

# **A CRIAÇÃO DE EMPRESAS MUNICIPAIS COMO MODELO DE EMPREENDEDORISMO DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL – UM ESTUDO EMPÍRICO NUMA ABORDAGEM INSTITUCIONAL**

**Casimiro Francisco Ramos, Instituto de Arte e Design**

**José Carlos Casillas Bueno, Universidad de Sevilla**

## **RESUMEN**

La Administración Local en Portugal conoció una nueva realidad desde 1997 con la posibilidad de creación de un sector empresarial local con empresas cuyo capital social es mayoritariamente público. Esta realidad propició una proliferación de empresas municipales con los más distintos objetivos, poniendo a prueba la capacidad emprendedora de los ayuntamientos para afrontar el reto de la competitividad entre regiones. En este trabajo, este proceso de creación de empresas es abordado desde un punto de vista institucional y se presentan resultados de eficacia de una muestra significativa de las empresas existentes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Processo Institucional, Empresas Municipais, Empreendedorismo da Administração Local

## **ABSTRACT**

The Local Administration in Portugal met a new reality since 1997 with the possibility of creation a local managerial sector with companies whose social capital is mostly public. This reality was in a proliferation of local companies with those must different objectives, putting in test the entrepreneurship capacity of the city councils and the challenge to competitiveness among regions. In this work, this process to creation companies is approached an institutional point of view and results of effectiveness a significant sample of the existent companies are presented.

**KEY WORDS:** Institutional Process, Local Companies, Local Administration Entrepreneurship

## **1. INTRODUÇÃO**

No período de 1997 a 2003, o quadro legislativo que regulamenta o funcionamento das Autarquias Locais foi de tal forma alterado que podemos dizer que, a Administração Local passou a viver uma nova fase, depois do processo de democratização que ocorreu a partir de 1974.

A legislação produzida nesse período permitiu às autarquias participarem em vários modelos de gestão, a saber: -Associações de municípios, Áreas metropolitanas e comunidades, Fundações municipais, Sociedades anónimas, por quotas e cooperativas e as Empresas municipais que são a opção mais vulgarizada e constituem o objecto do presente trabalho.

**As Empresas Municipais**, cuja criação só foi possível a partir de 1998, ao abrigo da Lei n.º 58/98, de 18 de Agosto, transformaram-se rapidamente na forma mais usual para as autarquias prosseguirem os mais variados fins. Assim, desde 1999 foram criadas empresas municipais com os mais diversos fins, como a gestão de infra-estruturas de saneamento básico, o turismo, a habitação, a educação, a cultura, o desporto, etc..

Nesse contexto o presente trabalho tem por objectivo apresentar, numa abordagem institucional, o diagnóstico do quadro empresarial local existente no último trimestre de 2005, através do estudo empírico sobre uma amostra de 60% das empresas existentes, procurando-se entender, através da iniciativa empreendedora da Administração Local, o contributo que estas organizações têm dado para a criação de postos de trabalho e para os níveis de competitividade das regiões e consequentemente do País.

## 2. O PROCESSO INSTITUCIONAL

A institucionalização consiste num processo de adopção de regras, normas e valores, com o objectivo da organização adquirir legitimidade no pensamento social, ao longo do tempo (Scott,1995). Mas, a par da abordagem do institucionalismo como processo, este também pode ser visto como uma variável.

Desse ponto de vista, as instituições incorporam sistemas reguladores, normativos e cognitivos, que pressionam as organizações para a estabilidade. Esta visão da institucionalização como variável é defendida por Zucker (1977) e por Meyer e Rowan (1991), que consideram existir um conjunto de actores e estruturas que através dos sistemas anteriores exercem um conjunto de pressões institucionais que influem no comportamento das organizações.

Os sistemas reguladores, normativos e cognitivos estão directamente relacionados com as práticas isomórficas, que as organizações desenvolvem. Essas práticas isomórficas, numa perspectiva institucional, explicam o processo de adaptação das organizações ao meio envolvente, sendo utilizado para investigar a razão de determinadas organizações serem homogéneas dentro de determinado sector que, segundo os autores pode ficar a dever-se a três tipos de mecanismos:

1. Mecanismos Isomórficos coercitivos
2. Mecanismos Isomórficos normativos
3. Mecanismos Isomórficos miméticos

A cada um dos tipos de isomorfismo anteriormente referidos, correspondem, respectivamente, a um dos três “pilares” já abordados, que suportam as instituições: o regulador, o cognitivo e o normativo.

O **processo regulador**, directamente relacionado com o **isomorfismo coercitivo**, corresponde à capacidade de estabelecer regras, controlar o seu cumprimento e aplicar sanções, com o objectivo de influir no comportamento futuro. Este processo está normalmente a cargo dos Governos e agentes representantes do Estado, que actuam como terceiros devido à neutralidade dos seus interesses (Scott, 1995).

Em segundo lugar, o **processo normativo** aplica normas numa lógica de como se devem fazer as coisas, ao mesmo tempo que os valores seguem a racionalidade em que os indivíduos realizarão aquilo que é mais apropriado realizar, de acordo com as suas obrigações sociais (Scott, 1995). Este processo tem assim origem em grupos de profissionais que, através da sua origem académica ou dos interesses profissionais que integram, regulamentam e condicionam a acção dos actores que se enredam num **isomorfismo normativo**.

