

Encerramento de multinacionais

O capital que fica

Pedro de Faria, coordenação

Miguel Torres Preto

Wolfgang Sofka

António Sérgio Ribeiro

Andreas Distel

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, nas secções II, III e IV 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.

I. As Multinacionais em Portugal

a. 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 part-time (%)	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.

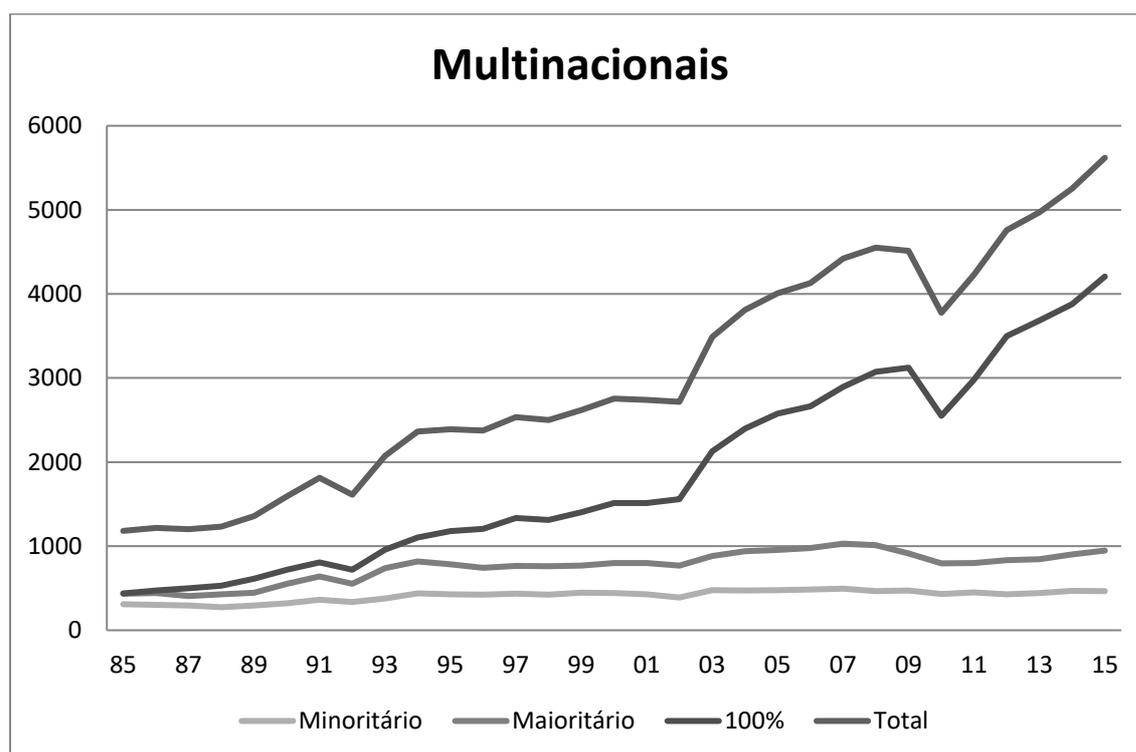
Nota: Dados entre 1985 e 2015.

Fonte: Quadros de Pessoal. 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.

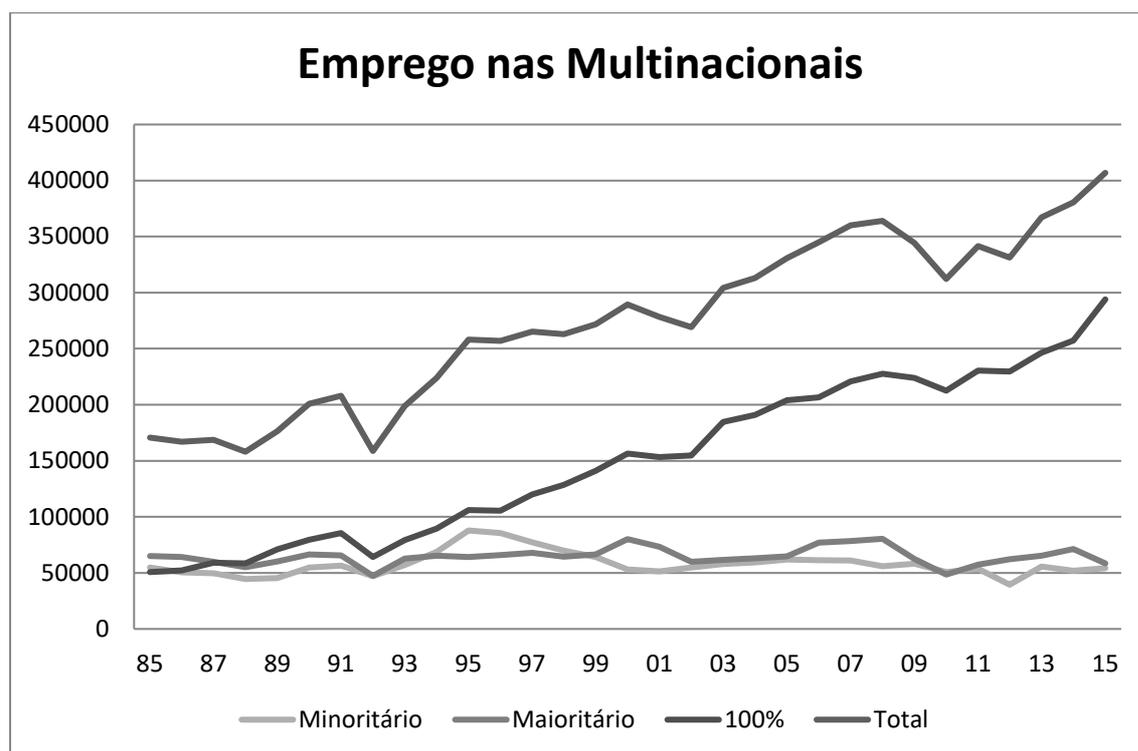
b. Emprego e dimensão das empresas multinacionais em Portugal

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. A Figura 2 mostra que 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, como demonstra a Figura 3. Em termos comparativos, salientamos dois pontos ao longo do período de 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 em 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.

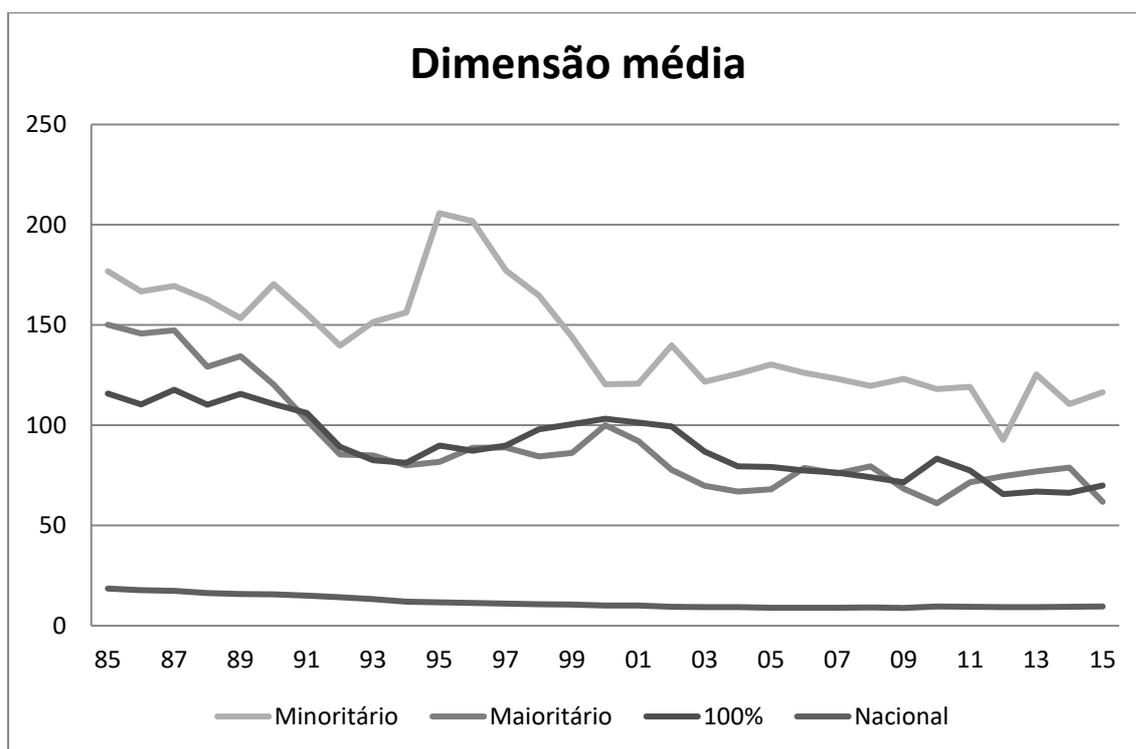
Figura 2 - Evolução do emprego em multinacionais



Fonte: Quadros de Pessoal.

