



RESUMOS DA FUNDAÇÃO ▶ 2

Encerramento de multinacionais

Pedro de Faria, coordenação

- A colecção Resumos da Fundação pretende levar até si as ideias-chave dos Estudos da FFMS, de uma forma sintética, linear e clara. Para quem gosta da conclusão mais perto do início.

Encerramento de multinacionais

Pedro de Faria, coordenação

Miguel Torres Preto

Wolfgang Sofka

António Sérgio Ribeiro

Andreas Distel



Largo Monterroio Mascarenhas, n.º 1, 7.º piso
1099-081 Lisboa
Telf: 21 001 58 00
ffms@ffms.pt

Director de publicações: António Araújo
Director da coleção Resumos da Fundação: João Tiago Gaspar
Título: Encerramento de multinacionais
Coordenador: Pedro de Faria
Revisão de texto: João Ferreira
Design: Inês Sena
Paginação: Guidesign
Impressão e acabamento: Guide Artes Gráficas

© Fundação Francisco Manuel dos Santos e os autores
Outubro de 2018

ISBN: 978-989-8943-16-3
Depósito Legal n.º 446 393/18

As opiniões expressas nesta edição são da exclusiva responsabilidade dos autores e não vinculam a Fundação Francisco Manuel dos Santos. Os autores desta publicação adotam o novo Acordo Ortográfico. A autorização para reprodução total ou parcial dos conteúdos desta obra deve ser solicitada ao autor e ao editor.

Encerramento de multinacionais

Introdução	9
1. As Multinacionais em Portugal	13
2. Encerramento de empresas multinacionais e capital humano	29
Conclusão	43
Agradecimentos	49
Abreviaturas	51
Glossário	53
Para saber mais	55
Autores	59

Introdução

Nas últimas décadas, as subsidiárias das empresas multinacionais (EMN), isto é, aquelas empresas em que uma parte do capital social pertence a uma empresa-mãe com capital social estrangeiro, converteram-se em pilares fundamentais da economia dos países de acolhimento. O encerramento de uma subsidiária pode acarretar perdas avultadas, quer em termos financeiros, quer em termos de prestígio para a empresa, assim como problemas significativos tanto para os trabalhadores como para as comunidades no seu todo. Quando, em 2012, a AstraZeneca, uma EMN farmacêutica com sede no Reino Unido, anunciou o encerramento da sua unidade sueca de investigação e desenvolvimento (I&D), perderam-se 1200 postos de trabalho e o governo sueco viu-se obrigado a encetar esforços consideráveis para limitar tanto as consequências negativas sobre a região de Lund, como os efeitos prejudiciais sobre a competitividade internacional da indústria farmacêutica sueca.

No contexto português temos o exemplo da Rohde, uma subsidiária alemã que operava no sector do calçado, amplamente noticiado e alvo de discussão pública. A empresa encontrava-se em Portugal desde 1984 e tinha a sua produção orientada para a exportação. A Rohde contava com duas fábricas: uma em Santa Maria da Feira e outra em Pinhel. Detinha ainda cinco lojas próprias: quatro na zona norte e uma em Lisboa. A empresa acabaria por fechar as instalações

produtivas de Pinhel (em 2006) e de Santa Maria da Feira (em 2010). Em Pinhel, a Rohde chegou a contar com mais de 700 trabalhadores e, quando encerrou, a unidade empregava cerca de 370 funcionários, o que representava aproximadamente 16% da população ativa do concelho. Em 2010, o encerramento da fábrica de Santa Maria da Feira levou à destruição de aproximadamente 970 postos de trabalho. Este caso suscitou imensa polémica visto que a subsidiária recebeu vários apoios nos últimos anos de laboração, nomeadamente, uma subvenção do Fundo Europeu de Ajustamento à Globalização (FEG) de 1,4 milhões de euros.

Muito poucos estudos, porém, investigam as consequências que os encerramentos de subsidiárias de EMN exercem sobre o país de acolhimento. Isto não deixa de ser surpreendente, uma vez que o anúncio do encerramento de subsidiárias, como foi o caso da unidade de produção de *chips* de computadores da Qimonda em Vila do Conde, em 2007, suscita, por regra, uma cobertura mediática intensa e negativa, bem como protestos inflamados, refletindo as perturbações que o encerramento de subsidiárias causam na vida dos trabalhadores locais da empresa, nas restantes empresas da região e na comunidade no seu todo. Compreender os fatores subjacentes à longevidade das subsidiárias das EMN é, portanto, fundamental, não só para os trabalhadores das subsidiárias, como para os gestores das EMN que fazem avultados investimentos e ainda para os decisores políticos que se veem a braços com as consequências do fecho de subsidiárias.

Neste contexto, o presente estudo pretende contribuir para a compreensão do fenómeno do fecho de subsidiárias

de EMN em Portugal. Na próxima secção, começamos por apresentar um conjunto de estatísticas que permitem a contextualização e descrição do fenómeno. Em seguida, na secção 2, descrevemos três trabalhos empíricos que contribuem para uma compreensão mais aprofundada dos fatores que levam ao fecho de subsidiárias de EMN e dos efeitos associados a estes encerramentos. Os resultados destes trabalhos indicam que o investimento em capital humano é um fator decisivo na sobrevivência de subsidiárias de EMN. Surpreendentemente, estes estudos empíricos também sugerem que embora o fecho de subsidiárias seja uma realidade dolorosa, este fenómeno pode também constituir uma oportunidade para a economia portuguesa, visto que permite às empresas locais contratarem profissionais qualificados com experiência de trabalho em EMN, profissionais estes que, de outro modo, estariam fora do alcance dessas empresas.

Este Resumo procura expor as principais conclusões do estudo *Encerramento de multinacionais: o capital humano que fica*, editado pela Fundação Francisco Manuel dos Santos. Poderá aceder gratuitamente ao estudo completo em **ffms.pt**.

1. As Multinacionais em Portugal

Comparação entre empresas multinacionais e empresas nacionais

Desde a adesão à então Comunidade Económica Europeia, em 1986, Portugal tem recebido um número crescente de EMN e, conseqüentemente, as subsidiárias destas empresas têm assumido um papel fulcral na economia portuguesa. Nesta secção, apresentamos números que permitem analisar a importância das EMN na economia portuguesa, assim como refletir sobre os impactos económicos e sociais do fecho de subsidiárias.

A Tabela 1 apresenta uma comparação das características do capital humano das EMN e das empresas nacionais, de acordo com os dados dos Quadros de Pessoal, para o período entre 1985 e 2015. Estes dados permitem observar que existem claras diferenças entre estes dois tipos de empresas. Em particular, destacam-se as diferenças no nível de educação dos trabalhadores. Durante o período considerado, em média, 16,2% dos colaboradores das empresas multinacionais que atuavam em Portugal e 9,5% dos trabalhadores das empresas nacionais tinham concluído o ensino superior. Em 1985 estes valores eram de 4,8% nas multinacionais e de apenas 2,8% em empresas nacionais. Já em 2015, 25,3% dos trabalhadores das empresas multinacionais e 18,8% dos trabalhadores

das empresas nacionais tinham completado um diploma do ensino superior, o que demonstra a evolução experienciada por Portugal nesses 30 anos. É ainda de realçar que as EMN possuem, em média, o dobro dos trabalhadores com formação em Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática (CTEM) das empresas nacionais.

No que respeita a remunerações, as diferenças são bastante assinaláveis, dado que, em média, os trabalhadores das EMN recebem cerca de 65% mais do que os trabalhadores de empresas exclusivamente nacionais (1.356 euros contra 822 euros). Em 1985 as empresas multinacionais pagavam, em média, aproximadamente 885 euros e as empresas nacionais 583 euros. Em 2015 estes valores subiram para 1.329 e 872 euros em empresas multinacionais e nacionais, respetivamente. Estes números indicam que as EMN têm uma estrutura de capital humano muito diferente da média das empresas nacionais e também poderão revelar diferenças de produtividade entre estes dois tipos de empresas.