Por último, o **processo cognitivo** que corresponde ao **isomorfismo mimético**, resulta do facto das organizações procurarem ganhar legitimidade, actuando de forma igual às organizações do seu campo organizacional que têm sucesso. Estes processos miméticos são identificados pela proliferação de organizações similares que mostram uma dada forma e prática de actuação.

Este fenómeno de imitação está muito relacionado com os processos de mudança organizacional porque pode conduzir à análise de uma variável muito relevante designada de **imersão institucional**. É um conceito que contempla o inter-relacionamento entre a actividade da organização e o seu contexto institucional.

Esta variável pode ser medida através do capital social que se obtém e que está directamente relacionado com os conceitos de isomorfismo e legitimidade.

Um elevado grau de imersão institucional conduz a que as relações entre os grupos de interesses sejam mais estáveis e consequentemente permitindo que os custos de transação sejam mais baixos. Isto é, a explicação da heterogeneidade através da imersão institucional, que tem o seu fundamento na teoria dos custos de transação, uma vez que se baseia no argumento em que, quanto maior a inter-relação, maior o fluxo de informação e consequentemente menos possibilidades têm os agentes de actuarem de forma oportunista.

No presente trabalho foi considerado como base do processo de criação de empresas municipais a forte presença de mecanismos isomórficos e de determinantes postulados do processo institucional. No ponto seguinte é apresentado um diagnóstico, com base numa amostra, sobre o processo de criação, dimensão, criação de empregos e competitividade nas empresas municipais.

### **3. CRIAÇÃO DE EMPRESAS, DIMENSÃO, CRIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO E COMPETITIVIDADE**

#### **3.1– CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

Segundo os dados disponíveis na Direcção Geral das Autarquias Locais em Setembro de 2005 havia 114 empresas municipais e intermunicipais. Apesar de, legalmente, ter sido possível criar empresas municipais desde 1998, a verdade é que só a partir de 2000 se deu o “boom”, ao terem sido criadas 31 empresas (27,2% de um total de 114 empresas). Em 2001 houve um ligeiro abrandamento (foram criadas 28 empresas), mas conjuntamente com as empresas criadas em 2000, neste período de 2 anos foram constituídas cerca de 52% das empresas existentes.

O presente trabalho baseia-se nos dados de 41 empresas, amostra na qual se reflecte a evidência da evolução da generalidade do processo de criação das empresas municipais, já que 29% dessas empresas foram criadas em 2000 e 14,5% em 2001. No conjunto dos dois anos, as empresas analisadas que foram criadas entre o ano 2000 e 2001, representam 44% da amostra.

### 3.2 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR DISTRITOS

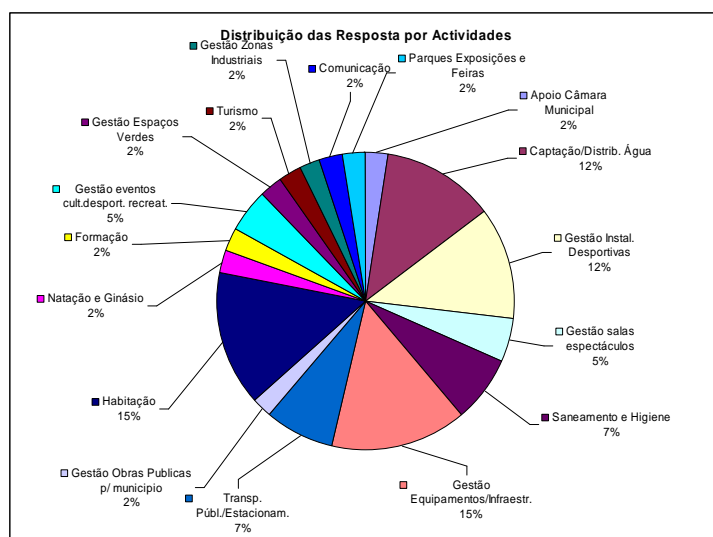
A amostra obtida abrange praticamente todos os Distritos de Portugal continental. Só não foi possível obter dados de 3 distritos, a saber: Beja, Bragança e Castelo Branco. No entanto, estes 3 distritos têm uma baixa representatividade na população, uma vez que no distrito de Beja e Bragança somente havia uma empresa municipal, e em Castelo Branco havia 3 empresas, ou seja um total de 5 empresas, que num universo de 114 empresas representa cerca de 4,4%.

### 3.3 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR ACTIVIDADES

No que respeita à distribuição da amostra pelas actividades desenvolvidas pelas empresa, foi possível obter dados para todos os conjuntos de actividades definidos na população.

A distribuição das diversas actividades no conjunto da amostra é representada no gráfico seguinte:

Gráfico 2 – Distribuição da amostra por ramos de actividade



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.4– CRIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO

A importância da criação das empresas municipais como factor determinante para a criação de postos de trabalho foi uma questão colocada aos responsáveis das empresas que compõem a amostra. Pelas resposta obtidas,

verifica-se que a maioria dos inquiridos considera esse facto pouco, ou muito pouco relevante. Somente 12,2% da amostra considerou importante a criação de EM's para este efeito, sendo que 56,2% atribuem pouca ou muito pouca importância a este factor.

