



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

**Perspetiva regional da atratividade do IDE em  
Portugal  
Estudo de caso no concelho do Fundão**

**Patrícia Martins Salvado**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Lino Barata Raposo

**Covilhã, junho de 2014**

Perspetiva regional da atratividade do IDE em Portugal  
Estudo de caso no concelho do Fundão

## Agradecimentos

O caminho que percorremos para alcançar as estrelas nunca é percorrido sozinho. Existe sempre alguém que caminha ao nosso lado e nos motiva a continuar sempre que o céu está encoberto, e quando está limpo, contempla as estrelas connosco. A todos aqueles que direta ou indiretamente percorreram este caminho comigo: Um muito obrigado.

Ao Prof. Dr. Mário Raposo pela orientação e apoio que disponibilizou na realização desta dissertação.

Ao Dr. Paulo Nobre, à Eng<sup>a</sup> Maria José e ao Dr. Carlos Morgadinho, pelo tempo, pela disponibilidade e pelas valiosas contribuições que proporcionaram a realização desta dissertação.

À Sandra Esteves, pela amizade e pela compreensão das minhas ausências.

Ao David, pela paciência de ter acompanhado este desafio de perto.

À Isabel, à Celsa, ao Edgar e à Tatiana, amigos que a Covilhã cruzou no meu caminho, pela partilha de frustrações, ambições e momentos de alegria.

Aos meus pais e ao meu irmão pela paciência, força e apoio incondicional, pois sem eles nunca teria conseguido chegar até aqui. A eles um obrigado especial.

Perspetiva regional da atratividade do IDE em Portugal  
Estudo de caso no concelho do Fundão

## Resumo

A literatura acerca do comércio internacional considera que o investimento direto estrangeiro (IDE) pode ser um importante catalisador do desenvolvimento e crescimento económico. Por essa razão as regiões, tal como os países, competem igualmente entre si pela atração de investimento estrangeiro. Neste contexto, onde a competição nacional/internacional é cada vez mais feroz, torna-se necessário dar especial atenção aos fatores que tornam as regiões atrativas e competitivas para os investidores externos.

Sob a perspetiva teórica e analítica das abordagens económicas do IDE, este estudo pretende analisar os fatores que atraem a localização de investimento direto estrangeiro. Para tal, foi desenvolvido um estudo de caso a nível regional - concelho do Fundão, Portugal - onde se recolheu a opinião de três empresas multinacionais que realizaram investimentos no concelho do Fundão entre o ano de 1990 e 2005.

No panorama geral, os resultados encontrados neste estudo indicam que o efeito de aglomeração ou a existência de *clusters* influencia positivamente a atratividade do IDE, as empresas multinacionais constituídas por via de IDE vertical são positivamente atraídas por locais onde possam alcançar baixos custos de produção, e que a disponibilidade e qualidade do capital humano é um fator significativo para explicar a atração do concelho do Fundão para receber IDE.

## Palavras-chave

Atratividade; Fatores de atratividade; IDE; Multinacionais; Competitividade; Regiões; Concelho do Fundão

Perspetiva regional da atratividade do IDE em Portugal  
Estudo de caso no concelho do Fundão

## Abstract

The literature on international trade believes that foreign direct investment (FDI) can be an important catalyst for economic growth and development. Therefore, regions as countries also compete with each other to attract foreign investment. In this context, where national/international competition is increasingly fierce, it's necessary to pay special attention to the factors that make regions competitive and attractive to foreign investors.

Under the theoretical and analytical perspective of economic approaches to FDI, this study aims to analyze the factors that attract the location of foreign direct investment. A case study was developed at the regional level - concelho do Fundão, Portugal - through the analysis of the foreign direct investment made by three multinational firms, between 1990 and 2005.

The findings suggest that clustering effect positively influence the attractiveness of FDI, multinational firms formed through vertical FDI are positively attracted to places where they can achieve low production costs, and the workforce availability and quality is a significant factor to explain the attraction of the concelho do Fundão, Portugal to receive FDI.

## Keywords

Attractiveness; Attractiveness factors; FDI; Multinationals; Competitiveness; Regions; Concelho do Fundão;

Perspetiva regional da atratividade do IDE em Portugal  
Estudo de caso no concelho do Fundão

# Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Lista de Figuras	xi
Lista de Quadros	xiii
Lista de Acrónimos	xv
1 Introdução	1
2 Revisão de literatura	5
2.1 Teorias do investimento direto estrangeiro	5
2.2 Motivação para a realização de investimento direto estrangeiro	8
3 Atração do investimento direto estrangeiro	11
3.1 A vantagem competitiva e a atração de investimento direto estrangeiro	11
3.2 Atração do investimento direto estrangeiro a nível nacional	15
3.3 Atração do investimento direto estrangeiro a nível regional	17
3.4 Impacto e benefícios do investimento direto estrangeiro	21
4 Metodologia de investigação	23
4.1 Formulação do problema	23
4.2 Questão e objetivos de investigação	24
4.2.1 Concelho do Fundão - Especificidades, competitividade e atratividade	24
4.3 Estratégia de investigação	29
4.4 Instrumento de recolha de dados	29
5 Análise e discussão de resultados	31
5.1 Caracterização das empresas em estudo	31
5.2 Razões para investir no concelho do Fundão	33
5.2.1 O caso da CIMD	34
5.2.2 O caso da HGT Portugal	34
5.2.3 O caso da J3LP	35
5.3 Impacto económico e benefícios do investimento direto estrangeiro para o concelho do Fundão	36
5.4 Atratividade do concelho do Fundão para receber investimento direto estrangeiro	38
5.4.1 Atratividade positiva	39
5.4.2 Atratividade negativa	41
5.4.3 Atração do IDE no concelho do Fundão através da análise dos determinantes do diamante de Porter (1990)	43