De destacar também as diferenças demográficas em termos de género e idade: as empresas multinacionais com 100% de capital estrangeiro têm comparativamente mais mulheres, uma força de trabalho mais jovem, e trabalhadores recém-contratados igualmente mais jovens, do que as empresas nacionais. Por outro lado, as EMN apenas com capital estrangeiro têm uma percentagem superior de novos trabalhadores e uma proporção inferior de saídas de trabalhadores à das empresas exclusivamente detidas por capital português. No que toca à situação contratual dos colaboradores, as EMN com 100% de capital estrangeiro apresentam uma maior

quantidade de contratos a prazo e um maior número de trabalhadores em *part-time* do que as empresas nacionais.

Tabela 1. O capital humano nas EMN e nas empresas nacionais: uma comparação

Variável	EMN todas	EMN minoritária	EMN maioritária	EMN 100%	Empresas nacionais
Trabalhadores (%)	11,03	2,43	2,54	6,15	88,97
Escolaridade (anos completos)	9,49	9,52	9,30	9,55	7,82
Educação superior em CTEM* (%)	4,22	3,17	4,85	4,36	1,92
Educação superior (%)	11,95	15,34	12,01	10,63	7,59
Idade (anos)	36,99	39,79	37,07	35,90	38,11
Experiência na empresa (anos)	8,72	11,75	9,29	7,34	7,46
Mulheres (%)	43,73	33,76	41,20	47,74	41,40
Salários médios reais (€)	1355,89	1568,61	1397,07	1257,90	822,05
Quadros superiores (%)	28,42	33,22	30,50	25,74	22,75
Empreendedor (%)	0,29	0,35	0,49	0,18	7,23
Trabalhadores que saem (%)	16,42	14,49	17,39	16,75	18,03
Novos trabalhadores (%)	17,43	10,99	16,06	20,44	18,80
Contratos a prazo** (%)	10,38	5,62	5,80	13,15	9,60
Idade média dos novos trabalhadores (anos)	30,44	31,13	30,18	30,39	33,00
Trabalhadores a <i>part-time</i> (%)	4,34	2,99	3,41	5,22	4,68

* Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática. Apenas possível verificar a partir de 1994.

** Variável existente apenas após 1999.

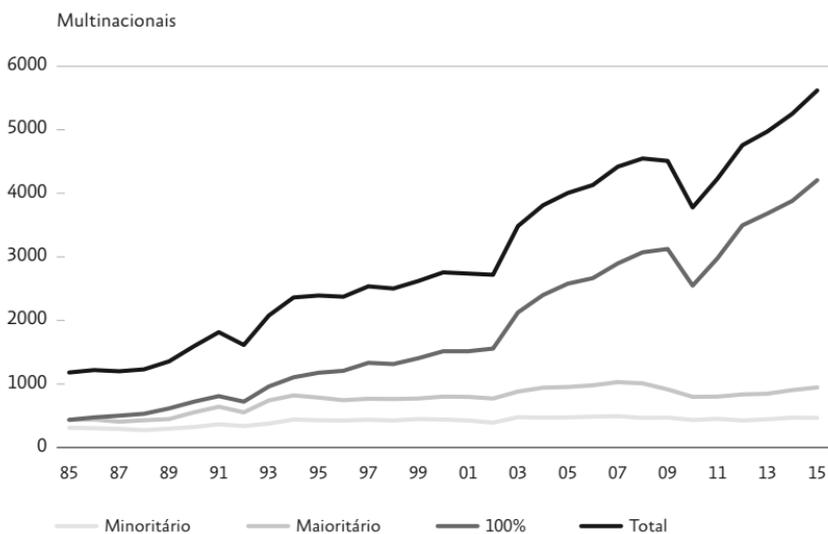
Fonte: Quadros de Pessoal.

Nota: Dados entre 1985 e 2015. Os dados são apenas representativos da economia privada e excluem o sector público.

A Figura 1 apresenta a evolução do número de EMN estrangeiras a operarem em Portugal entre 1985 e 2015. As séries encontram-se divididas de acordo com a percentagem de participação no capital social da empresa: participações estrangeiras minoritárias, maioritárias e subsidiárias totalmente detidas por estrangeiros (Total). O peso das EMN no total da massa empresarial a operar no país manteve-se relativamente estável durante o período de análise, representando pouco mais de 1% das empresas.

Da Figura 1 destacam-se dois fenómenos: a evolução muito similar entre subsidiárias minoritárias e maioritárias, e ainda, a descolagem, a partir de 1993, do número de subsidiárias completamente detidas por capitais estrangeiros. A quebra observada em 2010, mais pronunciada nas subsidiárias completamente detidas por capitais estrangeiros, coincide com a crise financeira observada na economia nacional – o PIB português caiu 3% em 2009. Somada à crise das dívidas soberanas ao nível europeu, esta situação poderá ter contribuído para a redução do investimento direto estrangeiro, bem como para o aumento da saída de empresas do país. A partir de 2011 deu-se novamente um aumento do número de subsidiárias detidas a 100% por capital estrangeiro.

Figura 1. Evolução do número de empresas multinacionais em Portugal entre 1985 e 2015



Fonte: Quadros de Pessoal.

Nota: Os dados são apenas representativos da economia privada e excluem o sector público.

Emprego e dimensão das empresas multinacionais em Portugal

A evolução do número de empresas multinacionais estrangeiras a operarem em Portugal é refletida no número de postos de trabalho que criam ao longo do tempo. O aumento do número de subsidiárias completamente detidas por capital estrangeiro levou a um incremento semelhante do número de empregos nesta categoria de organizações. Na prática, verificou-se uma redução da dimensão média das subsidiárias completamente detidas por estrangeiros, de 117

trabalhadores, em 1985, para 70 em 2015. Comparativamente, as subsidiárias em situação de *joint venture* (JV) – empresas de propriedade conjunta em que o investidor internacional compartilha ativos, capital e risco com um parceiro local – reduziram a sua dimensão média de 176 postos de trabalho, em 1985, para 116, em 2015, no caso das JV minoritárias e de 150 para 61 trabalhadores nas JV maioritárias.

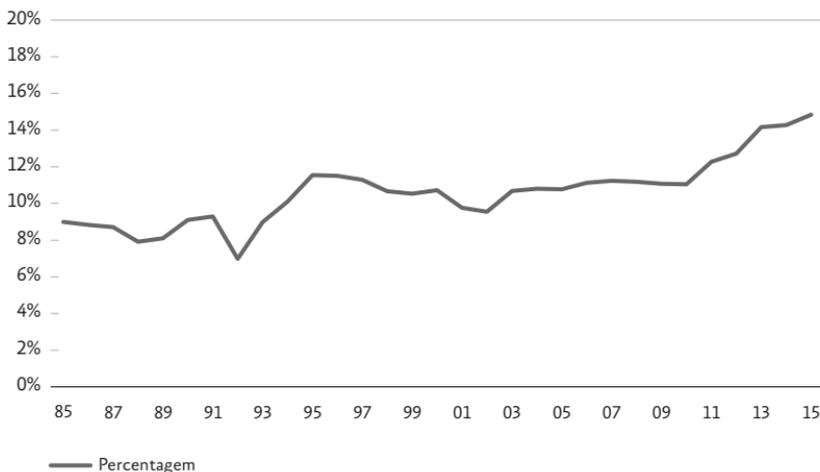
O número médio de trabalhadores nas empresas nacionais, entre 1985 e 2015, foi significativamente mais baixo, tendo inclusivamente reduzido de 18 para 9 nessas três décadas. Em termos comparativos, salientamos dois pontos ao longo do período em análise: 1) a grande disparidade de dimensões médias entre empresas estritamente nacionais e empresas com capital estrangeiro; 2) a diferença na evolução das dimensões médias entre os vários modos de participação no capital social da empresa.

Usando o emprego médio das empresas nacionais como referência, concluímos que as parcerias registam uma dimensão média 13 vezes superior. As parcerias maioritárias e as empresas a operarem exclusivamente com capital estrangeiro empregam, em média, nove vezes o número de trabalhadores de uma empresa completamente portuguesa. Relativamente ao segundo ponto, a dimensão média da empresa nacional, medida em número médio de trabalhadores, caiu cerca de 45%, o que contrasta com reduções de 36%, 43% e de 25% para parcerias minoritárias, maioritárias e empresas totalmente detidas por capital estrangeiro, respetivamente.