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

Figura 3 - Número médio de empregados



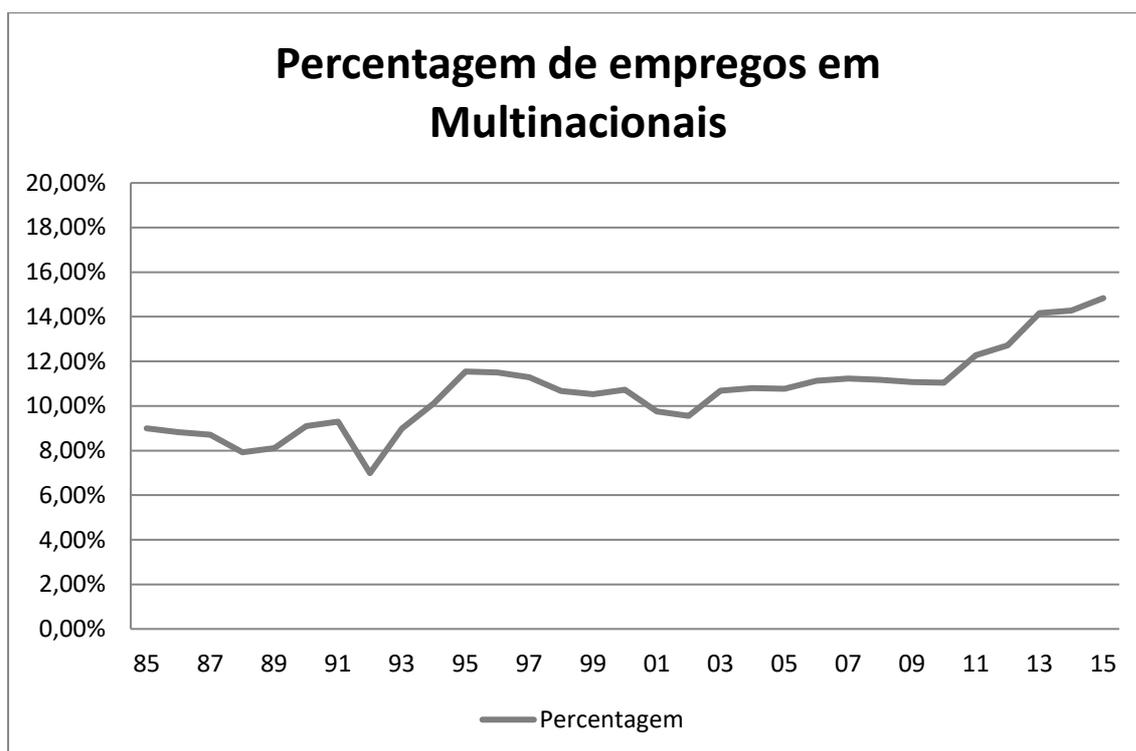
Fonte: Quadros de Pessoal.

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

c. 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 porção tem vindo a aumentar ao longo das últimas três décadas, de menos de 9% em 1986 para 15% em 2015. A Figura 4 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 4 - Emprego em multinacionais em porção do total

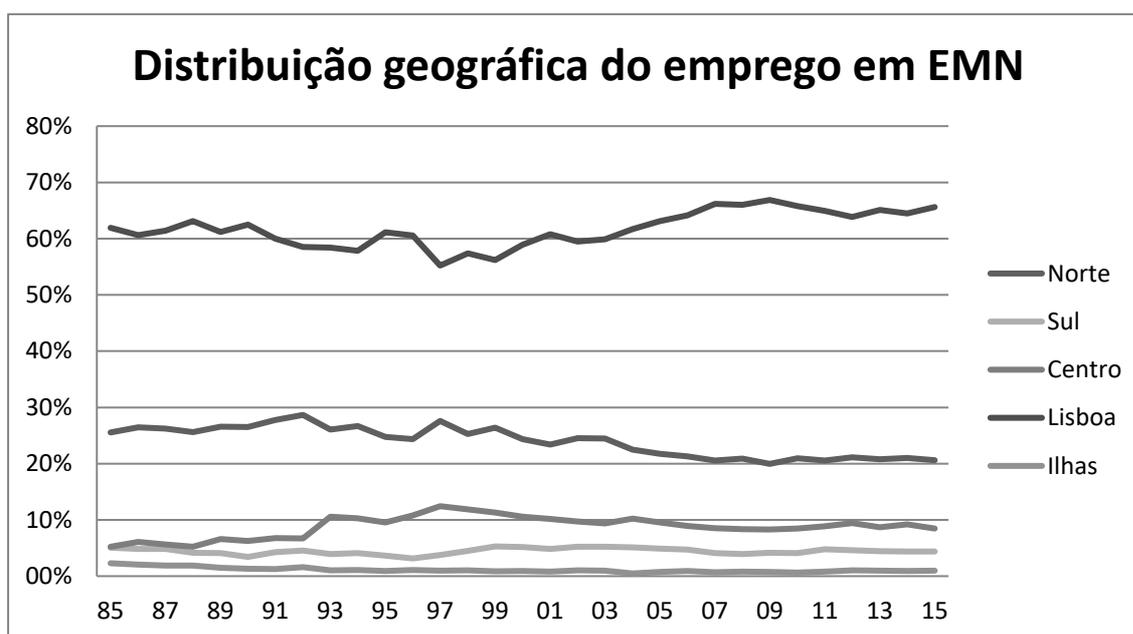


Fonte: Quadros de Pessoal.

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 apresentar 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 contêm menos de 15% dos empregos neste tipo de empresas. A Figura 5 mostra a distribuição de empregos em EMN por regiões.

Figura 5 - Distribuição dos empregos das multinacionais por regiões



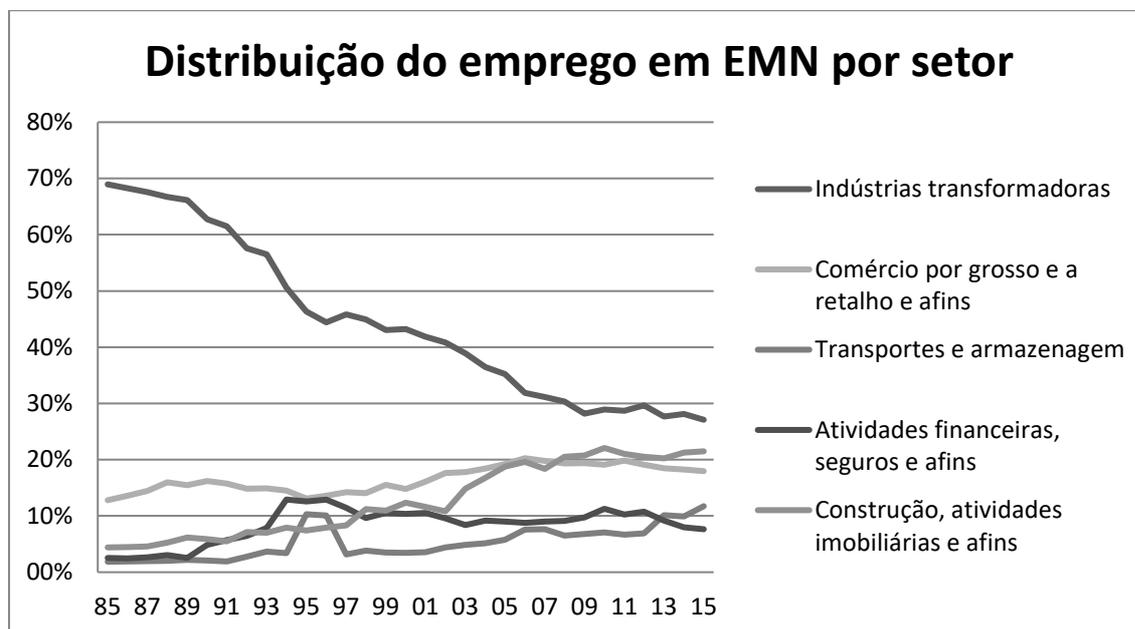
Fonte: Quadros de Pessoal.

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

d. 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 6 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 6 - Distribuição dos empregos gerados pelas multinacionais, por sector agregado, entre 1985 e 2015



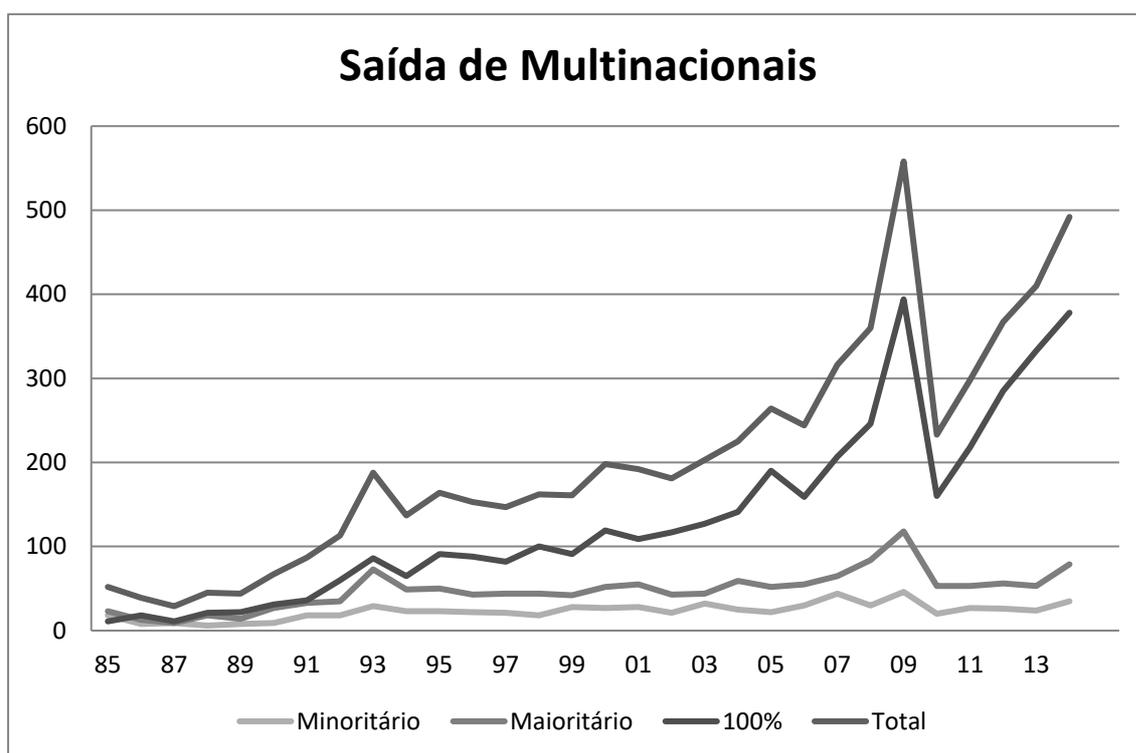
Fonte: Quadros de Pessoal.