Gráfico – 1 – Importância das E.M. 's na criação de postos de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.5 - DIMENSÃO DAS EMPRESAS – CAPITAL SOCIAL E NÚMERO DE TRABALHADORES

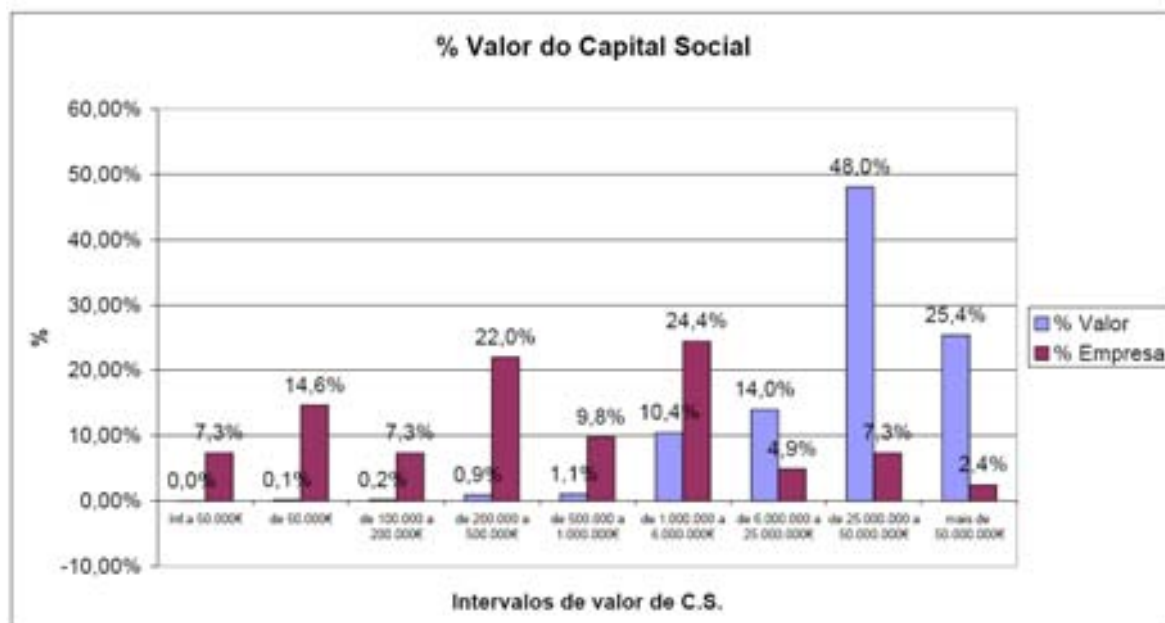
Para caracterizar a dimensão das empresas que compõem a amostra foram utilizados dois indicadores, o Capital Social que dá uma ideia do investimento realizado e o número de trabalhadores que dá uma referência da necessidade de mão de obra para o desenvolvimento da sua actividade.

Nos pontos seguintes é feita uma análise aos resultados, obtidos através da amostra, nos montante de capital social e do n.º de trabalhadores.

#### 3.5.1 – CAPITAL SOCIAL

Através dos valores apresentados como Capital Social das empresas da amostra é possível estabelecer 9 escalões para os montantes investidos em cada empresa, a partir dos quais se construiu o seguinte gráfico:

Gráfico 2 - % de Valor do Capital Social por escalões de valor



Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo por base o valor do Capital Social, a maior empresa municipal da amostra é a “Águas de Gaia-EM” com um Capital Social de 65 milhões euros, representando cerca de 25% do Capital investido, no conjunto das 41 empresas.

De facto, do conjunto da amostra, destaca-se um grupo de empresas composto pelas “Águas de Maia”, a “EMARP”, as “Águas de Coimbra”, a “AGERE”, a “EAMB” e a “Varzim Lazer”, que formam um conjunto de 6 empresas (14,6%) com maior relevância tendo, cada uma delas, investido em Capital Social, montantes acima dos 15 milhões de euros.

Deste conjunto de seis empresas, quatro delas estão ligadas à actividade de captação e distribuição de águas (Águas de Gaia, Águas de Coimbra, EMARP e AGERE) a EAMB, ligada ao saneamento e higiene e a Varzim Lazer, relacionada com a gestão de parques de lazer.

A explicação para os montantes do Capital Social destas empresas está, obviamente, relacionada com a actividade desenvolvida por estas empresas.

As infra-estruturas, nomeadamente as redes de saneamento básico e, as de armazenamento e distribuição de água, que estas empresas dispõem são obviamente investimentos de capital intensivo, sendo certo que nestes montantes estarão integrados valores em espécie que resultaram da transferência de infra-estruturas que eram posse da Câmara Municipal e que passaram para a posse das respectivas empresas municipais.