5.5	Guidelines para um maior desenvolvimento e atratividade do concelho do Fundão	45
6	Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação	49
6.1	Conclusões	49
6.2	Limitações	51
6.3	Futuras linhas de investigação	52
7	Referências bibliográficas	53
7.1	Endereços eletrónicos consultados	66
8	Anexos	67
8.1	Guião da entrevista	67

## Lista de Figuras

Figura 1 - Diamante competitivo de Porter (1990)

12

Perspetiva regional da atratividade do IDE em Portugal  
Estudo de caso no concelho do Fundão

## Lista de Quadros

Quadro 1 - Fatores de atratividade do investimento direto estrangeiro a nível nacional	15
Quadro 2 - Análise SWOT do concelho do Fundão	26
Quadro 3 - Empresas que se constituíram por IDE entre 1990 e 2013 no concelho do Fundão	28
Quadro 4 - Caracterização as empresas em estudo	31
Quadro 5 - Caracterização do IDE realizado pelas empresas em estudo	33
Quadro 6 - Razões que influenciaram o investimento das empresas em estudo no concelho do Fundão	36
Quadro 7 - Fatores de atratividade do concelho do Fundão	41
Quadro 8 - Fatores menos atrativos do concelho do Fundão	43
Quadro 9 - Identificação das vantagens competitivas do concelho do Fundão	44

Perspetiva regional da atratividade do IDE em Portugal  
Estudo de caso no concelho do Fundão

## Lista de Acrónimos

IDE	Investimento direto estrangeiro
IRC	Imposto sobre o rendimento de pessoas coletivas
NUTS	Nomenclatura das unidades territoriais
OECD	Organization for economic co-operation and development
PMEs	Pequenas e médias empresas

Perspetiva regional da atratividade do IDE em Portugal  
Estudo de caso no concelho do Fundão

# 1. Introdução

O investimento internacional é uma das características mais marcantes da economia global de hoje. Por essa razão, muitas regiões veem a atração do investimento direto estrangeiro (IDE) como um elemento importante na sua estratégia para o desenvolvimento económico local (Cheng e Kwan, 2000), pois reconhecem que os efeitos que o IDE tem sobre as suas economias são globalmente positivos ao nível do crescimento da atividade empresarial local, reforço da competitividade externa das exportações, criação de emprego, ou reforço das capacidades tecnológicas e de gestão (UNCTAD, 1999).

As empresas multinacionais são um símbolo inconfundível do mundo globalizado em que vivemos hoje. Devido à constante competição internacional, as empresas multinacionais encontram no IDE um caminho para sobreviver e aumentar a sua vantagem competitiva. Através da procura de países em que possam obter economias de escala e redução de custos, tecnologias mais avançadas, abundância de recursos naturais, ou recursos humanos mais qualificados, as empresas multinacionais esperam maximizar o seu desempenho e rentabilidade e aumentar a sua quota de mercado (Tajdin, 2011).

Atualmente, o IDE tem ganho força nas discussões que visam redefinir o percurso da economia portuguesa, sendo apresentado como uma variável que pode contribuir de forma decisiva para melhorar o seu desempenho e a sua visibilidade a nível internacional. De facto, a História demonstra que a injeção de capitais externos em Portugal tem sido determinante na evolução económica do país (Gomes de Melo e Ferreira-Lopes, 2013). No início dos anos 60, Portugal tornou-se um destino favorável e um importante recetor de IDE com a adesão à EFTA (*European Free Trade Association*), sobretudo devido às indústrias intensivas em trabalho, à mão de obra barata e ao acesso aos recursos naturais. Após à adesão à CEE (Comunidade Económica Europeia) em 1986, a estabilidade económica, as políticas nacionais e os custos de trabalho mais baixos voltaram a marcar uma época de elevados fluxos de IDE em Portugal (Proença, Fontoura e Crespo, 2002). O acesso ao mercado único, em 1993 e o desenvolvimento de medidas para promover a captação de IDE, foram também uma vantagem visível aos olhos dos investidores que trouxeram repercussões positivas ao nível da competitividade do país.

Portugal é caracterizado por ser uma pequena economia aberta na periferia ocidental da Europa, sujeita atualmente a um elevado endividamento externo e um programa de ajustamento estrutural desde o ano de 2011, por essa razão, é particularmente vulnerável a mudanças nos fluxos de IDE (Júlio, Alves e Tavares, 2011). Devido fundamentalmente ao estado económico e financeiro que o caracteriza, o nível de competitividade e atratividade decresceu nos últimos anos. O *Global Competitiveness Report 2013-2014* desenvolvido pelo

*World Economic Forum* (Schwab, 2013) aponta para Portugal o 51º lugar no ranking da competitividade, atrás das suas congéneres europeias: Itália, Espanha, Polónia, Malta ou Estónia.