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

e. A saída de multinacionais

Em Portugal, como se observa na Figura 7, 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 o impacto que teve na economia portuguesa.

Figura 7 - Saída de multinacionais entre 1985 e 2015



Fonte: Quadros de Pessoal.

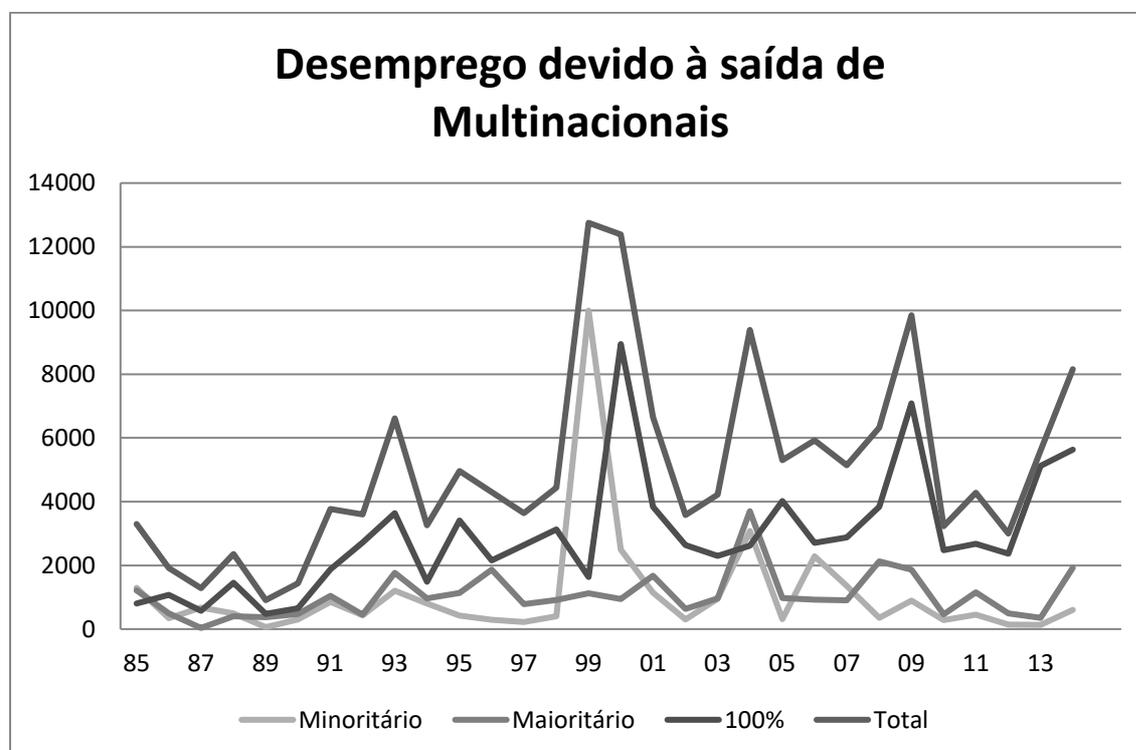
Nota: Os dados são apenas representativos da economia privada e excluem o sector público.

f. Consequências no emprego da saída de multinacionais

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. A Figura 8 apresenta o número de postos de trabalho destruídos com a saída de empresas multinacionais em cada ano de atividade. 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. Existe aliás nesta categoria 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 7). Quanto às parcerias minoritárias e maioritárias, observamos valores médios de desemprego inferiores. Estes números são, contudo, voláteis, apresentando picos muito significativos em alguns momentos.

Figura 8 - Desemprego gerado pela saída de empresas multinacionais



Fonte: Quadros de Pessoal.

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

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

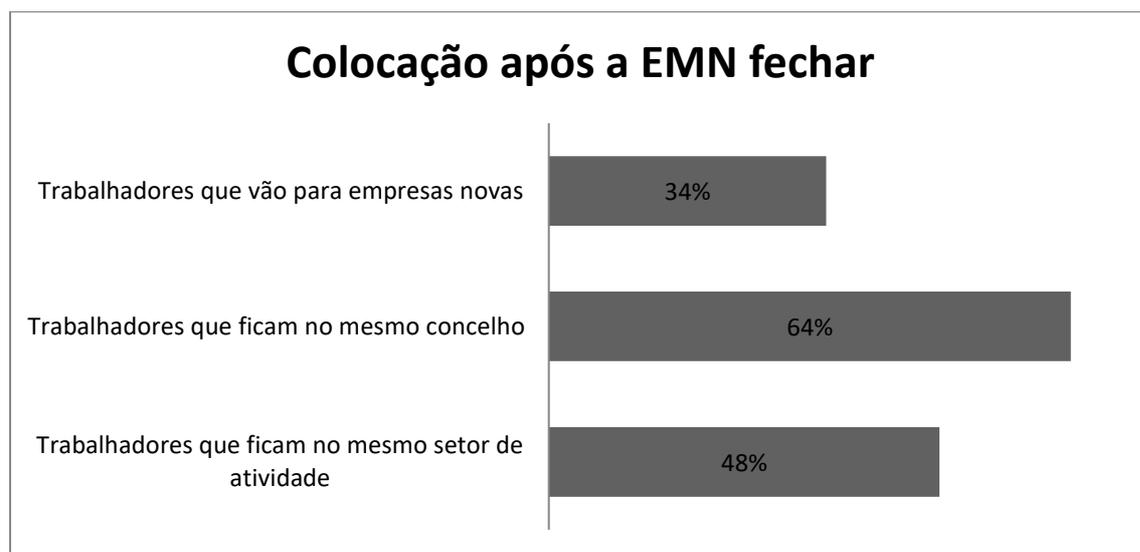
número muito reduzido de empresas que empregavam um grande número de trabalhadores. No caso de 1999, temos que o pico é, em larga medida, justificado pela saída de duas empresas localizadas nos concelhos do Porto e do Crato, operando ambas no sector da energia e águas. A primeira destas empregava no 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 as 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 9). Primeiro, observamos que 34% dos trabalhadores irão, no ano seguinte à EMN fechar, para 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 9 - 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 10 mostra que os trabalhadores que são atingidos pelo fecho da EMN têm uma elevada tendência para serem 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 de 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 10- 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.

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. As próximas secções resumem as três análises empíricas que permitem uma compreensão mais detalhada dos fatores que levam ao fecho de subsidiárias de EMN, assim como dos efeitos associados a estes encerramentos.

II. Estratégias de recrutamento e sobrevivência das EMN

a. Contexto teórico

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, 2014), 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 recorram a estas três estratégias em termos de capital humano irão sobreviver 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-as 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).

Para mais, 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, também, 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 e que oferece 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.

b. Hipóteses testadas

Nesta secção apresentamos as hipóteses de investigação testadas no presente estudo. O foco incide no efeito que a contratação de funcionários com experiência noutras empresas multinacionais, a dependência de gestores expatriados e a presença de pagamento de prémios com base no desempenho têm na sobrevivência de empresas multinacionais recém criadas.

Tradicionalmente a literatura de capital humano distingue entre o capital humano que é específico da empresa onde ele foi adquirido ou o capital humano geral, ou seja, o que pode ser produtivamente aplicado em diversos contextos organizacionais (Kletzer, 1998). Por outro lado, a literatura sobre capital humano estratégico salienta a importância das escolhas de capital humano para explicar o desempenho da empresa (Groysberg, Lee e Nanda, 2008).

A experiência de trabalho nas subsidiárias cria um contexto organizacional específico no qual os funcionários podem desenvolver competências de capital humano específico (Sofka, Preto e de Faria, 2014). As subsidiárias de empresas multinacionais proporcionam aos seus trabalhadores oportunidade únicas de adquirirem competências de capital humano internacionais que não conseguiriam adquirir em empresas domésticas (Morris, Zhong e Makhija, 2015). Os gestores também beneficiam de trabalhar em ambientes multinacionais, com a presença de várias nacionalidades nas equipas de gestão. Esta experiência é descrita na literatura com sendo capital humano internacional (Kim, Pathak e Werner, 2015) e é esperado um aumento do impacto destes gestores no desempenho das subsidiárias (Bouquet e Birkinshaw, 2011).

Os trabalhadores, em especial, os gestores, com experiência de trabalho em outras empresas subsidiárias de empresas multinacionais no país anfitrião têm um capital humano específico que pode ajudar uma nova empresa multinacional a entrar no país anfitrião. Os empregados com experiência de trabalho noutras empresas multinacionais aprendem a operar num contexto duplo. Sabe-se também, que a presença de funcionários com experiência em multinacionais ajuda na transferência de conhecimento e, em especial, na redução dos custos de comunicação entre a subsidiária e a empresa-mãe (Slangen, 2011), bem como no país anfitrião (Dokko, Wilk e Rothbard, 2009).