O peso das multinacionais em Portugal

Embora constituam pouco mais de 1% das empresas a operarem no país, as subsidiárias de multinacionais empregam mais de 10% da força de trabalho nacional. Esta percentagem tem vindo a aumentar ao longo das últimas três décadas, de menos de 9% em 1986 para 15% em 2015. A Figura 2 mostra a evolução do papel das empresas multinacionais estrangeiras enquanto empregadoras. Papel esse que se consolidou a partir do início da crise financeira, em 2008, e em parte pode ser explicado pela menor taxa de fecho de empresas com capital estrangeiro face às empresas nacionais.

Figura 2. Emprego em multinacionais em percentagem do total



Fonte: Quadros de Pessoal.

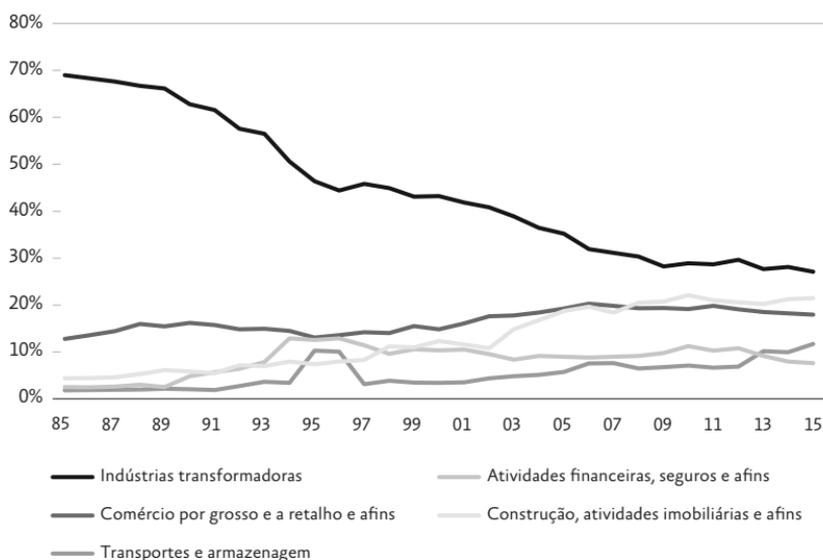
Nota: Os dados são apenas representativos da economia privada e excluem o sector público.

No que respeita à distribuição de empregos em empresas multinacionais por regiões, é de realçar a concentração da atividade deste tipo de empresas em Lisboa (66%), que tem vindo a aumentar nas últimas décadas, confirmando o peso desta região na atividade económica do país. Lisboa é a região que detém a proporção mais elevada de população ativa com o ensino superior completo, para além de revelar a maior diversidade de serviços públicos em Portugal. A segunda região com maior número de empregos em EMN é o Norte (21%), enquanto as restantes regiões apresentam menos de 15% dos empregos neste tipo de empresas.

As multinacionais e a sua presença por sector de atividade

Nas últimas décadas as indústrias transformadoras foram perdendo importância nos sectores de atividade nos quais as multinacionais costumam operar. Em 1985, perto de 70% das empresas multinacionais faziam parte das indústrias transformadoras, ao passo que em 2015 o valor era inferior a 28%. Em contrapartida, os sectores do comércio, construção e atividades imobiliárias passaram de pouco mais de 17% para perto de 40%. A Figura 3 ilustra a distribuição dos empregos das multinacionais, por sectores. Agregadamente, os cinco sectores apresentados representam, em média, mais de 85% do total de empregos gerados pelas EMN em Portugal.

Figura 3. Distribuição dos empregos gerados pelas multinacionais, por sector agregado, entre 1985 e 2015



Fonte: Quadros de Pessoal.

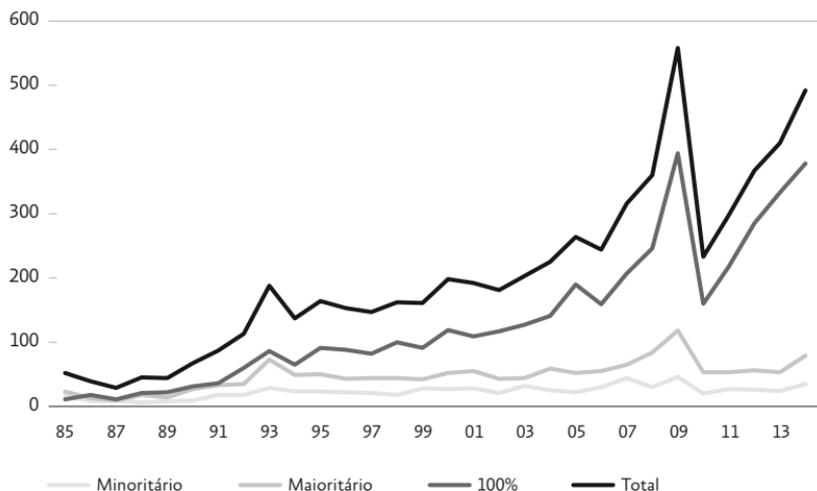
Nota: Os dados são apenas representativos da economia privada e excluem o sector público.

A saída de multinacionais

Em Portugal, como se observa na Figura 4, há um número considerável de subsidiárias que fecham anualmente: cerca de 205, que representam, aproximadamente, 10% do total de EMN presentes no nosso país. Estes valores ilustram a perturbação existente nos níveis de investimento estrangeiro em Portugal e indiciam a facilidade com que as EMN deslocalizam as suas atividades de país para país. Neste estudo destaca-se o efeito da crise financeira iniciada em 2008 no

encerramento de subsidiárias de EMN, fazendo-se sentir particularmente em 2010, confirmando assim o impacto que teve na economia portuguesa.

Figura 4. Saída de multinacionais entre 1985 e 2015



Fonte: Quadros de Pessoal.

Nota: Os dados são apenas representativos da economia privada e excluem o sector público.

Consequências da saída de multinacionais no emprego

Para termos uma mais completa compreensão das consequências da saída de subsidiárias estrangeiras para a economia portuguesa é importante analisar os efeitos deste fenómeno no emprego. Em média, perderam-se 6 300 empregos por ano devido a saídas de empresas multinacionais, entre 1986

e 2015. Isto é, cada fecho de uma subsidiária no período coberto levou a uma perda média de 31 postos de trabalho. Estes números não só ilustram o impacto do fecho de subsidiárias de EMN na economia portuguesa em geral, como também dão uma indicação do impacto que estes encerramentos podem ter nas comunidades em que ocorrem, uma vez que representam uma perda significativa de emprego para a região.

Em valores totais, é entre as subsidiárias estritamente estrangeiras – sobretudo as maiores – que a saída é mais disruptiva para o emprego. Nesta categoria, existe aliás, uma tendência temporal de aumento de desemprego criado com a cessação de operações, o que é consistente com a aceleração de saídas destas empresas, observada a partir de meados da década de 90 (*vide* Figura 4). Quanto às parcerias minoritárias e maioritárias, observamos valores médios de desemprego inferiores. Estes números são, contudo, voláteis, apresentando picos muito significativos em alguns momentos.

Salta à vista a destruição de 9 996 empregos pelo encerramento de empresas multinacionais em parcerias minoritárias só no ano de 1999. Este caso é semelhante em natureza ao de outros picos, como os de 2000 e 2009, nas subsidiárias completamente detidas por capital estrangeiro, ficando a dever-se à saída de um número muito reduzido de empresas que empregavam um grande número de trabalhadores. No caso de 1999, temos que o pico é, em larga medida, justificado pela saída de duas empresas localizadas nos concelhos do Porto e do Crato, operando ambas no sector da energia e águas. A primeira destas empregava no ano da saída

2 359 trabalhadores, enquanto a segunda dava emprego, nesse mesmo ano, a 3 635 pessoas. De forma semelhante, o máximo observado entre as subsidiárias detidas a 100% por estrangeiros é explicado pela saída de uma única empresa do sector do calçado, a operar no concelho de Castelo de Paiva. Esta indústria – pela necessidade de mão de obra intensiva – é de resto responsável por uma parte significativa do desemprego gerado com a saída de empresas multinacionais.