Apesar do constrangimento económico, Portugal continua a contar com um ambiente empresarial favorável, do qual desfrutam algumas das maiores empresas internacionais. A análise dos fluxos de IDE a nível regional demonstra que apesar de dispersos por todo o território português, os fluxos de IDE apresentam uma concentração primordial nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto (EY, 2013). Contudo, devido às especificidades regionais é um quadro que se tem vindo a inverter, exemplo disso: em 2012 a procura de recursos naturais cativou várias multinacionais a assinarem acordos para a prospeção de minas no Alentejo e em Trás-os-Montes, a brasileira Embraer em 2012 investiu numa unidade de produção de componentes de aeronáutica em Évora devido ao acesso a infraestruturas logísticas e a mão de obra qualificada (Gomes de Melo, 2012; AICEP, 2012), em 2013 a multinacional de consultoria tecnológica francesa Altran abriu novos escritórios no Fundão e a multinacional alemã Bosch reforçou as suas unidades de produção em Aveiro e Braga.

O desenvolvimento “glocal” das atividades das empresas multinacionais, leva à necessidade de uma descrição mais detalhada das escolhas de localização, razão pela qual a análise regional é mais poderosa quando se está perante realidades heterogéneas a nível nacional (Iammarino e Santangelo, 2000), como é o caso de Portugal. Neste sentido, é possível afirmar que as regiões, como parte integrante do território nacional, apresentam não só especificidades próprias e distintas entre si, mas também diferentes níveis de atratividade perante os investidores externos.

Sustentado nos fatores de atratividade apontados pela literatura económica do IDE, o presente estudo pretende analisar a atração do investimento direto estrangeiro a nível regional. Como forma de compreender o presente fenómeno, foi desenvolvido um estudo de caso - unidade de análise local - Concelho do Fundão, Portugal. O principal objetivo do estudo é identificar os fatores de atratividade do concelho do Fundão enquanto recetor de IDE, compreender o impacto que esse tipo de investimento possui a nível local/regional, e apresentar formas de atuação que possam gerar maior competitividade e atratividade. Para alcançar o objetivo proposto, foi analisado o processo de investimento de três empresas multinacionais no concelho do Fundão.

Relativamente à estrutura do estudo, no capítulo dois, à luz das abordagens económicas do investimento direto estrangeiro pretende-se entender como o IDE é originado a partir da perspetiva das empresas multinacionais. No capítulo três, como forma de compreender plenamente o IDE, o estudo é redirecionado para a perspetiva dos territórios enquanto recetores de IDE. Neste contexto, o IDE é discutido a nível nacional através da aplicação do modelo do diamante competitivo de Michael Porter (1990) a Portugal, e através da

identificação dos fatores de atratividade do IDE a nível nacional e regional. Neste capítulo são ainda considerados os impactos e os benefícios que o IDE proporciona para as economias recetoras. O capítulo quatro apresenta o enquadramento metodológico do estudo da atratividade do concelho do Fundão, e no capítulo cinco são expostos os resultados encontrados. O último capítulo, seis, apresenta as conclusões gerais encontradas através do estudo, descreve as limitações percecionadas e apresenta futuras linhas de investigação.

Perspetiva regional da atratividade do IDE em Portugal  
Estudo de caso no concelho do Fundão

## 2. Revisão de literatura

A evolução do comércio e das trocas comerciais entre diversos países e regiões começou a ser fortemente visível aquando do surgimento de políticas económicas menos restritivas, da liberalização do comércio (OECD, 2007) e da redução dos custos de transporte e comunicação (Baier e Bergstrand, 2001). O mercado tornou-se assim, um lugar cada vez mais global e competitivo (World Bank Group, 2010), onde aumentou a aproximação e a diminuição de barreiras entre países e regiões, e a facilidade em realizar negócios internacionais (Cechella, 2008). A ânsia das empresas crescerem, criarem valor e conquistarem novos mercados, esteve assim na génese do conceito de internacionalização, ao qual Hitt, Hoskisson e Kim (1997) definem como a expansão de empresas entre países e regiões globais localizados em diferentes territórios geográficos ou mercados. Com a dinâmica do comércio cada vez mais feroz e concorrencial, o investimento direto estrangeiro (IDE) tornou-se um caminho obrigatório para as empresas criarem e manterem uma vantagem competitiva sustentável.

De acordo com a definição da OCDE<sup>1</sup>, IDE é um tipo de investimento internacional, realizado por uma entidade residente num determinado país (investidor direto), com o propósito de estabelecer um interesse duradouro numa empresa residente num país diferente daquele onde se encontra registado o investidor (empresa de investimento direto). Por outras palavras, designa o fluxo internacional de capital através do qual uma empresa cria ou adquire uma empresa noutra país, e se expande através de uma filial ou subsidiária. Este interesse duradouro pressupõe a existência de uma relação de longo prazo entre o investidor e a empresa, no qual existe um significativo nível de influência e controlo do investidor na sua gestão.

Quando uma empresa decide estabelecer-se via IDE, ela pode fazê-lo de duas formas distintas: estabelecendo uma nova filial “*greenfield investments*”, ou investindo através da aquisição/fusão com uma empresa estrangeira já existente “*mergers & acquisitions*” (Rodrigues, 2009). O FMI (Fundo Monetário Internacional) considera ainda que existe uma relação de investimento direto estrangeiro sempre que uma empresa ou investidor estrangeiro detém no mínimo 10 por cento do capital social de uma empresa nacional (IMF, 2004).