Em resumo, prevemos que os funcionários com experiência prévia de trabalho em empresas multinacionais são particularmente capazes de influenciar positivamente as novas subsidiárias de multinacionais com abordagens de coordenação e comunicação que funcionam eficientemente no país anfitrião. As subsidiárias que não possuem este capital humano específico poderão atingir os mesmos níveis que as restantes, mas passarão por um período de formação e adaptação. Assim sendo, as empresas que no momento da entrada no mercado apresentam um maior número de trabalhadores com experiência prévia de trabalho em multinacionais enfrentam menos riscos e por isso têm uma maior probabilidade de sobrevivência. Formulamos então a primeira hipótese do nosso trabalho:

Hipótese 1: A probabilidade de uma subsidiária sobreviver aumenta com o aumento da proporção de trabalhadores com experiência de trabalho noutras subsidiárias no momento da contratação.

Uma segunda hipótese centra-se no efeito dos gestores expatriados na sobrevivência da subsidiária. As multinacionais têm a oportunidade de transferir o capital humano adquirido nas multinacionais contratando trabalhadores vindos da empresa-mãe, ou seja, contratando pessoas vindas de fora para trabalhar no país que irá acolher a subsidiária mas com experiência de trabalho na multinacional. Este tipo de trabalhadores é habitualmente designado de expatriados. As empresas multinacionais apresentam uma maior facilidade em transferir trabalhadores entre a empresa-mãe e as suas subsidiárias. Assim, os expatriados são determinantes na criação de ligações entre a empresa-mãe e as subsidiárias (Cerdin, Diné e Brewster, 2014). Este tipo particular de trabalhadores acumula capital humano específico durante a sua estadia na empresa sede/empresa-mãe e tipicamente não representam mais do que 1 a 2% do total de trabalhadores da subsidiária (Barry Hocking, Brown e Harzing, 2004).

Os expatriados nas equipas de gestão apresentam um capital humano particularmente importante para a subsidiária, visto que estão alinhados com as ideias da multinacional e apresentam capacidades cruciais como a alocação de recursos, processamento de informação e a capacidade de motivar os restantes trabalhadores (Finkelstein, Hambrick e Cannella, 2009). Assim sendo é mais provável que as decisões nas subsidiárias com este tipo de trabalhadores estejam alinhadas com as prioridades das empresas multinacionais e tenham uma menor probabilidade de criar conflitos dentro da multinacional. Em resumo, os gestores expatriados apresentam um potencial que permite à subsidiária aumentar a probabilidade de sobrevivência. Temos então a segunda hipótese que iremos testar:

Hipótese 2: A probabilidade de uma subsidiária sobreviver aumenta com o aumento da proporção de expatriados na equipa de gestão no momento da contratação.

Por fim, concentramo-nos nos esquemas de remuneração dos gestores de topo das subsidiárias. Mais precisamente explorando de que forma a probabilidade de sobrevivência é, ou não, afetada pela presença de prémios de produtividade no momento de entrada num novo país.

Os esquemas de pagamento com base no desempenho, ou pagamento por mérito ou incentivo, determinam que parte da remuneração do trabalhador é definida por determinados comportamentos que o trabalhador possa adoptar (tipicamente avaliados por supervisores) ou devido aos resultados financeiros da subsidiária (Gerhart, Rynes e Fulmer, 2009). Os esquemas de pagamento com base no desempenho permitem incentivar o trabalhador a nível individual a produzir mais e permitem ainda a contratação de trabalhadores que são cativados por este tipo de esquemas de pagamento que de outra forma não mudariam de empresa.

Estes mecanismos são particularmente relevantes quando se trata de empresas novas, que entram em novos mercados, visto que terão de atrair e contratar novos funcionários. Atrair e contratar funcionários com qualidade acima da média aumenta a probabilidade das subsidiárias optarem por esquemas de pagamento com base na produtividade no longo prazo de forma a reter os melhores trabalhadores, nomeadamente os gestores de topo. Assim, temos a terceira hipótese:

Hipótese 3: A probabilidade de uma subsidiária sobreviver aumenta com a presença de esquemas de pagamento com base na produtividade para equipa de gestão no momento da contratação.

c. Variáveis e dados estatísticos

A variável dependente utilizada para testar as hipóteses descritas anteriormente é uma variável binária que representa a saída da multinacional do país. A observação é 0 se a multinacional mantém a participação na subsidiária e é 1 se a subsidiária fecha ou se a multinacional deixa de investir totalmente na mesma. Este procedimento de medição é similar ao proposto por Mata e Portugal (2015) e permite estudar a sobrevivência das subsidiárias das multinacionais.

Como variáveis explicativas e de controlo, utilizamos diversas variáveis que nos permitem descrever o capital humano dos trabalhadores bem como características ligadas às empresas. Diretamente relacionadas com as hipóteses temos variáveis que medem a percentagem de trabalhadores com experiências em

multinacionais, a percentagem de expatriados na equipa de gestão e a proporção de salário que é paga como prémio.

Incluimos também variáveis referentes às características dos trabalhadores como por exemplo a percentagem de trabalhadores com curso superior concluído; idade média e antiguidade na empresa média. Ao nível da empresa temos por exemplo a classificação a empresa de acordo com a sua atividade (ISIC 2 dígitos), taxas de entrada e saída, crescimento do mercado, tamanho do mercado de trabalho e o número de empresas a operar no mesmo setor de atividade. Na Tabela 2 apresentamos as estatísticas descritivas das variáveis utilizadas.

Em seguida, aplicamos modelos que estimam as probabilidades de sobrevivência para cada subsidiária usando para tal um modelo de risco semi-paramétrico. Usamos várias especificações, primeiro testamos as hipóteses em modelos separados e com as variáveis de controlo. No final testamos usando o modelo completo e são feitas várias verificações de consistência. Na secção seguinte discutimos os resultados.

Tabela 2 - Estatísticas descritivas

Variável	Média	Desvio padrão
Trabalhadores com experiência em multinacionais (%)	0.16	0.31
Expatriados em lugares de gestão (%)	0.10	0.19
Prémios pagos no total de salário (%)	0.09	0.23
Trabalhadores com cursos superiores concluídos (%)	0.26	0.34
Número de empregados	32.73	329.04
Vendas por empregado	250,914	93,658
Número de estabelecimentos	2.10	7.82
Empresa de responsabilidade limitada	0.94	0.49
Escala eficiente mínima	52.98	1.20
Taxa de entrada do setor	0.11	0.03
Índice de concentração (Herfindahl-Hirschman)	0.02	0.04
Taxa de crescimento do setor	0.10	0.03
Taxa de saída do setor	0.07	0.19
Variação do PIB	0.01	0.02
Capital social estrangeiro (%)	0.88	0.22
Número de multinacionais no setor	778	1,259

d. Resultados

Os resultados dos modelos testados podem ser observados na Tabela A1¹ do Anexo 1. Na hipótese 1 prevemos que as subsidiárias com maiores percentagens de trabalhadores contratados no seu início com experiência de trabalho em multinacionais têm maiores probabilidades de sobrevivência. Os resultados do modelo 2 e do modelo 5 suportam a hipótese. A variável que mede a percentagem de trabalhadores com experiência em multinacionais é negativa e significativa em ambos os modelos, ou seja, quanto mais trabalhadores com experiência em multinacionais menor a probabilidade de saída da subsidiária. Além disso, observamos que o efeito é bastante significativo visto que com o aumento de 1% do número de trabalhadores, aquando da fundação da subsidiária, a probabilidade de saída diminui aproximadamente 14.5%.

Na segunda hipótese testamos se as empresas com maiores percentagens de expatriados na gestão têm uma maior probabilidade de sobrevivência. Os resultados dos modelos 3 e 5 são consistentes com essa previsão. Com o aumento de um ponto percentual de expatriados na gestão da subsidiária, aquando da sua fundação no país de acolhimento, vemos reduzida a probabilidade de saída em mais de 14%.

A hipótese final prevê que a probabilidade de sobrevivência de uma subsidiária aumente com a presença de esquemas de remuneração com base no desempenho. O modelo 4 e o modelo 5 estão novamente de acordo com as nossas previsões. O aumento de um ponto percentual no prémio, em função do salário recebido, de um gestor de topo da subsidiária, diminui a probabilidade de saída em perto de 15%.

¹ Tabelas disponíveis mediante pedido.

e. Conclusões

O objetivo deste estudo é explicar em que medida as diferenças no que toca às decisões acerca do capital humano tomadas pelas subsidiárias de multinacionais, ao instalarem-se em novos países de acolhimento, afetam as suas probabilidades de sobrevivência. Desenvolvemos um modelo teórico que alarga o âmbito dos mecanismos referidos na literatura relativa ao capital humano estratégico, de modo a abranger o êxito ou insucesso das subsidiárias de multinacionais. Isto permite-nos prever que as subsidiárias aumentam as suas probabilidades de sobrevivência quando decidem, numa fase inicial, contratar trabalhadores com experiência laboral noutras multinacionais, recrutar gestores expatriados e pôr em prática esquemas de incentivos remuneratórios em função do desempenho. Os resultados por nós obtidos revelam que (a) estas três decisões acerca do capital humano exercem efeitos significativos e positivos na sobrevivência das subsidiárias e que (b) as decisões tomadas de início têm consequências muito mais profundas do que as alterações introduzidas numa fase mais tardia.

As conclusões deste estudo empírico têm implicações para os gestores, para os trabalhadores das subsidiárias e para os decisores políticos. No caso dos primeiros, reforçam a importância do planeamento 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 destriçar entre as diversas subsidiárias, avaliando o seu maior ou menor risco de colapso, com base nas decisões iniciais destas acerca do capital humano. Isto, por seu turno, permite

criar programas de apoio dirigidos às subsidiárias cujo risco de encerramento é especialmente elevado.