### 3.5.2 – NÚMERO DE TRABALHADORES

O outro indicador a que se recorreu para interpretarmos a dimensão das empresas em análise foi o número de trabalhadores. Ao conjunto das empresas da amostra, há que previamente ter em conta que, à data, cinco empresas ainda não tinham trabalhadores ao serviço, o que reduz a análise deste indicador a 35 empresas.

Em 2004, essas 35 empresas tinham 3.700 trabalhadores. Neste indicador podemos, em primeiro lugar fazer uma separação em três grupos: Empresas com menos de 100 trabalhadores, empresas com mais de 100 e menos de 500 trabalhadores e empresas com mais de 500 trabalhadores.

Efectuado esta separação, a amostra tem 28 empresas com menos de 100 trabalhadores, que representam 80% do número de empresas, mas que só empregam 19,5% (723 trabalhadores em 2004) da mão de obra do conjunto das 35 empresas.

Com mais de 100 trabalhadores e menos de 500, em 2004, oito empresas empregavam 2.331 pessoas (63%), apesar de representarem somente 22,8% do número de empresas.

Com mais de 500 trabalhadores, somente existia uma empresa, a AGERE-EM de Braga, que em 2004 tinha 646 trabalhadores, e portanto podendo ser considerada uma grande empresa quando utilizado este indicador, enquanto que as 8 empresas com mais de 100 trabalhadores podem ser consideradas médias empresas.

Deste conjunto de 9 empresas com mais de 100 trabalhadores (incluindo a AGERE-EM com mais de 500) devemos salientar o seguinte:

- A empresa AGERE teve no triénio de 2002 a 2004 um quadro estável de 633 trabalhadores;
- A EDUCA, as Águas de Gaia e a EMEL também tiveram um quadro de pessoal estável no referido triénio;
- A EMARP, a HPEM e a GEBALIS tiveram um progressivo acréscimo do quadro de empregados ao longo dos três anos e contribuíram, conjuntamente com as Águas de Coimbra (início de actividade em 2003) e a Gestão Equipamentos de Chaves (início de actividade em 2004), decisivamente para o aumento do n.º de trabalhadores deste conjunto de 9 empresas no triénio 2002 a 2004;
- Em 2002 este conjunto de empresas tinha 1.421 trabalhadores e em 2004 tinha 2.331 trabalhadores, ou seja um aumento de 64%;
- Em termos médios, o conjunto das oito empresas com o número de trabalhadores no intervalo de 100 a 500 trabalhadores, tiveram, em média, nos anos de 2002, 2003 e 2004, um quadro de pessoal de 178, 241 e 291 trabalhadores respectivamente;

No grupo de empresas com menos de 100 trabalhadores, os respectivos quadros de pessoal mantiveram-se mais ou menos estáveis no triénio 2002 e 2004, resultando que o acréscimo dos mesmos só registou um aumento médio na ordem 22,8% (de um total de 589 trabalhadores em 2002, para um total de 723 em 2004). Em termos médios, o n.º médio de trabalhadores neste conjunto de empresas situou-se entre os 23 e os 27 trabalhadores no triénio em análise, sendo que se excluirmos as empresas com menos de 10 trabalhadores, o número médio destas empresas de menor dimensão, situa-se nos 38 trabalhadores.

### 3.6 – ACTIVIDADE DE EXPLORAÇÃO DAS EMPRESAS

Para avaliar a evolução da actividade de exploração das empresas, nomeadamente no que respeita à sua situação económica foram analisados os seguintes elementos:

- Volume de Vendas ou Prestação de Serviços no triénio 2002 a 2004;
- Resultados Líquidos obtidos no triénio 2002 a 2004.

#### 3.6.1 – VOLUME DE VENDAS

Da amostra de 41 empresas, duas não deram informação sobre a sua actividade de exploração (Culturguarda e Expoarade) e quatro (Lisboa Ocidental-SRU, EMIA-EM, Baixa Pombalina SRU e EAMB só iniciaram a sua actividade em 2005), não tiveram actividade nestes 3 anos.

Do conjunto das 35 empresas restantes, cinco só iniciaram a sua actividade em 2003 (Resíduos do Nordeste, HABITAR, INTERMINHO, Abranpolis e AC- Águas de Coimbra) e duas só iniciaram a sua actividade em 2004 (CULTURVAL e Gestão de Equipamentos de Chaves).

Tendo em conta estes condicionalismos, este conjunto de 35 empresas da amostra facturaram 104.717,8 mil euros em 2002, 153.792,6 mil euros em 2003 e 153.865,4 mil euros, em 2004. Do ano de 2003 para 2004, o volume de vendas das empresas em análise registou um ténue crescimento (mais 72 mil euros), enquanto que na variação de 2002 para 2004, o crescimento foi de 46,9%.

Tal crescimento assenta essencialmente no facto de 7 empresas (AC-Águas de Coimbra, Resíduos do Nordeste, Interminho, Gestão Equip. Chaves, Habitar, Abranpolis e Culturval), que não tinham qualquer actividade em 2002, terem iniciado a sua actividade em 2003 ou 2004 e como tal, a contribuir significativamente para o aumento total do volume de negócios, do conjunto das empresas.