### 2.1 Teorias do investimento direto estrangeiro

As empresas multinacionais têm sido os motores do desenvolvimento económico global, da transferência de conhecimento e tecnologia, e consequentemente de um aprofundamento da globalização (Dunning, 1997). De acordo com a conferência do *World Investment Forum*

---

<sup>1</sup> OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment (2008)

realizada em 2012 pela *United Nations Conference on Trade and Development's* (UNCTAD), existiam mais de 100 mil empresas multinacionais e mais de 900 mil filiais estrangeiras (Hormats, 2012). Esta tendência reflete uma configuração da economia, onde a globalização da produção e dos serviços é a característica principal (Amal, 2006) e onde os agentes ativos dessas mudanças são as empresas multinacionais (Ogreaan, 2013).

Ao longo do tempo, as teorias acerca do investimento internacional têm originado diferentes razões para explicar a ocorrência de IDE entre os países. As abordagens económicas do IDE sugerem que os fluxos de capital estrangeiro, quando alocados eficientemente, geram crescimento económico (Mencinger, 2003), havendo até autores que referem que o IDE é o meio mais eficaz para obter o crescimento económico (Lee e Tcha, 2004). Nesta perspetiva, Denisia (2010) considera que o IDE influencia positivamente a criação emprego, aumenta a produtividade e as exportações, e proporciona a transferência de conhecimento e tecnologias mais avançadas.

Vários estudos que examinaram o fenómeno do IDE e as suas motivações foram desenvolvidos por Hymer (1976), Vernon (1966) ou Dunning (1981). Todavia, apesar de vários autores terem tentado explicar o fenómeno do IDE, não é possível afirmar que exista uma teoria geral aceite. Kindleberger (1969) e Hymer (1976) argumentam que o IDE é o resultado direto de um ambiente global imperfeito. Aliás, através do conceito de ‘vantagem monopolista’, afirmam que as empresas estrangeiras entram num mercado através de IDE se possuírem vantagens de propriedade específicas, como diferenciação no produto, novas tecnologias ou patentes. Essas vantagens de propriedade são necessárias para equilibrar as desvantagens de entrar num mercado estrangeiro, como o nível de incerteza e risco, a falta de informação e familiaridade com o país acolhedor, regulamentações e clima de negócios, e como forma de as empresas estrangeiras conseguirem competir com as empresas locais (Faeth, 2009).

Admitindo a imperfeição dos mercados anteriormente referenciada por Hymer (1976), o surgimento dos chamados custos de transação (Williamson, 1975) seria algo natural, pelo que só através do IDE seria possível às empresas contorná-los ou evitá-los. De acordo com a teoria dos custos de transação de Williamson (1975) os investidores estrangeiros não obtém facilmente acesso a informações dos países onde pretendem investir, razão pela qual existem não só elevados níveis de risco e incerteza, bem como dificuldade em realizar negócios (ao nível do relacionamento com fornecedores e clientes, gastos contractuais ou assimetrias de informação).

Buckley e Casson (1976) explicam este facto, com base na internalização dos custos de transação. O ponto de partida é a ideia de que as transações dentro da própria empresa, são mais rentáveis, pelo que as empresas optam por executar elas mesmas tarefas, que em caso de exportação ou licenciamento seriam atribuídas ao mercado. Neste sentido, sempre que os custos de transação se apresentem muito elevados, será vantajoso para a empresa realizar

IDE. Todavia, a empresa apenas opta pelo IDE se o custo de transação dentro da própria empresa for menor que realizar transações via mercado (Gomes de Melo, 2012).

Numa abordagem ligeiramente diferente, Vernon (1966) desenvolveu a teoria do ciclo de vida do produto como forma a explicar o processo de expansão de uma empresa até assumir as características de multinacional. Neste sentido, explica que as empresas consideram um determinado modo de entrada no mercado<sup>2</sup> à medida que se altera o ciclo de vida dos seus produtos (introdução, maturação, padronização). Na fase da introdução, o produto é uma novidade e é vendido localmente no mesmo país em que é produzido como forma a facilitar a satisfação da procura local, já na fase da maturação, o produto começa a ser exportado. Segundo Vernon (1966) as empresas começam a questionar a deslocalização da produção na fase da padronização, quando existe uma crescente procura do produto nos mercados competitivos, e à medida que observam a existência de concorrentes que podem igualar a produção daquele bem. Neste sentido, a presença das empresas no mercado internacional surge, de acordo com Vernon (1966), como uma alternativa para impedir, ou dificultar, a concorrência estrangeira, e de forma a garantir a rentabilidade por um maior período (Carreira, 2011). No entanto, uma vez que a empresa investe no exterior como forma de baixar os seus custos tradicionais de produção (mão de obra, capital e matérias-primas), só irá optar pelo IDE se os custos de produção para exportação e os custos de transporte se tornarem superiores aos custos de produção no estrangeiro (Gomes de Melo, 2012; Rubbi, 2005).