No respeitante às indústrias que apresentam maior número de EMN que saíram do mercado, entre 1985 e 2015, destacam-se quatro sectores de atividade: construção e comércio por grosso e retalho; transportes e hotelaria/restauração; atividades imobiliárias e financeiras; e as empresas de consultoria. Este conjunto de sectores representa perto de 75% das empresas que fecharam, naquele período, em Portugal. No tocante ao número de desempregados que as EMN geram destacam-se os dois sectores referidos anteriormente (energia e águas e as indústrias transformadoras) com aproximadamente 33% dos postos de trabalho perdidos. É importante referir que estes sectores não representam um número considerável de fechos, mas geram um número considerável de desempregados. Os sectores da construção, comércio por grosso e a retalho, e atividades imobiliárias e financeiras, representam juntos mais 33% do total de empregos perdidos com o fecho de EMN.

Uma análise pormenorizada do fluxo dos trabalhadores após as EMN fecharem revela algumas tendências interessantes (Figura 5). Primeiro, observamos que 34% dos trabalhadores serão contratados, no ano seguinte à EMN

fechar, por empresas recém-criadas, dando uma indicação da importância que estes trabalhadores têm em atividades de empreendedorismo. Em segundo lugar, é de notar que o fecho de uma EMN induz a mobilidade dos trabalhadores e que, conseqüentemente, poderá provocar a disrupção do mercado de trabalho. Observamos ainda que 36% dos trabalhadores passam a trabalhar em empresas com sede num concelho que não o da empresa que fechou e que cerca de 52% vão trabalhar para empresas que operam num sector de atividade diferente daquele em que EMN para a qual trabalhavam operava. Estes números são bem diferentes dos apresentados pelos trabalhadores que saem de empresas nacionais que fecharam: apenas 13% desses trabalhadores vão para empresas novas. Quando observamos a mobilidade geográfica e de sector de atividade verificamos que 57% ficam no mesmo concelho e apenas 31% no mesmo sector de atividade.

Figura 5. Destino dos trabalhadores de EMN que fecham

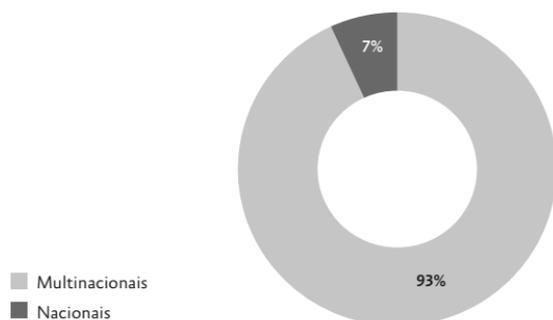


Fonte: Quadros de Pessoal.

Nota: Os dados são apenas representativos da economia privada e excluem o sector público.

A Figura 6 mostra que os trabalhadores atingidos pelo fecho de EMN são geralmente recrutados por outras empresas multinacionais. De acordo com a análise estatística, 93% dos trabalhadores que saíram de EMN que fecharam foram trabalhar para outras EMN e apenas 7% deles foram recrutados por empresas exclusivamente detidas por capitais portugueses. Estes números indiciam que os trabalhadores desenvolvem capacidades e rotinas enquanto trabalham numa EMN que são especialmente valorizadas por outras empresas multinacionais. Se tivermos em conta os trabalhadores que saem de empresas que fecham, exclusivamente detidas por capitais nacionais, verificamos que apenas 13% destes trabalhadores ingressam em EMN.

Figura 6. Origem do capital das empresas que contratam ex-trabalhadores de EMN que fecharam entre 1985 e 2015



Fonte: Quadros de Pessoal.

Nota: Os dados são apenas representativos da economia privada e excluem o sector público.

Ideias-chave

- »» **Entre 1985 e 2015 os trabalhadores de empresas multinacionais representavam, em média, 11% dos trabalhadores do sector privado. Em 2015 este valor aproximava-se dos 15%.**
- »» **Em 1985 perto de 70% das empresas multinacionais em Portugal pertenciam ao sector das indústrias transformadoras. Este sector tem perdido peso ao longo dos anos e em 2015 constituía apenas 30% das EMN a operarem no nosso país.**
- »» **Em sentido contrário, em 2015, os sectores do comércio, construção e imobiliário representavam 40% das EMN em Portugal, quando trinta anos antes não passavam dos 17%.**
- »» **As EMN normalmente empregam uma percentagem mais elevada de mulheres do que as empresas nacionais. Os seus trabalhadores tendem a ser mais novos, mais instruídos e a auferir mais do que os homólogos das empresas nacionais.**

2. Encerramento de empresas multinacionais e capital humano

Os dados discutidos anteriormente contribuem para a caracterização do fenómeno do fecho de subsidiárias de empresas multinacionais em Portugal, mas não permitem o seu entendimento profundo. A presente secção resume as três análises empíricas, elaboradas pelos autores, que são apresentadas de forma mais completa no estudo *Encerramento de multinacionais: o capital humano que fica*, e que permitem uma compreensão mais detalhada dos fatores que levam ao fecho de subsidiárias de EMN, assim como dos efeitos associados a estes encerramentos.

Estratégias de recrutamento e sobrevivência das EMN

A literatura disponível tem vindo a sublinhar em que medida a experiência internacional dos gestores e os incentivos financeiros que lhes são oferecidos melhoram o desempenho global das EMN, mas pouco sabemos acerca do efeito exercido por estes fatores ao nível das subsidiárias. O primeiro estudo empírico elaborado centra-se nas decisões acerca do capital humano que as EMN tomam quando se instalam em Portugal e o modo como essas decisões afetam a sobrevivência das subsidiárias a longo prazo.

A tese deste estudo empírico é a de que capital humano particularmente competente pode ser contratado pela nova subsidiária com recurso a várias estratégias: recrutamento noutras EMN do país de acolhimento (Sofka, Preto e de Faria, 2014), recrutamento de gestores expatriados oriundos da empresa-mãe (Cerdin, Diné e Brewster, 2013), ou recorrendo a esquemas de incentivos remuneratórios em função do desempenho (Gerhart e Milkovich, 1990). As previsões teóricas sugerem que as subsidiárias recém-criadas que utilizem a estas três estratégias em termos de capital humano sobreviverão mais tempo. O teste empírico foi realizado com dados dos Quadros de Pessoal para o período entre 1994 e 2011.

Esta análise baseia-se nas abordagens teóricas disponíveis na literatura acerca do capital humano estratégico e aplica-las ao contexto das decisões iniciais aquando da criação de subsidiárias de EMN. O capital humano – conhecimentos, aptidões, capacidades e outras características dos trabalhadores (Ployhart e Moliterno, 2011) – pode gerar um melhor desempenho das organizações, ou seja, pode adquirir uma natureza estratégica (Campbell, Coff e Kruscynski, 2012). A tese deste estudo empírico, com base nos mecanismos de *imprinting*, é a de que as decisões iniciais a respeito do capital humano de subsidiárias recém-fundadas determinam os objetivos, as regras e as práticas de coordenação e comunicação, as quais, a partir desse momento, passam a ser institucionalizadas e encaradas como dados adquiridos (Scott, 2008). Como tal, as escolhas iniciais relativas ao capital humano determinam as práticas profícuas no campo da comunicação e da coordenação entre a subsidiária,

a empresa-mãe e o país de acolhimento, as quais têm efeitos a longo prazo sobre a sobrevivência da subsidiária (Romanelli, 1989; Burton e Beckman, 2007).

O modelo teórico, que estabelece previsões sobre a sobrevivência das subsidiárias com base nas decisões iniciais acerca do capital humano, representa um progresso em relação à literatura disponível de duas formas. Em primeiro lugar, amplia a literatura acerca do capital humano estratégico, aplicando-a às decisões iniciais das subsidiárias de EMN, bem como ao seu resultado, ou seja, a sobrevivência. Isto permite abordar o contexto das subsidiárias, diferenciando-o da literatura disponível acerca do capital humano e das compensações remuneratórias ao nível das empresas-mãe (Carpenter, Sanders e Gregersen, 2001; Carpenter e Sanders, 2004). As subsidiárias constituem um contexto organizacional diferente, em que as práticas e as exigências da EMN no seu todo se veem confrontadas com as oportunidades e desafios do país de acolhimento (Vora, Kostova e Roth, 2007).