A generalidade das restantes empresas apresentaram crescimentos moderados (entre 3% e 30%), no triénio em análise, sendo que as situações mais extremas e que influem nos valores médios apresentados, são as seguintes:

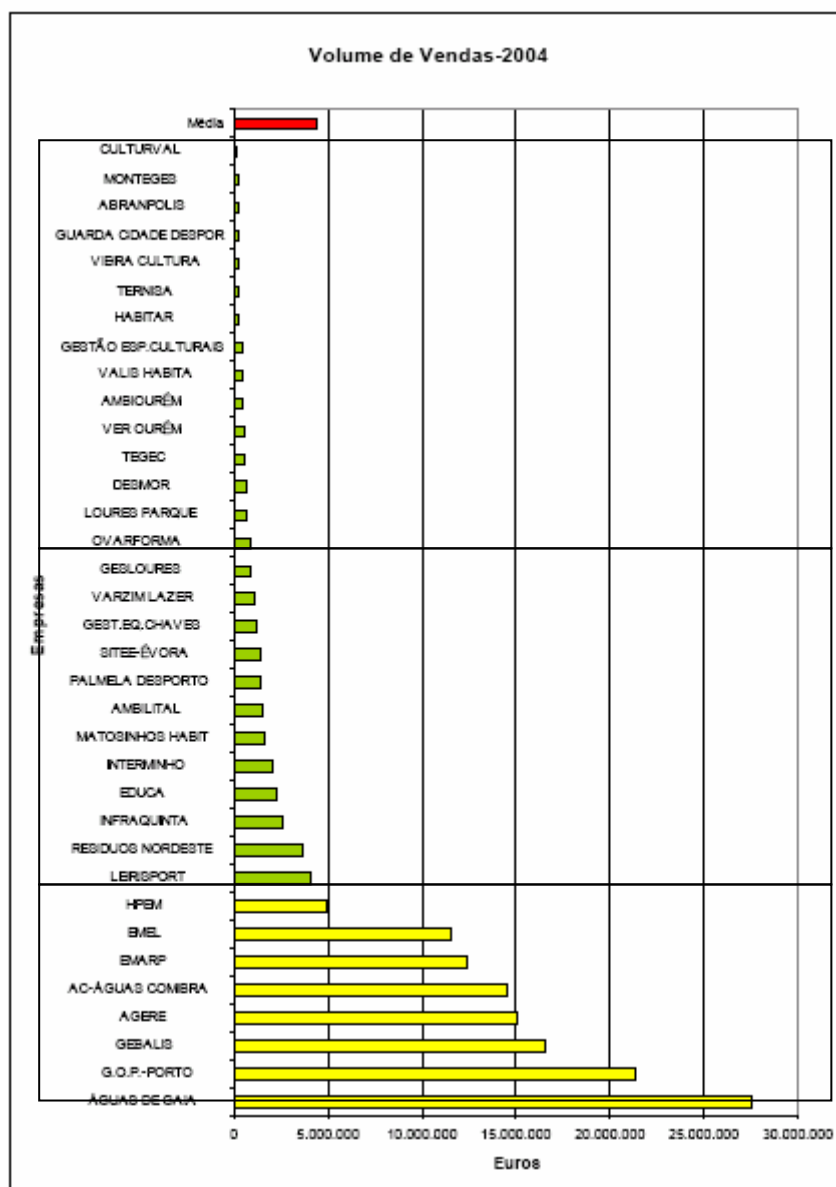
- Duas empresas que viram reduzido o seu volume de negócios entre 2002 e 2004. A G.O. P., com – 11,03% e a VEROURÉM, com menos 21,6%;
- Sete empresas que apresentam um crescimento acima da média, destacando-se a Leirisport (com mais 143,6%, facto relacionado com a realização do campeonato europeu de futebol) e a AMBIOURÉM (com um aumento de 271,12%).

No ano de 2004, como pode ser visualizado no gráfico seguinte, podemos, segundo o volume de vendas, dividir as empresas em 3 grupos:

- Empresas com volume de vendas inferiores a 1 milhão de euros;
- Empresas com volume de vendas entre um e cinco milhões de euros;
- Empresas com volume de vendas superiores a cinco milhões de euros.



Gráfico 3 – Ordenação das empresas por Volume de Vendas – Ano 2004



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Pelos volumes de vendas alcançados em 2004, podemos admitir que na amostra há uma empresa de dimensão claramente maior que as restantes (Águas de Gaia), depois um conjunto de 6 empresas de média dimensão com vendas situadas entre os 10 e os 25 milhões de euros.

Doze empresas podem-se considerar de pequena/média dimensão com o volume de vendas situado entre, um e cinco milhões de euros. E por fim, um conjunto de 16 empresas cujo volume de vendas é próprio de empresas de pequena dimensão.

### 3.6.2 –RESULTADOS LIQUIDOS

No que respeita aos Resultados Líquidos obtidos pelas empresas no triénio 2002 a 2004, o cenário não é muito animador. Apesar de se registar uma melhoria, em termos genéricos, nos resultados líquidos alcançados pelas empresas no triénio de 2002 a 2004, a verdade é que em 2004, 40% das empresas ainda apresentavam prejuízos (31% em 2003 e 51% em 2002),

A média dos resultados obtidos pelas empresas cifrou-se em prejuízos na ordem dos 142 mil euros e a soma dos resultados obtidos por todas as empresas, em 2004, atingiu o valor negativo de 4.982.535€, uma melhoria em relação a 2002, em que esta soma totalizava 6.131.671€, mas uma agravamento em relação a 2003, em que esta soma totalizou um valor negativo de 926.804€.