Através da contribuição dos estudos de Hymer (1976) acerca das vantagens de propriedade, e dos estudos de Buckley e Casson (1976) relacionados com a internalização dos custos de transação, Jonh Dunning (1981, 1988) desenvolveu a teoria eclética, também conhecida como paradigma OLI - *Ownership, Location, Internalization* - como forma de explicar os fatores que influenciam a decisão de internacionalização das empresas. Segundo a teoria eclética (Dunning, 1981;1988) para que possa existir IDE, é necessário estarem reunidas as três vantagens seguintes:

As **vantagens de propriedade** que são específicas da empresa e permitem que possa competir eficientemente no mercado local do país de destino (Wadhwa e Reddy S, 2011). Evidenciam uma vantagem competitiva da empresa face às empresas locais, nomeadamente em termos de *know-how*, processos de produção, tecnologia, patentes, I&D, gestão e habilidades organizacionais (Vieira, 2009).

---

<sup>2</sup> Aquando do desenvolvimento de um processo de internacionalização, os investidores podem optar por diversos modos de entrada em mercados externos (Dunning, 1980): IDE (investimentos *greenfield* e fusões/aquisições), exportação, licenciamento, joint-ventures, alianças estratégicas (Ferreira, Serra e Reis, 2011) e *franchising* (Lima e Carvalho, 2010).

As **vantagens de localização** que correspondem às condições disponíveis em determinadas localizações que estimulam e atraem as multinacionais a optarem pelo investimento naquele local (Castro, Fernandes e Campos, 2013). As vantagens de localização são geralmente associadas a aspetos como os custos de produção, as infraestruturas, mão de obra, o tamanho do mercado, ou políticas governamentais (Kinoshita e Campos, 2002).

As **vantagens de internalização**, anteriormente referenciadas por Buckley e Casson (1976), consistem nos benefícios para a empresa de explorar as suas vantagens de propriedade internamente, em vez de através de transações via mercado. Assim, quando os benefícios de realizar internamente as operações são superiores, face à alternativa de subcontratar a uma empresa independente, é realizado IDE e a empresa obtém, por exemplo, o controlo da produção, e o acesso a informações do novo mercado (Pinto et al., 2010).

A propensão para uma empresa recorrer à produção internacional está fortemente ligada à posse das três vantagens acima descritas (Carreira, 2011). Se a empresa apenas detiver as vantagens de propriedade e internalização optará por um modo de entrada diferente do IDE, como a exportação ou o licenciamento. A existência de vantagens de localização é que permite a realização de IDE.

Neste sentido, as empresas ao possuir vantagens de propriedade ou ativos intangíveis podem expandir-se para o exterior de forma a internalizar os benefícios decorrentes das vantagens de propriedade e conjugar assim os seus pontos fortes com as vantagens comparativas oferecidas por determinada localização (Kinoshita e Campos, 2002).

## **2.2 Motivação para a realização de investimento direto estrangeiro**

A forma como as empresas multinacionais atuam nos mercados e como organizam as suas operações é classificada por Caves (1971) em duas categorias distintas: IDE Horizontal, que ocorre quando uma empresa multinacional fabrica o mesmo produto ou serviço em vários países, como forma de fornecer o mercado local e poupar custos derivados da exportação (OECD, 2002; Yokota e Tomohara, 2009; Ramondo, Rappoport e Ruhl, 2013); e IDE Vertical que surge quando uma empresa fragmenta o processo de produção a nível internacional, ao localizar cada estágio da produção no país onde economizar maiores custos (Aizenmana e Marion, 2004; Ramondo, Rappoport e Ruhl, 2013). Markusen e Maskus (2001) afirmam que a escolha de uma empresa por IDE vertical ou horizontal depende das motivações do investimento e das características do país de destino, como o tamanho do mercado, ou os custos de comércio e investimento.

Apesar das teorias descritas no ponto anterior evidenciarem uma visão das contribuições económicas mais importantes para a literatura do IDE, uma questão persiste: Por que razão as empresas pretendem “saltar” fronteiras geográficas e operar em todo o mundo?

O contributo de Dunning (1980) é novamente fundamental para responder a esta questão, ao apresentar quatro razões diferentes que levam a entender as motivações das empresas para realizar IDE. Segundo Dunning (1980) cada uma destas motivações influencia positivamente as decisões dos investidores por determinada localização:

- **Market Seeking** (exploração do mercado local): A empresa tem o objetivo de fornecer um mercado específico, com bens e serviços de forma a ampliar a base de clientes (Ferreira et al., 2013), crescer no mercado e ser competitivo na indústria. (Demirbas, 2009). Os investidores que procuram *Market Seeking* sentem-se atraídos por países com grande mercado local, e com o mercado em crescimento principalmente devido às externalidades positivas criadas pelas economias de escala. O objetivo da empresa é fornecer os seus produtos no mercado interno do país, e posteriormente a quaisquer zonas de livre comércio em que o país estiver inserido (Palit e Nawani, 2007).
- **Resource Seeking** (exploração de recursos): Caracteriza-se pelo investimento no exterior como forma de adquirir recursos não disponíveis no país de origem, como os recursos naturais, matérias-primas, ou mão de obra a baixo custo (Campos e Kinoshita, 2003). Os investidores interessados em *Resource Seeking* procuram um país que possua recursos naturais em abundância, como forma de diminuir os custos de produção (Pinto, 2011).
- **Efficiency Seeking** (procura de eficiência): As empresas fragmentam geograficamente as suas atividades ou a sua produção de acordo com as vantagens comparativas/competitivas de diferentes locais (Barroso, Hasenclever e Lacerda, 2013). Assim, para obter ganhos de eficiência, as empresas procuram produzir em diferentes países, e adquirir vantagem através dos diferentes atributos culturais, arranjos institucionais, sistemas económicos e políticos, e estruturas de mercado que os vários países oferecem (Dunning e Lundan, 2008). Os investidores em busca de *Efficiency Seeking* pretendem reduzir os custos de produção e melhorar a eficiência da organização, pelo que dão mais importância à proximidade geográfica entre o país de origem de forma a minimizar os custos de transporte (Pinto, 2011).
- **Strategic Asset Seeking** (procura de ativos estratégicos): Os investidores procuram adquirir/investir em empresas no exterior de forma a construir ativos estratégicos (com grande capacidade de I&D e inovação, como redes de distribuição ou nova

