checkbox"/>	1.7.3. Bancos comerciais	<input type="checkbox"/>
1.7.2. Empréstimo da família e amigos	<input type="checkbox"/>	1.7.4. Instituições de capital de risco	<input type="checkbox"/>
1.7.5. Outro. Qual?	_____		

1.8. Antes de abrir a sua empresa efetuou algum estudo de mercado e/ou plano de negócio?

Sim  Não

1.9. Antes de criar a sua empresa pediu algum tipo de apoio à Câmara Municipal de Odiveelas?

Sim  Não  (Passe à pergunta 2.1.)

Se a sua resposta foi Sim:

1.9.1. Que tipo de apoio solicitou? \_\_\_\_\_

## 2. A EMPRESA

2.1. Em que ano foi constituída a empresa? \_\_\_\_\_ 2.2. Indique o CAE principal da sua empresa: \_\_\_\_\_

2.2. Especifique a área de atividade da sua empresa: \_\_\_\_\_

2.3. Qual o horário de funcionamento da sua empresa/estabelecimento? \_\_\_\_\_

2.4. Indique de que forma o seu estabelecimento se diferencia da concorrência:

\_\_\_\_\_

---

2.5. Como caracteriza os seus clientes?

---

---

2.6. Assinale os períodos do dia em que tem mais clientes:

	2ªF	3ªF	4ªF	5ªF	6ªF	Sábado	Domingo
Antes das 9h da manhã							
Das 9h - 12h							
Das 12h - 15h							
Das 15h - 17h							
Das 17h - 20h							
A partir das 20h							

2.7. Onde residem os seus clientes?

- 2.7.1. Colinas do Cruzeiro       2.7.4. Concelho de Loures   
2.7.2. Outra zona do concelho de Odivelas       2.7.5. Concelho de Amadora   
2.7.3. Concelho de Lisboa       2.7.6. Não sabe   
2.7.7. Outro Qual? \_\_\_\_\_

2.8. A sua empresa pertence a uma cadeia de lojas ou franchising?

- Sim       Não

2.9. Quantos trabalhadores tem a sua empresa: \_\_\_\_\_

2.10. Tem alguma relação de parentesco com algum dos colaboradores da sua empresa?

- Sim       Não

2.11. Relativamente aos seus trabalhadores, indique quantos é que residem:

- 2.11.1. Concelho de Odivelas \_\_\_\_\_      2.11.4. Concelho de Sintra \_\_\_\_\_  
2.11.2. Concelho de Loures \_\_\_\_\_      2.11.5. Concelho da Amadora \_\_\_\_\_  
2.11.3. Concelho de Lisboa \_\_\_\_\_      2.11.6. Outro Qual/Quais? \_\_\_\_\_ Quantos? \_\_\_\_\_

2.12. Para o exercício da sua atividade necessita de:

- 2.12.1. Trabalhadores indiferenciados       2.12.2. Trabalhadores especializados   
2.12.3. Outra. Qual? \_\_\_\_\_

### 3. CARATERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

#### 3.1. Qualidade do entrevistado:

- 3.1.1. Empresário (Sócio)  3.1.4. Funcionário   
3.1.2. Sócio -Gerente  3.1.5. Outro. Qual? \_\_\_\_\_  
3.1.3. Gerente

#### 3.2. Idade:

- 3.2.1. Até 30 anos  3.2.3. Dos 41 aos 50 anos  3.2.5. Mais de 60 anos   
3.2.2. Dos 31 aos 40 anos  3.2.4. Dos 51 aos 60 anos

#### 3.3. Sexo:

- 3.3.1. Masculino  3.3.2. Feminino

#### 3.4. Habilitações Académicas:

- 3.4.1. Até ao 3º ciclo ( 9º ano ou 5º ano antigo)  3.4.4. Mestrado   
3.4.2. Ensino secundário (12º ano ou antigo 7º ano)  3.4.5. Doutoramento   
3.4.3. Licenciatura  3.4.6. Outra. Qual? \_\_\_\_\_