Tabela 1 – Evolução dos Resultados – Triénio 2002/2004

(Valores em Euros)

EMPRESA	RL-2002	RL-2003	RL-2004
<b>Média</b>	<b>-175.190,60</b>	<b>-26.480,11</b>	<b>-142.358,14</b>
<b>Soma de resultados negativos</b>	<b>-7.261.674,00</b>	<b>-3.748.025,00</b>	<b>-7.259.234,00</b>
<b>Soma de resultados positivos</b>	<b>1.130.003,00</b>	<b>2.821.221,00</b>	<b>2.276.699,00</b>
<b>Taxa de cobertura Pos. / Neg.</b>	<b>15,6%</b>	<b>75,3%</b>	<b>31,4%</b>
<b>Saldo (Positivos - Negativos)</b>	<b>-6.131.671,00</b>	<b>-926.804,00</b>	<b>-4.982.535,00</b>

<b>Empresas c/ Resultados Neg.</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>14</b>
	<b>51,4%</b>	<b>31,4%</b>	<b>40,0%</b>
<b>Empresas c/ Resultados Pos.</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>23</b>
<b>Empresas c/ Resultados Nulos.</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Numa análise mais cuidada dos resultados obtidos por cada empresa nos três anos em análise, observa-se que houve 6 empresas que tiveram prejuízos nos três anos (EDUCA, EMARP, VARZIMLAZER, EMCB, HPEM e a MONTEGES), sendo que a EDUCA e a EMARP se destacam, não só pelos montantes que alcançaram, mas também porque os resultados negativos apresentam uma degradação progressiva no período.

Por outro lado, houve 8 empresas que apresentaram resultados positivos nos três anos do período 2002 a 2003. A Ambiourém, Verourém, Desmor, Ambital, Vieira Cultura, Infraquinta, Águas de Gaia e AC-Águas de Coimbra.

Deste conjunto de empresas destacam-se as Águas de Gaia e AC-Águas de Coimbra, não só por terem alcançado os melhores resultados, mas sobretudo pela estabilidade que estes apresentam no período, em redor do meio milhão de euros.

### 3.6.5 – VOLUME DE VENDAS POR TRABALHADOR

Outro indicador com relevância da análise da actividade das empresas é a relação entre o volume de vendas das empresas e o número de trabalhadores, ou seja o valor médio das vendas por trabalhador.

Nessa análise é possível, em primeiro lugar, destacar um conjunto de cinco empresas (Tabela-2) que apresentam valores médios das vendas por trabalhador, acima dos 100 mil euros.

Tabela 2 – Volume de vendas por trabalhador - 2004

EMPRESA	Valores em Euros		
	VV-2004	Trab.04	Product.04
G.O.P.-PORTO	21.296.972	26	819.114
RESIDUOS NORDESTE	3.641.004	5	726.201
INTERMINHO	2.085.958	4	521.490
SITEE-EVORA	1.370.937	5	274.187
HABITAR	310.986	3	103.662
		média	489.331
		dpadrão	300.781

Fonte: Elaborado pelo autor

Quatro destas empresas têm um pequeno número de trabalhadores, mas as G.O.P. com 26 trabalhadores e uma facturação de 21 milhões de euros é a empresa que ocupa o número um do ranking do indicador Vendas/N.º Trabalhadores. Com valores também cimeiros neste indicador situa-se a Matosinhos Habit, a Gebalis e as Águas de Gaia, em especial as duas últimas porque com 193 e 324 trabalhadores, respectivamente, tem um volume médio de vendas por trabalhador acima do 80 mil euros.

Com valores médios, salientam-se os casos da EMEL, AC-Águas de Gaia e EMARP que com um nº de trabalhadores compreendido entre 280 e os 350, alcançam uma relação entre as vendas e o número de trabalhadores na ordem dos 40 mil euros por trabalhador, um valor ligeiramente acima da média geral das empresas que têm este indicador abaixo dos 100 mil euros por trabalhador.

Com resultados um pouco aquém do desejável, dado o número de trabalhadores que dispõem, surgem: EDUCA, Gestão de Equip. Chaves, HPEM e AGERE. As duas primeiras ocupam até, os últimos lugares do ranking deste indicador.

A AGERE, apesar de apresentar um valor para o indicador na ordem dos 23 mil euros (a média total é de 28 mil euros), é a empresa com mais trabalhadores e que tem o terceiro maior n.º de vendas, pelo que nesse contexto o valor de facturação por trabalhador é um pouco modesto.