tecnologia) e a fortalecer a sua competitividade no mercado internacional (Kinoshita e Campos, 2002). O *strategic asset seeking* pode envolver a criação de filiais, ou o estabelecimento de parcerias com outras empresas estrangeiras já existentes que se especializam em determinados aspetos da produção (Barroso, Hasenclever e Lacerda, 2013).

## **3. Atração do investimento direto estrangeiro**

Para que seja possível explicar as diferenças de fluxos de IDE entre países e regiões, e formular políticas para captar o investimento, é necessário entender como as empresas multinacionais escolhem os locais onde pretendem investir (UNCTAD, 1998). De acordo com a *Ernst & Young* (2012) a atratividade de um país/região resulta da combinação da imagem, da confiança dos investidores e da perceção sobre a capacidade dessa localização fornecer vantagens competitivas ao IDE. Quando os investidores consideram investir em mercados estrangeiros, desenvolvem um processo onde avaliam as condições económicas, macroeconómicas, políticas e sociais de cada país de modo a entender quais os melhores e mais atraentes ambientes de negócios (Zhao e Levary, 2002).

A seleção do país recetor do investimento é, por parte do investidor, um processo minucioso onde é necessário pesquisar e conhecer em pormenor os elementos caracterizadores do país em questão. Vários estudos empíricos demonstram que os investidores estrangeiros escolhem a localização para determinado investimento com base numa série de considerações: inicialmente escolhem o país com base em certas características nacionais e posteriormente procuram a região com as características mais favoráveis (Blomström, 2006). Do ponto de vista do investidor, a escolha do local ideal é fundamental para o alcance da vantagem competitiva e para o desenvolvimento de um modelo de negócios lucrativo e sustentável (Kinoshita e Campos, 2002).

Teoricamente, a localização do IDE é determinada pela rentabilidade esperada que está associada a determinado local e é afetada, quer pelos fatores específicos de cada país, quer pelas aspirações reais da empresa (Kinoshita e Campos, 2002). Neste sentido, na explicação dos fatores que fazem com que determinado país seja mais atrativo que outro, adquirem ainda importância relativa três características (UNCTAD, 1998): a motivação do investimento em causa (*Market seeking, Resource Seeking, Efficiency Seeking ou Strategic Asset Seeking*); o sector/tipo de investimento (serviços ou indústria); e a dimensão do investidor (PME ou grande empresa).

### **3.1 A vantagem competitiva e a atração de investimento direto estrangeiro**

Não é possível abordar o fenómeno da atratividade sem antes falar de competitividade, uma vez que os dois fenómenos caminham lado a lado. Apesar da teoria nacional da vantagem competitiva de Porter (1990), não ter sido desenvolvida especialmente para explicar o

investimento estrangeiro, tem sido amplamente utilizada para compreender a atração de IDE. Neste sentido, para que um país possa concorrer fortemente no comércio internacional, deve manter a competitividade externa da sua economia. Os custos do trabalho, as taxas de juro e câmbio, as economias de escala e a inovação, são, segundo Porter (1990), importantes determinantes da competitividade externa.

Porter (1990) verificou que as vantagens competitivas das nações estão na base de decisão de uma empresa escolher investir num país em detrimento de outro. O modelo do Diamante Competitivo (Porter, 1990) tem na sua génese a identificação das vantagens competitivas das nações, vantagens estas, que são essenciais para atrair IDE. Na mesma linha, Porter (1990) refere que os países ou as regiões devem concentrar-se em desenvolver as suas vantagens competitivas, pois elas têm a capacidade de captar investimento.

Para ilustrar os fatores determinantes da vantagem competitiva de um país, o Porter (1990) especificou quatro áreas essenciais:

- **Condições dos fatores:** Fatores de produção, como mão de obra especializada, recursos naturais ou infraestruturas;
- **Condições da procura:** Nível da procura por um produto ou serviço no mercado interno;
- **Indústrias relacionadas ou de suporte:** Existência de fornecedores e presença de indústrias relacionadas internacionalmente competitivas dentro de um país;
- **Estrutura, estratégia e rivalidade das empresas:** Condições que estão patentes no mercado interno, e que moldam as ações das empresas.

Porter (1990) considera ainda que o governo tem uma influência relevante sobre a competitividade dos países, que se impõe essencialmente pela criação de políticas públicas que geram impacto nos quatro determinantes do diamante.