#### 3.5. Local da residência do entrevistado:

- 3.5.1. Colinas do Cruzeiro  3.5.4 Concelho de Sintra   
3.5.2. Outra zona do concelho de Odivelas  3.5.5. Concelho de Lisboa   
3.5.3. Concelho de Loures  3.5.6. Outro  Qual? \_\_\_\_\_

(as próximas questões destinam-se apenas a empresários)

#### 3.6. Qual era a sua situação face ao emprego antes de criar a sua empresa?

- 3.6.1.Desempregado(a) com subsídio de desemprego  3.6.4.Empregado(a) por conta própria   
3.6.2.Desempregado(a) sem subsídio de desemprego  3.6.5.Estudante   
3.6.3.Empregado(a) por conta de outrém  3.6.6. Empresário   
3.6.7.Outra  Qual? \_\_\_\_\_

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

## **APÊNDICE III**

### **Tabelas de análise do estudo de caso: Urbanização Colinas do Cruzeiro**

Tabela III.1 Listas de empresa/estabelecimentos comerciais por área de atividade e por ruas

Área de atividade dos estabelecimentos por ruas	Número de estabelecimentos	Número de inquéritos entregues	Número de respostas	Número de recusa participação/não respondido
<b>Rua Pulido valente</b>	<b>62</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>2</b>
Agência de Viagens	1	1	1	
ATL/Centro de estudos	2	1	1	
Clinica dentária	2			
Clinica médica	1			
Clinica veterinária	1			
Comercio cigarros eletrónicos	1	1	1	
Creche/infantário	1			
Estética e bem estar	6	1	1	
Eventos	1			
Farmácia	1			
Frutaria	2			
Ginásio	1			
Imobiliária	3	2	2	
Lavandaria	1	1	1	
Loja de vestuário	7	4	4	
Loja mobiliário e decoração	1			
Minimercado/Supermercado	1			
Óptica	2	2	2	
Papelaria	3	2	1	1
Prestação de serviços	4	2	2	
Produtos infantis	3	2	1	1
Produtos para animais	1	1	1	
Restauração e bebidas	15	3	3	
Sapateiro e Chaves	1	1	1	
<b>Praça Cidade de Odivelas</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
Clinica dentária	1	1		1
Clinica Médica	1			
Escola de condução	1			
Estética e bem estar	2	2	1	1
Farmácia	1	1	1	
Imobiliária	1	1	1	
Loja produtos chineses	1			
Minimercado/Supermercado	1			
Restauração e bebidas	5	4	4	
<b>Av. Miguel Torga</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
Bicicletas	1	1	1	
Clinica dentária	1			
Creche/infantário	3	1	1	
Estética e bem estar	3	1	1	
Loja mobiliário e decoração	1			
Prestação de serviços	5	1	1	
Restauração e bebidas	3			



Venda automóveis e motos	1			
<b>Rua Alfredo da Costa</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
ATL/Centro de estudos	2			
Clinica médica	1	2	1	1
Escola de música e dança	1			
Estética e bem estar	2			
Loja de vestuário	1	1	1	
Minimercado/Supermercado	1			
Óptica	1			
Prestação de serviços	2	1	1	
Restauração e bebidas	5	3	2	1
<b>Rua Cristóvão da Costa</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Arranjos Costura	1			
Prestação de serviços	1	1	1	
<b>Rua Fernando Namora</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
Agência de Viagens	1			
ATL/Centro de estudos	2	1	1	
Engomadoria	2	1	1	
Estética e bem estar	7			
Eventos	1			
Imobiliária	1			
Lavandaria	1			
Loja de vestuário	1			
Minimercado/Supermercado	1			
Papelaria	1	1	1	
Prestação de serviços	2	2	2	
Produtos Alternativos	1			
Restauração e bebidas	5			
Venda Gás	1			
<b>Rua Mário Moreira</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
Escola de línguas	1	1	1	
Escola de música e dança	1	1	1	
Estética e bem estar	3	1	1	
Farmacêutica	1	1	1	
Fotografo	1	1	1	
Prestação de serviços	1	1		1
Restauração e bebidas	2			
<b>Av. Magalhães Coutinho</b>	<b>28</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>1</b>
Assistência e Reparação	1	1	1	
Barbearia	2	2	2	
Casa de jogos	1			
Clinica dentária	1			
Clinica fisioterapia	2	1	1	
Creche/infantário	1	1	1	
Escola de condução	1	1	1	
Estética e bem estar	3	1		1
Farmácia	1	1	1	
Imobiliária	2			
Prestação de serviços	3			