Por um lado, ao alargar os mecanismos estratégicos referentes ao capital humano transferível (Campbell, 2013) e os esquemas remuneratórios compensatórios (Gerhart, Rynes e Fulmer, 2009) à sobrevivência das subsidiárias de EMN, este estudo empírico sublinha as limitações dos modelos existentes acerca da sobrevivência das subsidiárias, baseados no grau de qualificação académica dos trabalhadores das subsidiárias (Mata e Portugal, 2000). Por outro lado, o modelo permite formular previsões teóricas relativamente a um leque mais abrangente de decisões acerca do capital humano (experiência laboral em EMN, gestores expatriados, remuneração

em função do desempenho), no caso das subsidiárias recém-criadas. Por fim, elimina uma fonte potencial de distorção na análise dos dados, uma vez que há uma elevada probabilidade de muitos dos trabalhadores recém-contratados que têm experiência laboral em EMN, que são expatriados ou que foram atraídos por esquemas remuneratórios com bónus em função do desempenho, serem, precisamente, os que possuem maiores qualificações académicas.

Em segundo lugar, embora a literatura acerca das diversas modalidades de entrada das empresas multinacionais num novo país seja muito abundante – sobretudo no que toca à distinção entre os efeitos do modelo de *joint venture* por oposição às subsidiárias totalmente detidas pela EMN (Dikova e Brouthers, 2016) – investigação recente (Shaver, 2013) questiona em que medida a informação disponível retrata, de forma exaustiva, as escolhas relevantes que as EMN enfrentam ao instalarem-se num novo país de acolhimento, bem como as respetivas consequências. Em resposta a este desafio, o estudo apresenta um modelo que se concentra nas escolhas em matéria de capital humano no momento de entrada num país de acolhimento que oferece ainda um conjunto específico de mecanismos teóricos explicativos da sobrevivência das subsidiárias.

A abordagem teórica deste estudo é inovadora, na medida em que estabelece uma relação entre as decisões tomadas no momento inicial e a sobrevivência da subsidiária, recorrendo à literatura respeitante aos efeitos de *imprinting* das decisões iniciais acerca do capital humano. Esta literatura tem-se restringido, em grande medida, à literatura respeitante

ao empreendedorismo (Geroski, Mata e Portugal, 2010). O estudo demonstra de que forma as escolhas iniciais relativas ao capital humano exercem efeitos a longo prazo sobre as subsidiárias de EMN, abrindo caminho, portanto, a estudos teóricos futuros a respeito dos efeitos de *imprinting* resultantes das decisões iniciais das empresas multinacionais.

As conclusões deste estudo empírico têm também implicações para os gestores, para os trabalhadores das subsidiárias e para os decisores políticos. No caso dos primeiros, reforçam a importância do planejamento ao nível do capital humano aquando da criação de novas subsidiárias. As decisões iniciais acerca do capital humano exercem efeitos duradouros sobre a sobrevivência das subsidiárias e estas obtêm melhores resultados quando contratam trabalhadores com experiência laboral em EMN, quando recrutam gestores expatriados e quando aplicam esquemas de incentivos remuneratórios em função do desempenho. Os trabalhadores das subsidiárias, por seu turno, podem beneficiar de percursos profissionais menos acidentados, graças à longevidade da subsidiária onde trabalham. Refira-se, por fim, que as nossas conclusões têm relevância para os decisores políticos, já que lhes permitem destringir entre as diversas subsidiárias, avaliando o seu maior ou menor risco de colapso, com base nas decisões iniciais destas quanto ao capital humano. Isto, por seu turno, permite criar programas de apoio dirigidos às subsidiárias cujo risco de encerramento é especialmente elevado.

Efeito do encerramento de empresas multinacionais nas empresas jovens nacionais

O segundo estudo empírico elaborado investiga de que modo as situações de encerramento de EMN afetam a probabilidade de os profissionais dessas empresas (trabalhadores desempenhando tarefas complexas e/ou de supervisão) se transferirem para jovens empresas portuguesas. Estas constituem um grupo particularmente relevante, uma vez que o empreendedorismo bem-sucedido é uma importante fonte de crescimento e de emprego para Portugal. O capital humano de boa qualidade, isto é, os conhecimentos, aptidões e capacidades dos trabalhadores (Ployhart e Moliterno, 2011), constitui um fator crucial durante os estádios iniciais das empresas, nas quais se tomam decisões relevantes a respeito do campo de atividade, das estruturas e das rotinas (Geroski, Mata e Portugal, 2010).

Verificou-se, no entanto, que as jovens empresas estão em desvantagem em mercados de trabalho onde as empresas já implantadas conseguem atrair mais facilmente os trabalhadores qualificados, pelo facto de terem acesso a recursos mais vastos (Brüderl, Preisendörfer e Ziegler, 1992), por possuírem melhores aptidões em termos de recursos humanos (Cardon e Stevens, 2004) e ainda pelo facto de representarem um risco menor (Campbell, 2013). De acordo com este segundo estudo empírico, o encerramento de subsidiárias de EMN atenua algumas das desvantagens identificadas. A intensidade dos efeitos difere consoante as preferências profissionais do trabalhador e ainda mediante as condições da oferta e da procura nos mercados de trabalho da região em causa. Esta

tese foi testada com dados dos Quadros de Pessoal para o período entre 1991 e 2015.

O modelo teórico utilizado baseia-se no cruzamento de dados recolhidos em estudos sobre o comércio internacional, respeitantes aos tipos específicos de capital humano que os trabalhadores podem adquirir nas EMN (Sofka, Preto e de Faria, 2014), com dados recolhidos no campo do capital humano estratégico que prevê emparelhamentos entre trabalhadores com determinados tipos de capital humano e empresas recém-criadas (Mackey, Molloy e Morris, 2014). Por um lado, as empresas com recursos avultados gostariam de contratar trabalhadores detentores de capital humano valioso, criando efeitos complementares capazes de potenciar o seu desempenho tanto quanto possível. Por outro, os trabalhadores gostariam de trabalhar para estas empresas, uma vez que estas têm possibilidade de remunerar o seu capital humano específico.

Este modelo teórico permite prever que o encerramento de EMN reduz a escassez de capital humano com experiência de trabalho em empresas multinacionais no mercado de trabalho, aumentando, portanto, a probabilidade de os profissionais de EMN se transferirem para jovens empresas nacionais. Este estudo empírico testa a utilidade do modelo teórico, explorando três possíveis ocorrências, permitindo-nos concluir que os efeitos serão particularmente acentuados nos seguintes casos:

a) profissionais de EMN com experiência empresarial anterior;

- b) encerramento de EMN que afetam um grande número de trabalhadores;
- c) mercados de trabalho em que os profissionais de EMN têm, comparativamente, menos oportunidades de trabalhar para outras EMN, as quais, provavelmente, seriam a sua primeira escolha.

Desta análise empírica decorrem duas implicações importantes para a investigação científica. Em primeiro lugar, a literatura disponível acerca do comércio internacional tem-se concentrado, essencialmente, nas consequências para as próprias EMN do encerramento de empresas subsidiárias (Berry, 2013), sendo escassas as abordagens que explicam as consequências para o país anfitrião. O modelo do estudo empírico em causa prevê emparelhamentos entre, por um lado, os trabalhadores que uma EMN liberta para o mercado de trabalho do país de acolhimento ao encerrar uma subsidiária e, por outro, os géneros de empresas em que esses colaboradores irão ingressar. Este último é um resultado extremamente relevante para a recuperação e resiliência das economias afetadas pelo encerramento de subsidiárias de EMN. O estudo desenvolve previsões teóricas para jovens empresas – sem dúvida um grupo com um papel fulcral na recuperação e no crescimento económicos – que poderá constituir uma plataforma para posteriores teorizações acerca das escolhas de carreira de antigos trabalhadores de EMN.

Em segundo lugar, a mobilidade dos trabalhadores e a transferência de capital humano constitui um tema central da investigação no campo do capital humano estratégico (Campbell, Coff e Kryscynski, 2012; Campbell, Ganco,

Franco e Agarwal, 2012; Campbell, 2013). A escassez de capital humano, em particular, é uma variável fundamental nestes modelos teóricos, embora, em grande medida, seja encarada como um dado adquirido (Mackey, Molloy e Morris, 2014).