Figura 1. Diamante Competitivo de Porter (1990)



Fonte: Porter (1990)

Tendo a conta a explanação desenvolvida anteriormente, em Portugal, o modelo do diamante apresenta-se com as seguintes especificidades:

- **Condições dos fatores:** Portugal continua a apresentar um nível de educação muito baixo, caracterizado por uma das maiores taxas de analfabetismo na Europa, da qual resulta a baixa produtividade, como consequência da incapacidade de aprendizagem de novos processos. A mão de obra portuguesa é uma das mais baratas da zona euro, no entanto apesar de ser um sinal de menor competitividade relativamente a outros países da UE, pode tornar-se atrativo para investidores estrangeiros como uma forma de redução dos custos de trabalho (AICEP<sup>3</sup>; Santos e Rodrigues, 2009). No que diz respeito às infraestruturas, Portugal possui uma rede rodoviária das mais desenvolvidas da Europa, uma rede portuária dinâmica recetora de carga internacional e ligações aéreas e ferroviárias internacionais. Além das infraestruturas, os esforços para a implementação de energias renováveis tem sido uma oportunidade de desenvolver uma vertente mais ecológica e sustentável do país (AICEP<sup>4</sup>). Quanto à existência de recursos naturais, Portugal apresenta recursos geológicos e florestais passíveis de exploração, bem como um clima mediterrâneo propenso ao desenvolvimento de atividades económicas deste tipo (Santos e Rodrigues, 2009).
- **Condições da procura:** Portugal é caracterizado por uma reduzida dimensão da procura nacional, estimulada cada vez mais por uma população envelhecida e pouco exigente, na qual existem apenas algumas faixas etárias/elites preocupadas com a qualidade dos serviços. Devido à atual fragilidade económica que representa a economia portuguesa, o baixo poder de compra dos consumidores leva a uma preocupação excessiva pelo custo em vez da qualidade. Esta preocupação com os preços limita assim a competitividade nacional, uma vez que os consumidores estrangeiros são mais exigentes (Santos e Rodrigues, 2009).
- **Indústrias relacionadas e de suporte:** As empresas nacionais não têm grande relação de cooperação, e o facto de estarem isoladas proporciona uma dependência das tendências exteriores e dos custos impostos. Os *clusters* sectoriais dispersos a nível regional, têm vindo a melhorar o seu posicionamento competitivo, através do esforço partilhado entre universidades e empresas no desenvolvimento tecnológico e de investigação (Porter, 2002). No entanto existem pontos a melhorar, nomeadamente nas ligações entre empresas do próprio *cluster* e o exterior, e no desenvolvimento de fortes indústrias relacionadas e de apoio a nível local (Amaral, 2014).

---

<sup>3</sup> Guia do investidor em Portugal, AICEP.

<sup>4</sup> IDEM.

- **Estratégia, estrutura e rivalidade empresariais:** Portugal é predominantemente marcado por empresas de pequena e média dimensão, onde existe pouco interesse em arriscar, baixa capacidade de gestão e uma atitude isolacionista. Devido ao limitado investimento em inovação, produtividade e financiamento, a estratégia das empresas baseia-se essencialmente na produção de produtos baratos, com o mínimo de serviços prestados, recorrendo a mão de obra flexível e barata. Para esta atitude muito tem contribuído o clima nacional caracterizado pela reduzida rivalidade empresarial (Santos e Rodrigues, 2009). O governo Português tem procurado atrair projetos de interesse nacional através da concessão de incentivos ao investimento, nomeadamente nas áreas da inovação e tecnologia como forma de criar postos de trabalho qualificados. Contudo, para facilitar a atuação das empresas multinacionais em solo nacional, deve existir um esforço na desburocratização dos processos que rodeiam o universo das empresas (Amaral, 2014).
- **Governo:** Em Portugal, o governo tem o papel fundamental de regular os sectores de atividade através do desenvolvimento de políticas públicas capazes de garantir o equilíbrio e bom funcionamento das indústrias. Ao nível de incentivos ao investimento, tem apostado na criação de condições favoráveis ao desenvolvimento sustentável das empresas multinacionais, sobretudo através da criação de incentivos financeiros e fiscais, como taxas de financiamento mais atrativas, ou a redução/isenção de impostos (Iammarino e Santangelo, 2000).

Segundo Porter (1990) as nações devem considerar os seus esforços em todos os quatro fatores acima mencionados como forma de aumentar cada vez mais a competitividade e atrair IDE. A perceção dos investidores por uma localização que garanta o equilíbrio dos quatro fatores do Diamante de Porter (1990), poderá afirmar-se uma localização ótima, pois os investidores sabem que irão ter o apoio e recursos necessários para poder prosseguir com as suas operações diárias (Tajdin, 2011). Neste sentido, a competitividade nacional é uma forma de proporcionar uma base continuamente sólida para que as empresas estrangeiras se possam estabelecer no país.

Todavia, a aplicação do Diamante de Porter (1990) não é suficiente para que os investidores obtenham uma visão alargada da competitividade do país (Tajdin, 2011), razão pela qual devem conjuntamente analisar os seus fatores de atratividade.