Restauração e bebidas	5			
Tipografia	1			
Venda de automóveis e motos	1			
Venda material de bricolage	1			
Venda produtos festas	1	1	1	
Áreas de atividade não identificadas	1			
<b>Rua Antero de Quental</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
Ginásio	1	1	1	
Loja mobiliário e decoração	4	1	1	
Restauração e bebidas	1			
Estética e bem estar	1			
<b>Praça de Portugal</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
Clinica veterinária	1			
Creche/infantário	1			
Estética e bem estar	1			
Fotografo	1	1	1	
Imobiliária	1			
Prestação de serviços	1	1	1	
Restauração e bebidas	4	1	1	
Áreas de atividade não identificadas	1			
<b>Av. Reinaldo dos Santos</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Bicicletas	1			
Estética e bem estar	2			
Ginásio	1			
Lavandaria	1			
Minimercado/Supermercado	1			
Prestação de serviços	1			
Restauração e bebidas	2			
Venda de automóveis e motos	1			
<b>TOTAL</b>	<b>205</b>	<b>70</b>	<b>62</b>	<b>8</b>

Fonte: Dados adaptados do levantamento realizado pela DLAEPC da CMO

Tabela III.2: Fatores indicados pelos inquiridos sobre a forma como se diferenciam face à concorrência

Diferenciação <sup>1</sup>	Respostas		
	N	%	% de casos
Preço	6	7,6%	12,2%
Fabrico próprio	4	5,1%	8,2%
<b>Qualidade</b>	<b>12</b>	<b>15,2%</b>	<b>24,5%</b>
<b>Prestação de serviços integrados/ personalizados/ especializados</b>	<b>12</b>	<b>15,2%</b>	<b>24,5%</b>
<b>Produtos/ serviços/ conceitos de negócio inovadores</b>	<b>16</b>	<b>20,3%</b>	<b>32,7%</b>
Experiência	2	2,5%	4,1%
Ambiente/instalações	7	8,9%	14,3%
Eficiência	2	2,5%	4,1%
Serviço técnico e de pós-venda	2	2,5%	4,1%
Horário	1	1,3%	2,0%
Marca	2	2,5%	4,1%
<b>Atendimento/ Profissionalismo/ Honestidade/ Equipa</b>	<b>13</b>	<b>16,5%</b>	<b>26,5%</b>
Total	79	100,0%	161,2%

1. Dichotomy group tabulated at value 1.

Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão 2.4)

Tabela III.3: Forma como o empresário teve conhecimento da Urbanização Colinas do Cruzeiro

		N	%
Através de contactos	Através da família	2	2,9%
	Através de amigos	5	7,1%
	Através de conhecidos	1	1,4%
	Através do construtor	2	2,9%
	Através dos urbanizadores	1	1,4%
	Através dum administrador	1	1,4%
		<b>Total</b>	<b>12</b>
			<b>17,0%</b>
Por conhecimento próprio	Conhecimento próprio	1	1,4%
Frequenta/frequentou a zona ou as proximidades	Reside em Odivelas	1	1,4%
	Reside na urbanização	10	10,8%
	Reside nas proximidades	8	11,4%
	Reside no concelho	15	21,4%
	Trabalha/trabalhou em Odivelas	2	2,9%
	Frequenta a zona	2	2,9%
	Já residiu no Concelho	1	1,4%
	Negócios na zona	2	2,9%
		<b>Total</b>	<b>41</b>
			<b>55,1%</b>
Prospecção	Prospecção	4	5,7%
	Considerada uma boa zona noturna	1	1,4%
Não responderam		<b>11</b>	<b>15,7%</b>

Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão 1.3)

Tabela III.4: Porque não escolheu instalar a empresa/estabelecimento noutra zona de Odivelas