Este estudo é, tanto quanto sabemos, um dos primeiros a analisar uma mudança na escassez de um tipo particular de capital humano (as competências técnicas adquiridas ao trabalhar para empresas multinacionais, que são na sua génese diferentes das empresas nacionais). Este efeito tende a fugir ao controlo dos gestores dos países onde a multinacional se instalou, dado que está sujeito a decisões tomadas pela empresa-mãe. O estudo explora esta mudança na escassez, tanto do ponto de vista teórico, como do ponto de vista empírico, tomando em linha de conta variáveis relevantes que dizem respeito quer ao trabalhador – como a experiência empresarial anterior – quer ao mercado de trabalho. Embora se concentre no cenário específico do encerramento de EMN, análises futuras poderão considerar útil tecer argumentos teóricos acerca de outros fatores que afetam a escassez do capital humano (por exemplo, a mudança das tecnologias de produção) ou explorar outras variáveis.

À parte destes contributos científicos, as conclusões do estudo possuem relevância imediata para as empresas e para os processos de decisão política. Os gestores das jovens empresas, em particular, podem converter o encerramento de subsidiárias de EMN em oportunidades para contratar trabalhadores qualificados. Os dados indicam que estes gestores

deveriam tentar recrutar profissionais das EMN com experiência empresarial anterior e ainda que as probabilidades de êxito são particularmente elevadas se o encerramento afetar muitos trabalhadores e se a oferta de emprego nas EMN restantes for escassa.

No que respeita aos processos de decisão política, tornamos mais previsíveis os fluxos de oferta de emprego e identificamos perfis de trabalhadores afetados, bem como mercados de trabalho locais nos quais as jovens empresas surgem como novos empregadores particularmente promissores. As medidas políticas para facilitar a procura de emprego por parte dos trabalhadores afetados podem, assim, ser devidamente ajustadas.

Relação entre a experiência empreendedora e o desempenho das empresas multinacionais

A experiência empreendedora prévia dos gestores de subsidiárias de EMN cria um tipo de capacidades nestas empresas, as chamadas capacidades dinâmicas, que lhes permitem tomar um conjunto de decisões práticas que resultam num desempenho superior (Penrose, 1959). Por capacidades dinâmicas entendemos a habilidade que uma empresa tem de integrar, construir e reconfigurar as suas competências internas e externas para responder a ambientes em rápida mudança. Assim, este estudo empírico propõe que estas capacidades podem ser geradas contratando gestores com experiência anterior enquanto empreendedores. O modelo teórico escolhido assenta na capacidade de prever o desempenho das subsidiárias, integrando mecanismos oriundos

do capital humano empreendedor (Ployhart e Moliterno, 2011). Os gestores empreendedores são capazes de identificar e explorar oportunidades profícuas, graças à capacidade de avaliação, à confiança e à imaginação criativa que costumam ter. O teste empírico foi realizado com dados dos Quadros de Pessoal para o período entre 1995 e 2015.

O estudo em causa explora ainda as condições em que as capacidades dos empreendedores podem ser mais benéficas para as EMN. Mais concretamente, admite-se que as subsidiárias com gestores dotados de experiência anterior enquanto empreendedores terão um melhor desempenho do que outras subsidiárias (Campbell, 2013) e que este efeito positivo é mais forte se as subsidiárias estiverem ligadas à empresa-mãe através de gestores expatriados, se apresentarem menor intensidade tecnológica e se operarem em ambientes dinâmicos no país de acolhimento.

Ao passo que as transformações dos recursos – sejam eles físicos, financeiros ou humanos – têm sido bastante estudadas ao nível das subsidiárias (Birkinshaw e Hood, 1998; Teece, 2014), sabemos comparativamente pouco acerca do modo como as subsidiárias de EMN adquirem as aptidões para tomarem decisões no que toca aos recursos, assim como acerca das condições nas quais elas se revelam compensadoras.

Este trabalho empírico concentra-se num mecanismo concreto através do qual as subsidiárias podem desenvolver capacidades dinâmicas, a saber, contratando gestores com experiência anterior enquanto empreendedores. Para além disso, mostra em que medida a eficiência destas capacidades

depende do modo como a subsidiária se relaciona com a empresa-mãe e com os ambientes externos no país de acolhimento. Ao fazê-lo, este estudo dá resposta aos recentes apelos para que a mentalidade empreendedora seja incorporada numa teoria das EMN assente nas capacidades dinâmicas (Al-Aali e Teece, 2014, Teece, 2014).

A literatura acerca de internacionalização há muito tornou claro que as subsidiárias de empresas multinacionais constituem importantes alternativas de carreira para o talento de cariz empreendedor nos países de acolhimento (De Backer e Sleuwaegen, 2003). No entanto, pouco sabemos acerca dos efeitos que estes antigos empreendedores exercem sobre o desempenho das empresas, enquanto gestores de subsidiárias de EMN. Os estudos existentes têm, em grande medida, encarado a cultura de empreendedorismo das subsidiárias como um contributo exógeno (Ambos, Andersson e Birkinshaw, 2010; Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998). O presente estudo fornece mecanismos teóricos que explicam como é que o tipo particular de capital humano, adquirido por estes gestores nas suas atividades de caráter empreendedor, melhora o desempenho das subsidiárias. Mais ainda, fornece dados empíricos que comprovam o valor do capital humano empreendedor nas subsidiárias de EMN.

Para além dos contributos teóricos, o estudo também concede indicações práticas aos gestores. Em primeiro lugar, demonstra que as decisões de contratação são cruciais para o desempenho das subsidiárias. Se nos detivermos nos dados empíricos fornecidos neste estudo, os gestores de EMN devem olhar para os empreendedores do país de acolhimento

como um tipo de recursos humanos potencialmente auspicioso. Do ponto de vista prático, essas percepções fornecem incentivos para os gestores das EMN se envolverem em empresas recém-criadas e ainda em redes de empreendedorismo para detetar e atrair talentos promissores. Em segundo lugar, mostra que os efeitos esperados do desempenho da contratação de antigos empreendedores do país de acolhimento dependem crucialmente da presença de gestores expatriados nas subsidiárias, bem como da presença de um ambiente dinâmico no país de acolhimento. Por outras palavras, a não verificação destas condições terá efeitos de desempenho decepcionantes.

Ideias-chave

- »» O investimento em capital humano é um fator decisivo na sobrevivência de subsidiárias de empresas multinacionais estrangeiras.
 - »» Embora o fecho de subsidiárias seja uma realidade perniciosa, este fenómeno representa por vezes uma oportunidade económica.
 - »» O fecho de subsidiárias de multinacionais estrangeiras permite às empresas portuguesas a contratação de profissionais qualificados com experiência de trabalho em contextos internacionais.
-

Conclusão

As subsidiárias de empresas multinacionais exercem no espaço mediático, consoante o contexto económico português, reações díspares. Por um lado, ouve-se um discurso que procura apelar à promoção do investimento direto estrangeiro e à atração de subsidiárias de EMN a fixarem-se em Portugal, por vezes sugerindo fortes incentivos negociados ao nível governativo. Por outro lado, há quem enfatize o comportamento oportunista das EMN, sobretudo quando estas optam por deslocalizar-se ou abrem falência, criando desemprego nas comunidades onde se inseriam.

Os dados apresentados permitem concluir que, entre 1985 e 2015, as EMN representavam cerca de 1% das empresas da economia portuguesa, verificando-se uma maior preponderância de subsidiárias totalmente detidas por capitais estrangeiros. Sucede que este pequeníssimo conjunto emprega mais de 10% da força de trabalho nacional. Como se pode deduzir, as subsidiárias de EMN em geral e as empresas estritamente estrangeiras em particular, caracterizam-se por terem uma dimensão média muito superior às empresas estritamente nacionais. Esta tendência tem vindo a acentuar-se ao longo do tempo. Se, em 1985, o emprego associado a subsidiárias de multinacionais não chegava aos 9%, trinta anos volvidos, este número representa mais de 15%.