III. Efeito do encerramento de EMN nas empresas jovens nacionais

a. Contexto teórico

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 empresas portuguesas jovens. Estas constituem um grupo particularmente relevante de empresas, 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, em que se tomam decisões relevantes a respeito do campo de atividade, das estruturas e das rotinas (Geroski, Mata e Portugal, 2010).

Observa-se, no entanto, que as empresas jovens estão em desvantagem em mercados de trabalho nos quais 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 multinacionais 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 com 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 subsidiárias 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 empreendedora 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.

b. Hipóteses testadas

Dada a natureza do capital humano que os profissionais das empresas subsidiárias adquirem, a probabilidade de estes mudarem para empresas domésticas novas é comparativamente menor relativamente à probabilidade de mudarem para empresas já estabelecidas. No entanto, é expectável que os eventos de encerramento de subsidiárias alterem essa situação. Muitas empresas-mãe reconfiguram os seus ativos internacionais para maximizar o seu desempenho (Berry, 2013; Mata e Freitas, 2012). Tais reconfigurações resultam em investimento em determinados locais, em detrimento de outros e levam ao fecho de subsidiárias que são menos lucrativas quando comparadas com outras. Este evento disruptivo - o encerramento de subsidiárias - pode conceder às empresas domésticas jovens uma oportunidade única de contratar profissionais com experiência em subsidiárias. Este encerramento tem consequências no mercado de trabalho do país anfitrião, existindo um aumento da oferta de capital humano relacionado com multinacionais. Assim sendo formulamos a primeira hipótese deste segundo estudo empírico:

Hipótese 1: A probabilidade de um profissional de uma subsidiária se mudar para uma empresa doméstica jovem aumenta com um evento de fecho da subsidiária.

Lazear (2005) afirma que um indivíduo com um conjunto equilibrado de capacidades tem uma maior probabilidade de se tornar empreendedor do que um indivíduo com um conjunto de capacidades mais especializado, ou seja, o empreendedorismo atrai indivíduos generalistas com uma experiência de trabalho mais variada. Quando comparamos estes indivíduos com indivíduos mais especializados numa tarefa específica, esses indivíduos são mais flexíveis e mais propensos a assumir riscos. Além disso, os indivíduos com experiência empreendedora são mais propensos a adquirir as habilidades necessárias para

organizar um negócio e liderar, supervisionar e coordenar recursos humanos (Baptista, Lima e Preto, 2012).

De Backer e Sleuwaegen (2003) mostram que as subsidiárias reduzem os mercados de trabalho para os empreendedores num país anfitrião oferecendo-lhes opções alternativas de carreira. No entanto, os empreendedores podem reverter o decurso ao serem deslocados, por via do encerramento da subsidiária onde trabalham, encontrando complementaridades em ambientes flexíveis e multitarefa mais típicos de empresas jovens. Resumindo, esperamos que profissionais com experiência empreendedora que ficam desempregados após as subsidiárias fecharem têm uma maior probabilidade de ingressar em empresas jovens comparativamente aos restantes sem essa experiência (Baptista, Lima e Preto, 2012).

Hipótese 2: A probabilidade de um profissional de uma subsidiária se mudar para uma empresa doméstica jovem aumenta com um evento de fecho da subsidiária e o efeito é mais forte para profissionais com experiência empreendedora.

Argumentamos também que o efeito dos eventos de encerramento de subsidiárias na probabilidade de um trabalhador se mudar para uma empresa doméstica jovem não depende apenas das características dos profissionais, mas também das condições do mercado de trabalho. Em particular, afirmamos que esse efeito é influenciado por aspectos que influenciam a oferta – o tamanho da subsidiária que fechou – e a procura de capital humano no mercado – o número de subsidiárias presentes na região onde a subsidiária que fecha opera.

Inerente ao raciocínio na hipótese 1 está a noção de que o fecho de subsidiárias reduz a escassez de capital humano das subsidiárias num determinado mercado de trabalho, aumentando assim a probabilidade de as empresas domésticas jovens conseguirem contratar este tipo de trabalhadores. Esperamos que os trabalhadores que saíram de subsidiárias que fecharam se juntem a empresas que valorizam o capital humano em geral. Consequentemente, é de esperar que maiores eventos de fecho de subsidiárias

aumentem a probabilidade de os trabalhadores das subsidiárias se mudarem para empresas domésticas jovens. Assim sendo, propomos o seguinte:

Hipótese 3: A probabilidade de um profissional de uma subsidiária se mudar para uma empresa doméstica jovem aumenta com um evento de fecho da subsidiária e o efeito é mais forte para fechos de empresas maiores.

A probabilidade de um trabalhador de uma subsidiária que fechou se mudar para uma empresa doméstica jovem também depende da quantidade de oportunidades de trabalho alternativas. A presença de outras subsidiárias no país de acolhimento são prováveis destinos após o fecho de uma outra subsidiária. Os trabalhadores de empresas multinacionais aprendem, não apenas a trabalhar em grandes empresas, mas também constroem um capital humano específico num ambiente internacional. O encerramento de uma subsidiária pode aumentar a oferta de capital humano com experiência em multinacionais, mas as empresas domésticas jovens podem não ser capazes de contratar os trabalhadores de subsidiárias que encerraram se existirem outras oportunidades de trabalho noutras multinacionais. Por outro lado, nos mercados de trabalho locais em que existem poucas subsidiárias de multinacionais, mais profissionais irão considerar trabalhar para empresas jovens domésticas. Assim, formulamos a quarta hipótese:

Hipótese 4: A probabilidade de um profissional de uma subsidiária se mudar para uma empresa doméstica jovem aumenta com um evento de fecho da subsidiária e o efeito é mais fraco em regiões com maior concentração de subsidiárias de multinacionais.

c. Variáveis utilizadas e dados estatísticos

Para o teste das hipóteses em estudo utilizamos, uma vez mais, os dados longitudinais Quadros de Pessoal (QP). Seguimos um total de 68.954 deslocalizações de postos de trabalho devido ao encerramento de subsidiárias de multinacionais entre 1991 e 2015. Identificamos as subsidiárias com base na presença de investidores estrangeiros no capital social das empresas privadas a operar em Portugal. Após o encerramento, seguimos os trabalhadores e verificamos os que são contratados por empresas portuguesas com menos de cinco anos de idade. Para termos um termo de comparação, equilibramos a amostra saída das subsidiárias com outros trabalhadores de subsidiárias que também trocaram de empresas durante o mesmo período.

A variável dependente é a probabilidade de um trabalhador de uma subsidiária se mudar para uma empresa doméstica jovem nos dois anos seguintes à sua saída da subsidiária. Definimos também como empresas domésticas as que são totalmente detidas por investidores portugueses. A principal variável independente é uma variável binária que é igual a 1 se o trabalhador saiu da subsidiária e 0 caso contrário. Os indivíduos em que nos focamos são os que começaram uma nova carreira numa empresa doméstica jovem após a subsidiária ter saído do país.

Para testar as hipóteses utilizamos outras variáveis como a existência de experiência como empreendedor; o tamanho da subsidiária e a presença de outras subsidiárias na região onde a empresa opera. Na Tabela 3 podemos observar a média e o desvio padrão de cada uma das variáveis utilizadas nos modelos.

Tabela 3 - Estatísticas descritivas

Variável	Média	Desvio padrão
Nova contratação (d)	0.169	0.375
Despedimento (d)	0.035	0.184
Experiência empreendedora (d)	0.002	0.042
Tamanho da empresa antiga (log)	5.531	1.831
Tamanho da empresa nova (log)	4.43	2.31
Emprego em subsidiárias na região (%)	0.176	0.117
Salário na empresa de saída	1919.33	961.853
Salário na nova empresa	1818.31	1094.391
Gestores de topo, empresa de saída (d)	0.25	0.433
Vendas por trabalhadores, empresa de saída (log)	301.922	2309.423
Mudança de ocupação (d)	0.012	0.074
6 anos de escolaridade (d)	0.1	0.3
9 anos de escolaridade (d)	0.292	0.454
12 anos de escolaridade (d)	0.067	0.249
Diploma ensino superior (d)	0.478	0.5
Homem (d)	0.641	0.48
Idade	27.153	6.437
Número de mudanças de atividade depois do fecho (d)	0.201	0.401
Estrangeiro (d)	0.018	0.134
Trabalhadores com ensino superior, empresa saída (s)	0.337	0.271
Antiguidade, empresa de saída (anos)	4.692	6.089
Lisboa (d)	0.678	0.467

Nota: (d) variável binária/dicotómica

d. Resultados

Os resultados dos modelos testados podem ser observados na

Tabela A2² do Anexo 1. Testamos várias hipóteses utilizando para isso o modelo de probabilidade. Estimámos ao todo seis modelos diferentes. O modelo I representa um modelo base e nos restantes adicionamos as principais variáveis independentes. Em alguns dos casos recorremos a interacções entre variáveis.

O modelo II mostra que o coeficiente da variável binária de saída da subsidiária é positivo e significativo. Assim, concluímos que os resultados apoiam a hipótese 1 em que prevemos que a probabilidade de um trabalhador de uma subsidiária se mudar para uma empresa doméstica jovem aumenta quando o trabalhador perde o emprego na subsidiária.

O modelo III mostra um efeito positivo e significativo da interacção entre as variáveis – saída da subsidiária e trabalhador com experiência empreendedora. Este resultado apoia a hipótese 2 em que defendemos que a probabilidade de um trabalhador de uma subsidiária que fecha se mudar para uma empresa doméstica jovem é mais forte para trabalhadores com experiência empreendedora prévia.