Porque não escolheu instalar a empresa/estabelecimento noutra zona de Odivelas	N	%
Não respondidos	24	22,9%
<b>Concorrência</b>	<b>10</b>	<b>9,6%</b>
Dormitório	1	1,0%
<b>Envelhecida</b>	<b>10</b>	<b>9,6%</b>
Infraestruturas	1	1,0%
Localização	1	1,0%
Loja em construção	1	1,0%
Longe da residência	2	1,9%
Mais parada	1	1,0%
Mais próximo de Lisboa	1	1,0%
Menor sucesso noutra zona	1	1,0%
Menor visibilidade	1	1,0%
Menos prestígio	1	1,0%
Menos promissora	1	1,0%
<b>Mercado saturado</b>	<b>7</b>	<b>6,7%</b>
Não agradou outra zona	1	1,0%
Não é bom local	1	1,0%
Não encaixa no modelo	1	1,0%
Não pensou noutra zona	6	5,8%
Não reside na zona	1	1,0%
Não tem as infraestruturas	1	1,0%

Não tem lojas em construção	1	1,0%
Não tem público alvo	2	1,9%
Não tem requisitos pretendidos	3	2,9%
Parada	1	1,0%
<b>Público alvo</b>	<b>12</b>	<b>11,4%</b>
Sem características	1	1,0%
Sem movimento	1	1,0%
<b>Tem estabelecimento</b>	<b>10</b>	<b>9,5%</b>

---

Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão 1.5 e 1.6)

Tabela III.5: Fluxo de clientes por dia de semana e por horários

	Horários <sup>1</sup>	Respostas		
		N	%	% de casos
2ª Feira	antes 9h	6	1,2%	12,0%
	9h - 12h	15	3,0%	30,0%
	12h - 15h	7	1,4%	14,0%
	15h - 17h	12	2,4%	24,0%
	<b>17h - 20h</b>	<b>33</b>	<b>6,7%</b>	<b>66,0%</b>
	a partir 20h	6	1,2%	12,0%
3ª Feira	antes 9h	6	1,2%	12,0%
	9h - 12h	15	3,0%	30,0%
	12h - 15h	7	1,4%	14,0%
	15h - 17h	14	2,8%	28,0%
	<b>17h - 20h</b>	<b>34</b>	<b>6,9%</b>	<b>68,0%</b>
	a partir 20h	7	1,4%	14,0%
4ª Feira	antes 9h	4	,8%	8,0%
	9h - 12h	12	2,4%	24,0%
	12h - 15h	9	1,8%	18,0%
	15h - 17h	14	2,8%	28,0%
	<b>17h - 20h</b>	<b>33</b>	<b>6,7%</b>	<b>66,0%</b>
	a partir 20h	7	1,4%	14,0%
5ª Feira,	antes 9h	6	1,2%	12,0%
	9h - 12h	12	2,4%	24,0%
	12h - 15h	8	1,6%	16,0%
	15h - 17h	15	3,0%	30,0%

	<b>17h - 20h</b>	<b>33</b>	<b>6,7%</b>	<b>66,0%</b>
	a partir 20h	9	1,8%	18,0%
6ª Feira,	antes 9h	5	1,0%	10,0%
	9h - 12h	14	2,8%	28,0%
	12h - 15h	7	1,4%	14,0%
	15h - 17h	17	3,5%	34,0%
	<b>17h - 20h</b>	<b>38</b>	<b>7,7%</b>	<b>76,0%</b>
	a partir 20h	7	1,4%	14,0%
Sábado	antes 9h	8	1,6%	16,0%
	<b>9h - 12h</b>	<b>24</b>	<b>4,9%</b>	<b>48,0%</b>
	12h - 15h	11	2,2%	22,0%
	15h - 17h	12	2,4%	24,0%
	17h - 20h	10	2,0%	20,0%
	a partir 20h	1	,2%	2,0%
Domingo	antes 9h	1	,2%	2,0%
	9h - 12h	2	,4%	4,0%
	12h - 15h	2	,4%	4,0%
	15h - 17h	2	,4%	4,0%
	17h - 20h	3	,6%	6,0%
	a partir 20h	4	,8%	8,0%
Total		492	100,0%	984,0%

<sup>1</sup>Dichotomy group tabulated at value 1.

Fonte: Dados obtidos das respostas ao inquérito (questão 2.6)