Comparando as diversas regiões de Portugal, constatamos que a região de Lisboa é a que reúne mais empresas

multinacionais (66%), tendo inclusivamente aumentado o seu peso relativo, sendo apenas acompanhada pela região Centro neste crescimento. A segunda região com maior proporção de EMN é a região Norte (21%), embora tenha vindo a perder algum fulgor entre 1985 e 2015.

Um facto indesmentível é a agitação existente nos níveis de investimento estrangeiro em Portugal, fenómeno especialmente evidente aquando da crise financeira de 2008, que se repercute no encerramento anual de aproximadamente 10% do total de EMN presentes no país. Esta oscilação nos níveis de investimento estrangeiro no nosso país acaba por comprovar a facilidade com que as empresas multinacionais se deslocalizam, causando um substancial aumento do desemprego ao nível local e regional. A exemplo da generalidade da economia portuguesa, também no caso das EMN se verificou uma diminuição do peso relativo da indústria transformadora, ao passo que os sectores do comércio, construção e atividades imobiliárias mais do que duplicaram o seu peso relativo entre 1985 e 2015.

Este documento sintetiza três trabalhos empíricos elaborados por uma equipa de investigadores de várias universidades sobre o encerramento de subsidiárias de multinacionais em Portugal. O objetivo é perceber que efeitos acarreta este fenómeno e que marcas, positivas e negativas, deixa nos antigos trabalhadores, nas empresas que operam na mesma região da subsidiária encerrada e nas próprias regiões em que as EMN estão mais representadas.

O primeiro trabalho empírico debruça-se sobre o efeito das estratégias de capital humano inicial, ou seja, sobre as decisões acerca do capital humano que as EMN tomam quando se instalam em novos países de acolhimento, e ainda sobre o modo como essas decisões afetam a sobrevivência das subsidiárias a longo prazo. Os resultados obtidos mostram que as subsidiárias aumentam as suas probabilidades de sobrevivência quando decidem, numa fase precoce, contratar trabalhadores com experiência laboral noutras EMN, recrutar gestores expatriados e pôr em prática esquemas de incentivos remuneratórios em função do desempenho. Além disso, as decisões tomadas de início têm consequências muito mais profundas do que as alterações introduzidas numa fase mais tardia.

O segundo trabalho empírico versa sobre o efeito do encerramento de EMN nas jovens empresas nacionais. Em condições normais, estas empresas estão em desvantagem na atração de trabalhadores que desempenham tarefas complexas e/ou de supervisão das EMN. Todavia, neste estudo empírico argumentamos que aquelas condições mudam quando se verificam fechos de subsidiárias de EMN. Os resultados obtidos apontam para que os profissionais de EMN venham a ter uma maior probabilidade de ingressar em empresas jovens nacionais após o encerramento das subsidiárias de empresas multinacionais, sendo que este efeito será maior quando: (a) estes trabalhadores têm experiência anterior enquanto empreendedores; (b) fecha uma grande empresa que afeta uma quantidade relevante de força de trabalho; e (c) existem poucas oportunidades de emprego noutras subsidiárias de EMN.

O terceiro trabalho empírico tenta perceber como é afetado o desempenho das subsidiárias de empresas multinacionais quando os seus gestores têm experiência enquanto empreendedores. Verifica-se que a contratação destes profissionais tem efeitos positivos no desempenho das subsidiárias, essencialmente quando estes incluem gestores expatriados. Contudo, os efeitos benéficos de contratar antigos empreendedores diferem consoante o uso mais ou menos intensivo de conhecimento por parte da subsidiária e do grau de dinamismo do país de acolhimento.

Os resultados deste último trabalho empírico são relevantes para a tomada de decisões estratégicas no terreno. A criação de novas subsidiárias acarreta o dispêndio de vastos recursos por parte das EMN. A longevidade destas subsidiárias reveste-se, portanto, de uma grande importância estratégica. As conclusões deste estudo permitirão aos gestores das EMN tomar consciência das vantagens de ter o capital humano em consideração durante o planeamento das novas subsidiárias. Estas têm maiores probabilidades de sobrevivência se contratarem trabalhadores com experiência laboral noutras EMN, se recrutarem gestores expatriados e se recorrerem a esquemas de incentivos remuneratórios em função do desempenho. O planeamento cuidadoso do capital humano acaba por compensar a longo prazo, uma vez que as decisões iniciais exercem um impacto mais duradouro sobre a subsidiária do que as mudanças posteriores.

Este livro fornece informação relevante aos agentes mais afetados pelo encerramento das subsidiárias, a saber: os trabalhadores das subsidiárias e os decisores políticos nos países de

acolhimento. Os resultados indicam que as subsidiárias correm um risco significativamente maior de encerramento quando o seu recrutamento inicial se faz em empresas do país de acolhimento, quando não recorrem a gestores expatriados e quando evitam o recurso a incentivos remuneratórios em função do desempenho. Os trabalhadores das subsidiárias, bem como os decisores políticos locais, podem assim tomar estes riscos em linha de conta e precaver-se contra as eventuais consequências.

O livro fornece também pistas para a gestão de recursos humanos das jovens empresas nacionais que sejam capazes de explorar oportunidades de contratação na sequência do encerramento de subsidiárias de EMN, bem como para decisores políticos que pretendam mitigar a perturbação que o encerramento de subsidiárias de EMN acarreta para a economia e para a comunidade afetada. E estabelece ainda perfis de antigos profissionais de empresas multinacionais, entretanto desempregados, que terão maior probabilidade de ingressar em jovens empresas nacionais.

Para além disso, demonstra que as decisões em matéria de contratação de pessoal são cruciais para o desempenho das subsidiárias de empresas multinacionais. Tendo em conta os abundantes dados empíricos compilados, os gestores de EMN deveriam encarar os empreendedores do país de acolhimento como um reservatório de recursos humanos particularmente promissor. Em termos práticos, estes contributos constituem incentivos para que os gestores de EMN interajam com as empresas recém-criadas e com as redes de empreendedorismo do país de acolhimento para identificar e atrair talentos promissores.

Os resultados demonstram, igualmente, que os efeitos esperados sobre o desempenho de empresas multinacionais, em função da contratação de antigos empreendedores do país de acolhimento, dependem de fatores decisivos, como a presença de gestores expatriados nessas subsidiárias e do grau de dinamismo do país de acolhimento. Dito de outro modo, contratar empreendedores do país de acolhimento para as subsidiárias de empresas multinacionais sem recorrer a gestores expatriados ou sem lhes garantir ambientes estáveis exercerá efeitos decepcionantes sobre o desempenho.

Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer ao Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social pelo uso da base de dados dos Quadros de Pessoal.

Abreviaturas

CTEM Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática

EMN Empresa multinacional

FEG Fundo Europeu de Ajustamento à Globalização

I&D Investigação e desenvolvimento

JV *Joint venture*

Glossário

Capacidade dinâmica – Habilidade que uma dada empresa tem de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atender a ambientes em rápida mudança.

Capital social – Recursos financeiros disponibilizados pelos sócios/acionistas para a atividade da empresa. Existe um valor fornecido na criação da empresa que pode ser alterado ao longo da vida da mesma.

EMN – Empresas Multinacionais. São empresas com participação estrangeira no capital social.

Empresa subsidiária – Empresa em que uma parte (tipicamente maioritária) do capital social pertence a uma empresa-mãe.

Empresa-mãe – Empresa que detém uma parte (tipicamente maioritária) do capital social.

Imprinting – Conceito que se refere especificamente a mecanismos de “impressão” que as organizações possuem e são baseados em decisões tomadas aquando da sua génese. Estes mecanismos moldarão objetivos, regras, e práticas de coordenação e comunicação, que serão posteriormente institucionalizadas e tomadas por adquiridas. Para dar um exemplo, as escolhas iniciais de capital humano moldam práticas favoráveis de comunicação e coordenação entre a subsidiária, a sua sede e o país anfitrião, e terão consequências duradouras para a sobrevivência da subsidiária.

Joint venture – Empresa de propriedade conjunta em que o investidor internacional compartilha ativos, capital e risco, com um parceiro local.

Minoritário – Empresa a operar em Portugal com uma participação estrangeira no capital social superior a 0 e inferior a 50%.