Para estabelecer uma relação entre a dimensão das empresas e os resultados obtidos, foi elaborada uma tabela de “ranking” que obedeceu à seguinte metodologia:

- Para o ranking dimensão foram relacionadas as empresas por ordem decrescente (de 35 a 1) de valores em Capital Social, volume de vendas, resultados líquidos e número de trabalhadores em 2004. A soma dos valores obtidos em cada um deste indicadores foi ordenada por ordem decrescente, obtendo-se uma ordenação da empresa com maior dimensão, para a empresa com menor dimensão.
- Para o ranking resultados foram relacionadas as empresas por ordem decrescente (de 35 a 1) dos valores de rentabilidade das vendas, rentabilidade do Capital Social, Volume de Vendas por trabalhador e Resultados Líquidos por trabalhador em 2004.
- Da soma dos dois indicadores de ranking obteve-se uma pontuação de ranking total que consta Tabela -3.

Tabela - 3 – Ranking Total (Dimensão/Rentabilidade)

Ordem	Ranking Total	Ordem	Ranking Total
1	AGUAS DE GALA	19	TERNISA
2	G.O.P.-PORTO	20	EMARP
3	AC-AGUAS COMIBRA	21	ABRANPOLIS
4	AMBILITAL	22	GEST.EQ.CHAVES
5	EMEL	23	VARZIM LAZER
6	VIEIRA CULTURA	24	HPEM
7	INFRAQUINTA	25	LEIRISPORT
8	AGERE	26	HABITAR
9	LOURES PARQUE	27	GESLOURES
10	GUARDA CIDADE DESPOR	28	ÓVARFORMA
11	VALIS HABITA	29	MATOSINHOS HABIT
12	INTERMINHO	30	EDUCA
13	DESMOR	31	GESTÃO ESP.CULTURAIS
14	PALMELA DESPORTO	32	RESIDUOS NORDESTE
15	GEBALIS	33	CULTURVAL
16	SITEE-ÉVORA	34	MONTEGES
17	VER OUREM	35	TEGEC
18	AMBIOURÉM		

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Da análise do Ranking total podem-se retirar as seguintes conclusões:

- Em termos de dimensão, as 6 primeiras empresas deste ranking são as que têm maior expressão na amostra em análise;
- Destas seis maiores, 3 delas ocupam os três primeiros lugares da geral (Águas de Gaia, G.O.P.e AC-Águas de Coimbra), apesar de no ranking de resultados, duas terem perdido alguns pontos (Águas de Gaia e AC-Águas de Coimbra);
- Nas nove primeiras empresas ordenadas pelo critério de dimensão, seis mantêm-se nas nove primeiras em termos gerais. Três, a Gebalis, Varzim Lazer e a HPEM, por baixarem demasiado no ranking de resultados caem para os 15º, 23º e 24º da geral, respectivamente;
- As empresas mais pequenas, TEGEC e MONTEGES, apesar de apresentarem uma subida no ranking dos resultados, o mesmo não foi suficiente para recuperar das duas últimas posições na lista geral;
- Nas últimas 10 em dimensão, para além das duas últimas anteriormente referidas, há mais quatro empresas que continuam a integrar as últimas 10 da geral, enquanto a TERNISA, Verourém, Ambiourém e ValisHabita, por via de bons indicadores de resultados, recuperam para valores mais cimeiros no ranking geral;
- Por último uma referência particular à EDUCA que da 10.ª posição no ranking dimensão, por força dos resultados negativos obtidos é levada para a 30ª posição da geral.

Em suma, não está evidente uma relação causal directa entre a dimensão das empresas e o resultados obtidos, já que para além dos factos já referidos, das primeiras dez empresas no ranking dimensão, só duas (G.O.P. e Loures Parque) se mantêm nas 10 primeiras do ranking de resultados e só três das últimas dez em dimensão, se mantêm nesse último grupo do ranking de resultados. Saliente-se que há até o caso da Vallis Habita que apesar de ocupar o 32º lugar em dimensão, ocupa o 4.º lugar em resultados e conseqüentemente o 11º da geral.

O presente trabalho permitiu a análise de alguns dados das actividades desenvolvidas pelas empresas municipais nos últimos anos, como resultado de um estudo exploratório de uma realidade que deve ser estudada mais profundamente nos seus diversos aspectos organizativos e de gestão.

O impacto que os mecanismos isomórficos possam ter no desenvolvimento da actividade destas empresas é outro aspecto que carece de maior aprofundamentos, bem como os aspectos relacionados com a mudança organizacional.

O diagnóstico apresentado neste trabalho, apesar de ter sido sobre aspectos muito específicos da actividade das empresas, explicados, em parte, pelo determinismo do processo institucional, pode ser considerado como um ponto de partida para estudos mais profundos sobre a complexidade dos modelos competitividade da Administração Pública Local.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, H. I. (1979). The changing shape of the strategic problem. In Schendel, D.E. y Hofer, C.W. Strategic management. Little, Brown, Boston, Toronto.

Barney, J. (1986a). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3) (656-665).

Brown, J. S., e Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation, *Organization Science*, 2(1).

Child, J. (1972). Organization structure, environment, and performance. *Sociology*. Vol. 6 (12-27).

Cook, S. D. N., e Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning, *Journal of Management Inquiry*, 2 (373-390).

Costa, Baptista da (2003). Uma cultura de empresa baseada no TQM como suporte dos novos modelos organizacionais. In: *1.º Congresso Nacional da Administração Pública-Os vectores da mudança*, 11-11-2003, Lisboa.