O modelo IV inclui a interacção da saída do trabalhador da subsidiária com o tamanho da subsidiária que fecha. O efeito da interacção é positivo e significativo mostrando que o efeito na probabilidade de um trabalhador que sai de uma subsidiária ser contratado por uma empresa doméstica jovem é maior quanto maior for o tamanho da subsidiária que fechou, suportando a hipótese 3.

Por fim, o modelo V inclui a interacção com a concentração de subsidiárias na região. Os resultados dão suporte à hipótese 4 uma vez que o efeito da interacção é negativo e significativo. Encontramos evidências de que o efeito do fecho de uma subsidiária na probabilidade de um trabalhador se mudar para uma

² Tabelas disponíveis mediante pedido.

empresa doméstica jovem é mais fraco em regiões onde os profissionais das subsidiárias têm muitas oportunidades de trabalho com outras multinacionais.

Os resultados apresentados são bastante robustos como se pode verificar na *Tabela A3*³ do Anexo 1. Em vez de se utilizar como definição de empresa doméstica jovem as empresas até cinco anos de idade, utilizamos empresas até três anos de idade.

e. Conclusões

Conduzimos este estudo com o objetivo de tornar mais previsíveis os efeitos que o encerramento de subsidiárias de EMN exerce sobre os indivíduos, a economia e a sociedade do país anfitrião afetado. Uma das vantagens potenciais do encerramento de subsidiárias de EMN é o facto de os profissionais especializados das EMN poderem ajudar as jovens empresas nacionais a tornarem-se mais bem-sucedidas. Estudos anteriores salientaram as relações ao nível das indústrias entre os fluxos de entrada e de saída do IED e o empreendedorismo (De Backer e Sleuwaegen, 2003), mas fornecem escassas pistas para os trabalhadores de EMN desempregados no momento de ingressarem em jovens empresas domésticas ou de distinguirem entre os perfis de um leque de empregadores potenciais. Integramos mecanismos da literatura do comércio internacional num modelo teórico oriundo dos recursos humanos estratégicos que explica o emparelhamento entre certos trabalhadores e certas empresas como uma conjugação entre a escassez de recursos humanos específicos e os recursos das empresas que desejam contratar pessoal, conjugação esta que proporciona complementaridades (Mackey et al., 2014). Os nossos resultados revelam que os despedimentos levados a cabo por subsidiárias de EMN estrangeiras aumentam o contingente disponível de profissionais especializados e proporciona oportunidades de contratação para jovens empresas domésticas. Verificamos que estas podem ter acesso a profissionais muito competentes recém-despedidos de EMN (gestores de topo

³Tabelas disponíveis mediante pedido.

com longos anos de casa), os quais, de outro modo, teriam melhores oportunidades em empresas mais ricas em recursos, bem como naquelas predispostas a criar ambientes de trabalho empreendedores (experiência anterior enquanto empreendedores).

Estas conclusões fornecem novos mecanismos teóricos para a investigação acerca do comércio internacional que tenham como temática a transferência de recursos entre as subsidiárias de EMN e os países de acolhimento em geral, bem como os efeitos nos países de acolhimento do encerramento de subsidiárias em particular. Além disso, fazemos progredir a investigação no campo dos recursos humanos estratégicos, concentrando-nos na parcela do capital humano oriundo das EMN e nos efeitos recombinaatórios que se seguem ao encerramento das subsidiárias de EMN.

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 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.

IV. Experiência empreendedora e o desempenho das empresas multinacionais

a. Contexto teórico

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 em desempenho superior (Penrose, 1959). Por capacidades dinâmicas entendemos a habilidade que uma empresa tem de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para responder a ambientes em rápida mudança. Este estudo 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 sua capacidade de avaliação, à confiança e à imaginação criativa. O teste empírico foi realizado com dados dos Quadros de Pessoal para o período entre 1995 e 2015.

O estudo 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. Também 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 carácter empreendedor melhora o desempenho das subsidiárias. Mais ainda, fornece dados empíricos que comprovam o valor do capital humano empreendedor nas subsidiárias de EMN.

b. Hipóteses testadas

Neste terceiro estudo empírico começamos por propor que o capital humano empreendedor necessário para tomar decisões de gestão empresarial em subsidiárias de multinacionais pode ser adquirido através de experiência

empreendedora prévia (Campbell, 2013). Os gestores de topo que no passado fundaram empresas, adquirem capacidade idiossincráticas, que os gestores sem experiência empreendedora não possuem (Busenitz e Barney, 1997). Através da experiência como empreendedores estes indivíduos desenvolveram conhecimentos que não se podem adquirir com facilidade. Estas capacidades e capital humano são particularmente valiosos para subsidiárias de multinacionais. As empresas multinacionais diferem das empresas domésticas na medida em que necessitam de gerir recursos e objectivos que se encaixam num ambiente internacional.

Consequentemente, sugerimos que as subsidiárias que contratam gestores de topo com capital humano empreendedor estão particularmente bem equipadas para encontrar e implementar soluções comparativamente melhores do que as equipas que não possuem esse capital humano. As subsidiárias que contratam para a gestão de topo indivíduos com experiência empreendedora devem ter mais facilidade e capacidade de identificar oportunidades e alocar recursos aos contextos locais e internacionais comparativamente às subsidiárias que não aproveitam esse tipo de capital humano. Como resultado, tais subsidiárias devem observar um desempenho comparativamente melhor que as restantes. Assim sendo, formulamos a seguinte hipótese:

Hipótese 1: As subsidiárias que contratam gestores de topo com experiência empreendedora terão um desempenho mais elevado do que as subsidiárias sem gestores de topo com experiência empreendedora.

Embora a experiência empreendedora forneça aos gestores de topo capacidades superiores para identificar diferentes oportunidades é improvável que isso os ajude a superar as preocupações da gestão da casa-mãe da multinacional, limitando assim o acesso da subsidiária aos recursos das multinacionais disponíveis. Por sua vez, os gestores de topo das subsidiárias que são expatriados podem fornecer às subsidiárias acesso aos referidos recursos.

O termo expatriado, uma vez mais, descreve os funcionários das empresas multinacionais que são transferidos do seu país de origem para trabalhar numa subsidiária estrangeira. Consequentemente, trata-se de trabalhadores que não trabalharam anteriormente no país de acolhimento e que só o fazem devido à presença e necessidade da subsidiária.

A transferência de expatriados para subsidiárias permite que a sede da multinacional estabeleça uma cultura organizacional compartilhada e uma efectiva transferência de conhecimento. Os expatriados são uma fonte importante de conhecimentos específicos das empresas multinacionais que podem complementar o conhecimento dos restantes trabalhadores da subsidiária (Reiche, Kraimer e Harzing, 2011).

É essencial para o propósito do nosso raciocínio que os expatriados possam ajudar a superar os problemas da sede da multinacional visto já terem um histórico com a empresa-mãe. Assim sendo, é provável que o desempenho da subsidiária aumente com a presença de expatriados na gestão de topo e que o conhecimento trazido pelos gestores com experiência empreendedora seja potenciado com a presença deste tipo de indivíduos. Propomos então:

Hipótese 2: As subsidiárias que contratam gestores de topo com experiência empreendedora terão um desempenho mais elevado do que as subsidiárias sem gestores de topo com experiência empreendedora e esse efeito aumenta com o número de gestores de topo expatriados na subsidiária.

Além da presença de gestores de topo expatriados, a intensidade de conhecimento das subsidiárias e especialmente o nível de habilitações dos seus trabalhadores é importante para determinar o desempenho da subsidiária (Mata e Portugal, 2000). Suspeitamos que os gestores de topo com experiência empreendedora são particularmente benéficos em subsidiárias com conhecimento intensivo e que dessa forma lhes proporcionam mais oportunidades para elevar o desempenho da subsidiária.

Em contraste com as empresas estritamente domésticas, as subsidiárias de multinacionais podem não ter de desenvolver produtos, recursos ou capacidades no local em que operam. Algumas subsidiárias podem ser apenas exploradoras de competências (Cantwell e Mudambi, 2005). Essas subsidiárias dependem de transferências de conhecimento da sede ou de outras subsidiárias, ou seja, são comparativamente menos intensivas em conhecimento. Tais subsidiárias não são frequentemente dotadas ou incentivadas a criarem novas combinações de recursos. Em contraste, as subsidiárias com uso intensivo de conhecimento fornecem aos gestores de topo com experiência empreendedora oportunidades de novas combinações de recursos. Portanto, a contratação de gestores de topo com experiência empreendedora aumenta a *expertise* da subsidiária. Neste contexto propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: As subsidiárias que contratam gestores de topo com experiência empreendedora terão um desempenho mais elevado do que as subsidiárias sem gestores de topo com experiência empreendedora e esse efeito aumenta com a intensidade de conhecimento da subsidiária.

Em linha com as definições anteriores de dinamismo empresarial (Miller e Friesen, 1983; Schilke, 2014; Dess e Beard, 1984), referimo-nos ao dinamismo da indústria no país de destino das multinacionais como o grau em que o ambiente em que a empresa se insere é imprevisível, ou seja, o grau de incerteza ou volatilidade. As fontes típicas de dinamismo são as alterações das preferências dos clientes, a mudança na tecnologia, a procura instável e a escassez de matérias-primas (Jansen, Van Den Bosch e Volberda, 2006). Um elevado nível de dinamismo pode desvalorizar o valor da subsidiária e reduzir a atratividade de um país de acolhimento.