Maioritário – Empresa a operar em Portugal com uma participação estrangeira no capital social igual ou superior a 50% e inferior a 100%.

PIB – O Produto Interno Bruto é a soma (em unidades monetárias) de todos os bens e serviços finais produzidos num determinado país ou região durante um dado período. Para evitar a duplicação da contagem contabilizam-se apenas os bens e serviços finais. O PIB nominal é estimado para medir a atividade económica do país ou região em causa.

100% – Empresa a operar em Portugal cuja participação estrangeira no capital social é igual a 100%.

Para saber mais

Al-Aali, Abdulrahman, **Teece**, David J., "International entrepreneurship and the theory of the (long-lived) international firm: A capabilities perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n.º 1, 2014, pp. 95–116.

Ambos, Tina C., **Andersson**, Ulf, & **Birkinshaw**, Julian, "What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries?", *Journal of International Business Studies*, vol. 41, n.º 7, 2010, pp. 1099–1118.

Berry, Heather, "When Do Firms Divest Foreign Operations?", *Organization Science*, vol. 24, n.º 1, 2013, pp. 246–261.

Birkinshaw, Julian, & **Hood**, Neil, "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies", *The Academy of Management Review*, vol. 23, n.º 4, 1998, pp. 773–795.

Birkinshaw, Julian, **Hood**, Neil, & **Jonsson**, Stefan, "Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n.º 3, 1998, pp. 221–42.

Brüderl, Josef, **Preisendörfer**, Peter, & **Ziegler**, Rolf, "Survival chances of newly founded business organizations", *American Sociological Review*, vol. 57, n.º 2, 1992, pp. 227–242.

Burton, M. Diane, & **Beckman**, Christine M., "Leaving a legacy: Position imprints and successor turnover in young firms", *American Sociological Review*, vol. 72, n.º 2, 2007, pp. 239–266.

Campbell, Benjamin A., **Ganco**, Martin, **Franco**, April M., & **Agarwal**, Rajshree, "Who leaves, where to, and why worry? Employee mobility, entrepreneurship and effects on source firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 33, n.° 1, 2012, pp. 65–87.

Campbell, Benjamin A., **Coff**, Russell, & **Kriscynski**, David, "Rethinking sustained competitive advantage from human capital", *Academy of Management Review*, vol. 37, n.° 3, 2012, pp. 376–395.

Campbell, Benjamin A., "Earnings effects of entrepreneurial experience: Evidence from the semiconductor industry", *Management Science*, vol. 59, n.° 2, 2013, pp. 286–304.

Cardon, Melissa S., & **Stevens**, Christopher E., "Managing human resources in small organizations: What do we know?", *Human Resource Management Review*, vol. 14, n.° 3, 2004, pp. 295–323.

Carpenter, Mason A., & **Sanders**, Wm. Gerard, "The effects of top management team pay and firm internationalization on MNC performance", *Journal of Management*, vol. 30, n.° 4, 2004, pp. 509–528.

Carpenter, Mason A., **Sanders**, Wm. Gerard, & **Gregersen**, Hal B., "Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n.° 3, 2001, pp. 493–511.

Cerdin, Jean-Luc, **Diné**, Manel Abdeljalil, & **Brewster**, Chris, "Qualified immigrants' success: Exploring the motivation to migrate and to integrate", *Journal of International Business Studies*, vol. 45, n.° 2, 2014, pp. 151–168.

De Backer, Koen, & **Sleuwaegen**, Leo, "Does foreign direct investment crowd out domestic entrepreneurship?", *Review of Industrial Organization*, vol. 22, n.° 1, 2003, pp. 67–84.

Dikova, Desislava, & Brouters, Keith D., "International establishment mode choice: Past, present and future", *Management International Review*, vol. 56, n.º 4, 2016, pp. 1–42.

Gerhart, Barry, & Milkovich, George T., "Organizational differences in managerial compensation and financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n.º 4, 1990, pp. 663–691.

Gerhart, Barry, Rynes, Sara L., & Fulmer, Ingrid S., "6 pay and performance: individuals, groups, and executives", *Academy of Management Annals*, vol. 3, n.º 1, 2009, pp. 251–315.

Geroski, Paul A., Mata, José, & Portugal, Pedro, "Founding conditions and the survival of new firms." *Strategic Management Journal*, vol. 31, n.º 5, 2010, pp. 510–529.

Mackey, Alison, Molloy, Janice C., & Morris, Shad, "Scarce human capital in managerial labor markets", *Journal of Management*, vol. 40, n.º 2, 2014, pp. 399–421.

Mata, José, & Portugal, Pedro, "Closure and divestiture by foreign entrants: The impact of entry and post-entry strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n.º 5, 2000, pp. 549–562.

Penrose, Edith T., *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Reino Unido: Oxford University Press, 1959.

Ployhart, R. E., & Moliterno, Thomas, "Emergence of the human capital resource: A multilevel model", *Academy of Management Review*, vol. 36, n.º 1, 2011, pp. 127–150.

Romanelli, Elaine, "Environments and strategies of organization start-up: Effects on early survival", *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, n.º 3, 1989, pp. 369–387.

Scott, W. Richard, "Approaching adulthood: the maturing of institutional theory", *Theory and Society*, vol. 37, n.º 5, 2008, pp. 427–442.

Shaver, J. Myles, "Do we really need more entry mode studies?" *Journal of International Business Studies*, vol. 44, n.º 1, 2013, pp. 23–27.

Sofka, Wolfgang, **Preto**, Miguel Torres, & **de Faria**, Pedro, "MNC subsidiary closures: What is the value of employees' human capital in new jobs?", *Journal of International Business Studies*, vol. 45, n.º 6, pp. 723–750.

Teece, David J., "A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise", *Journal of International Business Studies*, vol. 45, n.º 1, 2014, pp. 8–37.

Vora, Davina, **Kostova**, Tatiana, & **Roth**, Kendall, "Roles of subsidiary managers in multinational corporations: The effect of dual organizational identification", *Management International Review*, vol. 47, n.º 4, 2007, pp. 595–620.

Autores

Pedro de Faria, Professor Associado no Departamento de Gestão de Inovação e Estratégia da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade de Groningen, nos Países Baixos. A sua investigação foca-se na gestão da inovação e estratégia empresarial, dando especial atenção a como as empresas gerem as atividades de aquisição de conhecimento e como cooperam com parceiros.

Miguel Torres Preto, Professor Associado no Departamento de Engenharia e Gestão do Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa e Investigador no Centro de Estudos em Inovação, Tecnologia e Políticas de Desenvolvimento (IN+). Na sua investigação pretende conhecer melhor os efeitos de desempenho da mobilidade laboral, em especial, o valor do capital humano empreendedor ao nível do indivíduo, da empresa, bem como o seu impacto na região.

António Sérgio Ribeiro, Professor Auxiliar Convidado no Departamento de Engenharia e Gestão do Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa. É investigador no Centro de Estudos em Gestão do Instituto Superior Técnico (CEG-IST). O seu principal foco de investigação incide sobre as áreas de Empreendedorismo e Inovação e Economia do Desporto.

Wolfgang Sofka, Professor (MSO) em Gestão Internacional e Estratégica no Departamento de Estratégia e Inovação da Copenhagen Business School. A sua investigação procura entender como as empresas identificam ideias inovadoras e como as comercializam com sucesso, dando especial atenção às opções estratégicas de empresas multinacionais, ao capital humano estratégico e às estratégias de captura de valor.

Andreas Distel, Investigador doutorado no departamento de Estratégia e Inovação da Copenhagen Business School e no Open Innovation in Science Center of the Ludwig Boltzmann Gesellschaft. Já teve posições académicas na Universidade de Mannheim e WHU – Otto Beisheim School of Management. A sua investigação centra-se nas motivações e efeitos da adaptação estratégica, empreendedorismo corporativo e inovação aberta.

“O que fica quando uma multinacional decide sair de Portugal?”

“Que características têm as subsidiárias das multinacionais bem-sucedidas?”

“E o que acontece aos trabalhadores que perderam os seus postos de trabalhos?”



9 789898 943163

ISBN 978-989-8943-16-3