Cyert, R. M. e J. G. March (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Davis, P. S. (2000). Mode of International entry: an isomorphism perspective. *Journal of International Business Studies*, 2000, vol. 31 (2),(239-259).

Díez de Castro, E.; Martín, F. (1990). La enseñanza de Administración de empresas a grandes grupos. *Revista de Economía y Empresa*, X (27-28) (285-296).

Diéz de Castro, Emilio P.(2003). Programa de estudos avançados: *Paradigma y metodología de investigação*, Mayo-Junio de 2003, Lisboa. ICD-ROM.

Díez, E.P. y Martín, F. (1990). La enseñanza de la administración de empresas a grandes grupos. *Revista de Economía y Empresa*, XI (27) (286-296).

DiMaggio, Paul J. (1988). Interest and agency in Institutional Theory. In: ZUCKER, Lynne G. (Ed.), *Institutional Patterns and organizations: culture and environments*: 3-21. Cambridge.

DiMaggio, Paul J. e Powell, Walter W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationalite in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (147-160).

Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory, *Academy of Management Review*, 15(3) (369-381).

Donaldson, L. (1990b). A rational basis for criticisms of organizational economics: A reply to Barney. *Academy of Management Review*, 15 (3) (394-401).

Fama, E.F. e Jensen, M.C. (1983a). Agence problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*,

26 (327-349).

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embedded ness, *American Journal of Sociology*, 91(3), (481-510).

Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (109-122).

Hannan, M. T. e Carroll, G. R.(1995).Theory building and cheap talk about legitimation: Reply to Baum and Powell, *American Sociological Review*, 60 (539-544).

Hannan, M. T. e Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5) (929-964).

Jacoby, Sanford M. (1990). The new institutionalism: What can it learn from the old?. *Industrial Relations*, Vol. 29, n.º 2 (316-359).

Lawrence, P.R. e Lorsch, J.W. (1976). *Organización e ambiente*. Labor, Barcelona.

March, J.G.(1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organiz. Science*,2(1),(71-87).

March, J. G. e Olsen, J. P. (1976). Organizational learning and the ambiguity of the past. In J. March e J. Olsen, *Ambiguity and choice in organizations* (pp. 54-68). Bergen, Norway: Universitetsforlaget.

Meyer, A. D., Tsui, A. S., e Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36 (1175-1195).

Meyer, J.W. e Rowan, B (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (340-363).

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, New York.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), (14-37).

North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16 (145-179).

Ouchi, W.G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25 (129-141).

Perrow, C.N. (1991). *Sociología de las organizaciones*. McGrawHill, New York.

Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory* (Chapter 1: A variety of perspectives, pp1-40) Boston: Pitman.

Powell, W. W.(1988). Institutional effects on organizational structure and performance. In: Lynne G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations*. Cambridge: Ballinger, (115- 136).

Rossetto, Carlos R. e Rossetto, Adriana M. (1999). A combinação das perspectivas institucional e da dependência de recursos no estudo da adaptação estratégica organizacional. *Teorias Evid. Econ.*, Passo Fundo, Vol. 7, n.º 12 (111-136).

Rowan, B. (1982). Organizational structure and the institutional environment: the case of public schools. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 27 (259-279).

Salancik, G. R.; Meindl, J. R. (1984). Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29 (238-254).

Scott, W. Richard (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*,32 (493-511).

Scott, W. Richard (1995). *Institutions and organizations*. Sage, Thousand Oaks, Calif.

Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, 13 (25-35).

Steiner, G. A. e Miner, J. B. (1982). *Management police and stratege*. Macmillan, New York .

Teece D. J. (1984.). Economic analysis and strategic management. *Califomia Management Review*, 26 (3)

(87-110).

Tolbert, P. S. (1985). Institutional environments and resource dependence: sources of administrative structure in Institutions of Higher Learning. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30 (1-13).

Trist, H. M. e Beer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ .

Van de Ven, A. H., e Poole, S. (1995). Change in organizations, *Academy of Management Review*.

Weber, M. (1946). Bureaucracy, *From Max Weber: Essays in Sociology* (196 - 244).

Williamson, O. E. (1975). The Organizational Failures Framework. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, The Free Press (20 - 40).

Williamson, O. E. (1994). Transaction Cost Economics and Organization Theory. Adapted from *The Handbook of Economic Sociology*, Smelser, M., and Swedberg, R. (77-107).

Zucker, L. G. (1983). Organizations as institutions. In: BACHARACH S. (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, p. 1-47. Greenwich: JAI Press.

### **Legislação**

Portugal. Lei n.º 58/98, de 18 de Agosto de 1998. *Lei das Empresas Municipais, Intermunicipais e Regionais*, Diário da República-I Série-A, n.º 189 de 18 de Agosto, 1998.

### **Publicações em Jornais**

Governo revê Lei. Semanário: "Expresso", Lisboa, Publicado na edição n.º 1516 de 17 de Novembro de 2001.

Oliveira, Marta Moutinho. Câmara Municipais já criaram perto de 1.000 empresas. *Jornal de Negócios*, Edição n.º 232-AnoVI, de 12 de Abril de 2004.