Acreditamos que as subsidiárias que contratam gestores de topo com experiência empreendedora estejam melhor posicionadas para capitalizar as condições de mudança do país anfitrião. As subsidiárias com este tipo de capital humano empreendedor podem ganhar vantagem sobre as restantes subsidiárias e empresas domésticas na procura da inovação, algo que é crucial para ligar

com ambientes com dinamismo elevado. O elevado dinamismo cria janelas de oportunidade que exigem tomadas de decisão rápidas por parte dos gestores de topo das subsidiárias. Tendo, no passado, lidado com a incerteza aquando da sua experiência empreendedora, sugerimos que as subsidiárias que contratam gestores de topo com experiência empreendedora tendem a apresentar melhores resultados em mercados com dinamismos mais elevados, comparativamente às subsidiárias que não contratam este tipo de capital humano. Assim apresentamos a hipótese seguinte:

Hipótese 4: As subsidiárias que contratam gestores de topo com experiência empreendedora terão um desempenho mais elevado do que as subsidiárias sem gestores de topo com experiência empreendedora e esse efeito aumenta com o aumento do dinamismo da indústria no país de acolhimento.

c. Variáveis utilizadas e descrição dos dados

Para a realização deste trabalho usamos como variável dependente o desempenho da subsidiária calculado através do logaritmo das vendas a dividir pelo número de trabalhadores do ano subsequente. Esta medida permite-nos diferenciar as subsidiárias de acordo com a sua produtividade. Esta variável está em linha com a teoria das capacidades dinâmicas, associando as diferenças de produtividade com a forma como as empresas empregam os recursos e não necessariamente à qualidade dos mesmos (Foss, Klein, Kor e Mahoney, 2008).

Relativamente às variáveis independentes usamos o número de gestores de topo contratados num determinado ano e que foram empreendedores antes de se mudar para a subsidiária. Incluímos também os gestores de topo das subsidiárias sem experiência empreendedora, bem como o número total de gestores de topo da cada subsidiária.

Tal como nos dois estudos anteriores utilizamos um conjunto de variáveis de controlo relacionadas com as empresas e com os trabalhadores das mesmas. Na Tabela 4 podemos observar a média e o desvio padrão de cada uma das variáveis a utilizadas nos modelos.

Tabela 4 - Estatísticas descritivas

Variável	Média	Desvio padrão
Vendas por trabalhador no ano subsequente (log)	11.904	1.345
N.º de gestores de topo contratados com exp. Empreendedora	0.874	7.693
N.º de gestores de topo contratados sem exp. Empreendedora	0.356	2.613
Expatriados na gestão de topo (%)	0.197	0.37
Trabalhadores com diploma do ensino superior (%)	0.316	0.294
Dinamismo	0.184	2.789
Número de trabalhadores	122.93	499.278
Número total de gestores de topo no ano anterior	10.271	62.214
Número de estabelecimentos	3.761	28.459
Capital social estrangeiro (%)	0.833	0.281
Empresa de responsabilidade limitada	0.881	0.323
Estrutura organizacional	4.054	2.107
Trabalhadores com experiência em multinacionais (%)	0.082	0.154
Prémio com base no desempenho (%)	0.137	5.047
Taxa de entrada no sector	0.09	0.055
Índice de concentração (Herfindahl-Hirschman)	0.032	0.06
Taxa de crescimento do sector	0.025	0.346
Taxa de saída no sector	0.089	0.089
Número de empresas multinacionais no sector	320.33	411.51

d. Resultados

Na Tabela A4⁴ podemos observar os resultados dos modelos de regressão de efeitos fixos utilizando a função de balanceamento.

O modelo 1 é o modelo de referência e inclui as variáveis de controlo e a principal variável independente que nos permite testar a hipótese 1. Nos

⁴ Tabelas disponíveis mediante pedido.

seguintes modelos adicionamos as interações necessárias para testar as restantes hipóteses. Por fim o modelo 5 mostra o modelo completo.

A hipótese 1 prevê que os gestores de topo contratados que têm experiência empreendedora anterior contribuem para o aumento do desempenho das subsidiárias. Os resultados suportam a nossa previsão visto que o coeficiente da variável que mede o número de gestores de topo, com experiência empreendedora, contratados é positivo e significativo. Embora a magnitude do efeito seja relativamente baixo podemos comparar esse valor com o efeito do número de gestores de topo contratados sem experiência empreendedora. Esse efeito é negativo e significativo.

As restantes hipóteses adicionam condições que afetam a força do efeito da hipótese 1. Os resultados do modelo 5 suportam as hipóteses 2 e 4 mas não suportam a hipótese 3. Verificamos que o coeficiente da interação entre os que são contratados com prévia experiência empreendedora e o número de gestores de topo expatriados é positiva e estatisticamente significativa. A interação entre a variável que identifica os gestores de topo contratados com experiência empreendedora e nível universitário dos trabalhadores da subsidiária não é significativo. Por fim, encontramos um efeito de interação positivo e significativo entre os gestores de topo contratados com experiência empreendedora e o dinamismo do país de acolhimento. Este último resultado suporta a hipótese 4.

Além destes resultados foram feitos vários testes de consistência, designadamente, utilizando apenas as empresas detidas a 100% por estrangeiros, uma forma alternativa de cálculo da medida de dinamismo e por fim regressões lineares sem o balanceamento. Os resultados são robustos na medida em que não são diferentes quer na magnitude, quer na significância face aos resultados anteriormente apresentados. Além disso, realizamos testes de inclinação das rectas para verificar o suporte das hipóteses testadas. A Figura A1 e a Figura A2 podem ser observadas no Anexo 1.

e. Conclusões

O nosso estudo tem como objetivo contribuir para a compreensão do modo como as subsidiárias de EMN conseguem gerar capacidades que lhes permitam, de forma eficaz, combinar e recombinar recursos oriundos da própria EMN, bem como dos países de acolhimento. Mais concretamente, exploramos o percurso académico e profissional dos gestores de subsidiárias e formulamos a tese de que a experiência anterior enquanto empreendedores dos gestores de uma subsidiária cria nessa subsidiária um tipo de capacidades que lhe permite alcançar configurações de recursos mais proveitosas. Os dados empíricos apoiam o nosso modelo teórico, no qual integramos mecanismos do capital humano empreendedor e a perspetiva de Penrose acerca do gestor empreendedor, para assim formularmos previsões quanto ao desempenho das subsidiárias, além de recorrermos a contributos da literatura acerca das capacidades dinâmicas e acerca do comércio internacional para explicar as ocorrências fortuitas, tanto internas como externas.

As conclusões do nosso estudo revelam que as subsidiárias que contratam gestores com experiência anterior enquanto empreendedores alcançam melhores desempenhos. Além disso, descobrimos que este efeito positivo é mais acentuado se as subsidiárias estiverem ligadas à empresa-mãe através de gestores expatriados e operarem em ambientes dinâmicos no país de acolhimento. Não deixa de ser interessante, porém, verificar que os efeitos positivos resultantes de contratar antigos empreendedores enquanto gestores de subsidiárias não apresentam uma flutuação significativa consoante o uso mais ou menos intensivo de conhecimento por parte da subsidiária. Desconfiamos que esta ausência de relevância se deva ao facto de o capital humano empreendedor permitir não apenas aproveitar as oportunidades profícuas em subsidiárias que fazem um uso muito intensivo do conhecimento, mas também recorrer à capacidade de improviso, típica dos empreendedores. Os empreendedores talvez tenham aprendido, graças à sua experiência em jovens empresas, que as oportunidades surgem quando menos se espera, mesmo em ambientes onde os recursos sejam escassos, e aplicam este capital humano de modo produtivo em subsidiárias caracterizadas por um uso comparativamente menos intensivo do conhecimento.

As conclusões do nosso estudo acarretam implicações relevantes para a investigação acadêmica em duas importantes dimensões. Em primeiro lugar, o nosso estudo sublinha a relativa escassez de trabalhos acadêmicos acerca do modo como as EMN conseguem construir ativamente capacidades para combinar e recombina recursos ao nível das subsidiárias e acerca das condições sob as quais estas capacidades contribuem para um melhor desempenho das subsidiárias. Com este fito, incorporamos elementos teóricos da teoria das capacidades dinâmicas em modelos de gestão de subsidiárias. Em particular, apoiamo-nos em investigações recentes no campo genérico das capacidades dinâmicas, as quais sugerem que estas capacidades são uma função das aptidões dos gestores para orquestrar recursos. Ainda que alguns estudos tenham explorado o papel que as capacidades dinâmicas desempenham nas subsidiárias, estes contributos restringem-se ao nível organizacional, sem terem em conta em que medida estas capacidades têm origem no percurso académico e profissional dos gestores das subsidiárias.

Tendo vincado estas insuficiências, o nosso estudo centra-se num mecanismo concreto por meio do qual as subsidiárias podem desenvolver capacidades dinâmicas, a saber, contratando gestores com experiência anterior enquanto empreendedores. Ao tornar claro que as subsidiárias que contratam este tipo de gestores alcançam desempenhos superiores, as nossas conclusões sugerem que o capital humano dos gestores das subsidiárias é um fator fundamental para estimular as capacidades dinâmicas das subsidiárias. Para mais, ao revelarmos que o desempenho melhora com o número de gestores expatriados e com o dinamismo do ambiente do país de acolhimento, sublinhamos as condições nas quais é mais vantajoso dispor de antigos empreendedores na gestão das subsidiárias. De modo mais genérico, o nosso estudo vai ao encontro de recentes apelos na literatura da especialidade para que se integre o pensamento empreendedor numa teoria das EMN assente nas capacidades dinâmicas e para que seja formulado um mecanismo teórico preciso acerca do modo como as capacidades dinâmicas se podem tornar operativas para as subsidiárias de EMN.

Em segundo lugar, contribuímos para a literatura acerca do comércio internacional, mostrando que as subsidiárias de EMN não apenas proporcionam

oportunidades de carreira importantes e alternativas para o talento empreendedor em países de acolhimento como ainda que contratar profissionais com experiência anterior enquanto empreendedores acarreta também para a subsidiária implicações ao nível do desempenho. O nosso estudo fornece argumentos teóricos e provas empíricas que demonstram que o género particular de capital humano adquirido por estes gestores nas suas atividades enquanto empreendedores é benéfico para a subsidiária, refletindo-se numa maior produtividade laboral. Os nossos resultados dão a entender que este capital humano específico é não somente crucial no caso da gestão das start-ups, mas também extremamente valioso no contexto das subsidiárias de EMN. Estes contributos podem estimular os esforços dos futuros investigadores que decidam explorar a temática mais vasta das decisões de contratação de pessoal por parte das subsidiárias de EMN ou resultados particulares, como a capacidade de tomar iniciativas.

Estes contributos académicos revestem-se de uma importância imediata para a prática dos gestores. Em primeiro lugar, demonstramos que as decisões em matéria de contratação de pessoal são cruciais para o desempenho das subsidiárias. Tendo em conta os abundantes dados empíricos fornecidos pelo nosso estudo, 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 start-ups e com as redes de empreendedorismo do país de acolhimento para identificar e atrair talentos promissores. Em segundo lugar, mostramos que os efeitos sobre o desempenho esperados em resultado da contratação de antigos empreendedores do país de acolhimento dependem de fatores decisivos, a saber, a presença de gestores expatriados nas subsidiárias, bem como o grau de dinamismo do ambiente do país de acolhimento. Dito de outro modo, contratar empreendedores do país de acolhimento para as subsidiárias sem recorrer a gestores expatriados e operando em ambientes estáveis exercerá efeitos decepcionantes sobre o desempenho.

V. 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 inicial, 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 relatório 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 relatório fornece ainda 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. Estabelece também 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.

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 no capital social no capital social igual a 100%.

Referências bibliográficas

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.

BAPTISTA, Rui, LIMA, Francisco, PRETO, Miguel Torres, “How former business owners fare in the labor market? Job assignment and earnings”, *European Economic Review* vol. 56, n.º 2, 2012, pp. 263–276.

BARRY HOCKING, J., BROWN, Michelle, HARZING, Anne-Wil, “A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, n.º 3, 2004, pp. 565–586.

BERRY, Heather, “When Do Firms Divest Foreign Operations?”, 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.

BOUQUET, Cyril, BIRKINSHAW, Julian, “How global strategies emerge: an attention perspective”, *Global Strategy Journal*, vol. 1, n.º 3-4, 2011, pp. 243–262.

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.

BUSENITZ, Lowell W., BARNEY, Jay B., "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making", *Journal of Business Venturing*, vol. 12, n.º 1, 1997, pp. 9–30.

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.º 1, 2012, pp. 65–87.

CAMPBELL, Benjamin A., COFF, Russell, & KRYSCYNSKI, David, "Rethinking sustained competitive advantage from human capital", *Academy of Management Review*, vol. 37, n.º 3, 2012, pp. 376–395.

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

CANTWELL, John, MUDAMBI, Ram, "MNE competence-creating subsidiary mandates", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n.º 12, 2005, pp. 1109–1128.

CARDON, Melissa S., & STEVENS, Christopher E., "Managing human resources in small organizations: What do we know?", *Human Resource Management Review*, vol. 14, n.º 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.º 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.º 3, 2001, pp. 493–511.

CERDIN, Jean-Luc, DINÉ, Manel Abdeljalil, & BREWSTER, Chris, “Qualified immigrants’ success: Exploring the motivation to migrate and to integrate”, vol. 45, n.º 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.º 1, 2003, pp. 67–84.

DESS, Gregory G., BEARD, Donald W., “Dimensions of Organizational Task Environments”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n.º 1, 1984, pp. 52–73.

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

DOKKO, Gina, WILK, Steffanie. L., ROTHBARD, Nancy P. “Unpacking prior experience: How career history affects job performance”, *Organization Science*, vol. 20, n.º 1, 2009, pp. 51–68.

FINKELSTEIN, Sidney, HAMBRICK, Donald C., CANNELLA, Albert A. “Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards”, Oxford, Reino Unido: Oxford University Press, 2009.

FOSS, Nicolai J., KLEIN, Peter G., KOR, Yasemin Y., MAHONEY, Joseph T. “Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: Toward a new synthesis”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, n.º 1, 2008, pp. 73–94.

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.

GROYSBERG, Boris, LEE, Linda-Eling, NANDA Ashish, “Can they take it with them? The portability of star knowledge workers’ performance”, *Management Science*, vol. 54 n.º 7, 2008, pp. 1213–1230.

JANSEN, Justin J. P., VAN DEN BOSCH, Frans A. J., VOLBERDA, Henk W., “Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators”, *Management Science*, vol. 52, n.º 11, 2006, pp. 1661–1674.

KIM, Kyoung Yong, PATHAK, Seemantini, WERNER, Steve, “When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation, and opportunity perspective”, *Journal of International Business Studies*, vol. 46, n.º 7, 2015, pp. 784–805.

KLETZER, Lori G. “Job displacement”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, n.º 1, 1998, pp. 115–136.

LAZEAR, Edward P., “Entrepreneurship”, *Journal of Labor Economics* vol. 23, n.º 4, 2005, pp. 649–680.

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, FREITAS, Ernesto, “Foreignness and exit over the life cycle of firms”, *Journal of International Business Studies* vol. 43, n.º 7, 2012, pp. 615–630.

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.

MATA, José, PORTUGAL, Pedro, “The termination of international joint ventures: Closure and acquisition by domestic and foreign partners”, *International Business Review*, vol. 24, n.º 4, 2015, pp. 677–689.

MILLER, Danny, FRIESEN, Peter H., “Strategy-making and environment: The third link”, *Strategic Management Journal*, vol. 4, n.º 3, 1983, pp. 221–35.

MORRIS, Shad S., ZHONG, Bijuan, & MAKHIJA, Mona, “Going the distance: The pros and cons of expanding employees’ global knowledge reach”, *Journal of International Business Studies*, vol. 46, n.º 5, 2015, pp. 552–573.

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.

REICHE, B. Sebastian, KRAIMER, Maria L., HARZING, Anne-Wil, “Why do international assignees stay? An organizational embeddedness perspective”, *Journal of International Business Studies*, vol. 42, n.º 4, 2011, pp. 521–544.

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.

SCHILKE, Oliver, “On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism”, *Strategic Management Journal*, vol. 35, n.º 2, 2014, pp. 179–203.

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.

SLANGEN, Arjen H. “A communication-based theory of the choice between greenfield and acquisition entry”, *Journal of Management Studies*, vol. 48, n.º 8, 2011, pp. 1699–1726.

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.

Sobre os 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 de mobilidade laboral, em especial, o valor do capital humano empreendedor ao nível do indivíduo, 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.

Anexo 1

Tabela A1 - Probabilidade de sobrevivência de uma subsidiária

Disponível mediante pedido

Tabela A2 - Probabilidade de contratação (empresas até cinco anos de idade)

Disponível mediante pedido

Tabela A3 - Probabilidade de contratação (empresas até três anos de idade)

Disponível mediante pedido

Tabela A4 - Regressão de efeitos fixos (subsidiária)

Disponível mediante pedido

Figura A1 - Efeito da interação entre o n.º de gestores de topo contratados com experiência empreendedora e a percentagem de expatriados na gestão de topo no desempenho da subsidiária

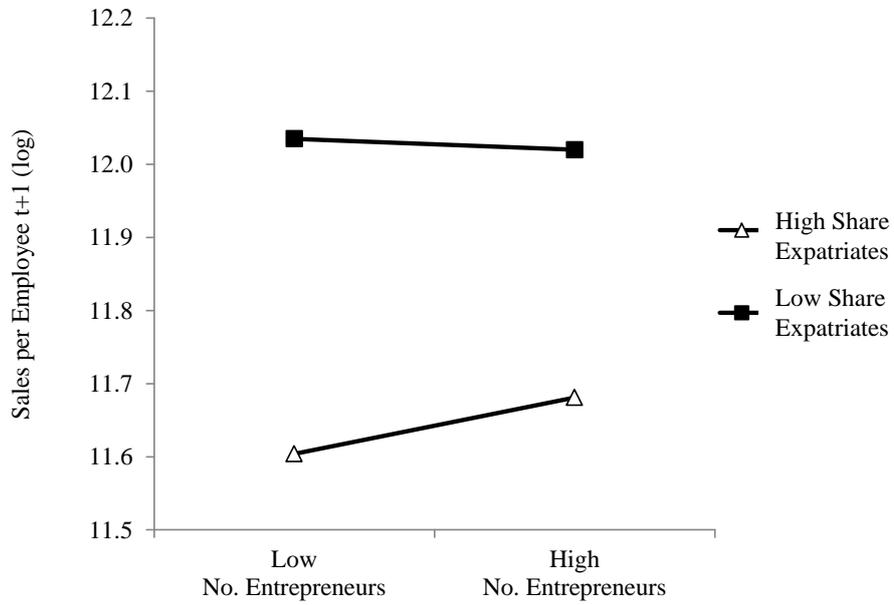


Figura A2 - Efeito da interação entre o n.º de gestores de topo contratados com experiência empreendedora e o nível de dinamismo no desempenho da subsidiária