## 3.2 Atração do investimento direto estrangeiro a nível nacional

O crescente impacto desempenhado pelo IDE nos países, tem despertado um interesse gradual na literatura económica e internacional. Vários autores têm examinado um grande número de variáveis determinantes, passíveis de influenciar a atração e localização de empresas multinacionais (Lautier e Moreaub, 2012). Segundo dados da última edição do *Portuguese Attractiveness Survey* (EY, 2013) alusiva à atratividade das localizações, os investidores estrangeiros apontaram como fatores de atração de Portugal como destino de investimento: as ligações culturais e a partilha de língua com mercados emergentes de elevado potencial, a diversidade e qualidade da mão de obra, e a estabilidade do ambiente de negócios. No entanto, o peso dos fatores relacionados com o ambiente legal e fiscal influenciaram negativamente a perceção dos investires, uma vez que destacaram como fatores menos atrativos de Portugal: a flexibilidade na legislação laboral, a facilidade no acesso ao crédito e a fiscalidade às empresas.

Os fatores de atratividade do IDE a nível nacional contemplam o ambiente e o clima de negócios no qual as empresas multinacionais atuam. São características específicas de cada país que não variam de região para região, como é o caso das condições políticas e macroeconómicas, da legislação aplicada às empresas ou dos aspetos culturais e sociais (Artige e Nicolini, 2006). Com base na literatura, no quadro seguinte são considerados os fatores de atratividade capazes de influenciar o IDE a nível nacional.

**Quadro 1. Fatores de atratividade do investimento direto estrangeiro a nível nacional**

Autor(es)	Factores	Subfactores
Jacinto (2005); Gonzales, Macasaquit e Yap (2010); MacCarthy e Atthirawong (2001);	<b>Governo e determinantes políticos</b>	Estabilidade política e social; estrutura do governo, consistência política e atitude do governo relativamente ao investimento estrangeiro; sistema jurídico.
Stöwhase, 2005; Blonigen (2005); Moreira e Dias (2008); Zhang (2001);	<b>Determinantes económicos</b>	Estabilidade económica; estrutura tributária e fiscal; incentivos fiscais e financeiros; taxas e impostos aplicados às empresas; inflação; força da moeda; clima de negócios, dívida do país; taxas de juro e câmbio; acordos de comércio internacional (tarifas e barreiras não tarifárias); crescimento do PIB e PNB.

Jacinto (2005); Alguacil, Martí e Orts (2013), Karimi, Yusop e Hook (2009); Dunning (1998); Buckley e Casson (1998)	<b>Mercado</b>	Dimensão, estabilidade e perspetivas de crescimento do mercado; Pressão e estrutura competitiva; Distribuição e padrões de procura; Proximidade com fornecedores e clientes.
Dunning (1998); Gonzales, Macasaquit e Yap (2010); Moreira e Dias (2008);	<b>Legislação</b>	Leis ambientais; Proteção dos direitos de propriedade intelectual; Legislação laboral
Dunning (1988, 1998); Porter (1990); Krugman (1991); Buckley and Casson (1998);	<b>Capacidade Tecnológica</b>	Capacidade de inovação; Presença de parques de ciência-tecnologia; Existência de <i>clusters</i> e redes tecnológicas; Apoio à I&D; Avanços nas TIC;
MacCarthy e Atthirawong (2003); Dunning (1988, 1998); Grosse e Trevino (1996); Tahir e Larimo (2004)	<b>Determinantes sociais e culturais</b>	Padrões de vida; Normas e costumes diferentes, cultura, linguagem e características do cliente; Educação;

Fonte: Elaboração própria

Kalantari (2013) e Martí, Alguacil e Orts (2013), consideram que os determinantes anteriormente apresentados são indispensáveis para entender a atração do IDE. Neste sentido, os fatores de atratividade a nível nacional são responsáveis pela diferença de fluxos de IDE entre os diversos países, podendo mesmo explicar a capacidade de determinado país atrair mais investimento que outro.

A instabilidade política é uma das principais preocupações dos investidores estrangeiros, uma vez que desencadeia um ambiente de negócios desfavorável, que aumenta o risco e a desconfiança dos investidores (Kalantari, 2013). Dado que o governo tem a capacidade de influenciar as ações das empresas através da implementação de políticas, leis e regulamentações, como legislação ambiental favorável ou leis laborais flexíveis e funcionais, a estabilidade política é essencial para assegurar que as empresas desenvolvam as suas atividades de forma equilibrada (Gregory e Arraes de Oliveira, 2005).

O sucesso das empresas é igualmente limitado pelo contexto financeiro do país onde atuam, razão pela qual, pretendem investir em países economicamente estáveis no qual as oportunidades de negócio possam aumentar. O risco financeiro e a instabilidade macroeconómica apresentam-se assim como fatores desencorajadores da localização

internacional: taxas e impostos elevados, e uma estrutura tributária rígida e inflexível influenciam negativamente nas decisões de localização, o que faz com que as empresas se sintam atraídas por países que ofereçam incentivos e melhores garantias a nível fiscal, pois é uma forma de estimular as empresas a praticarem preços mais baixos, e reduzirem custos, como forma de manter e aumentar a competitividade no mercado (Zhang, 2001).

Para Basile, Castellani e Zanfei (2008), o tamanho e o crescimento de mercado são fatores decisivos na localização de empresas multinacionais. De acordo com os mesmos autores, um mercado mais amplo proporciona aos investidores uma maior rentabilidade e uma oportunidade de beneficiar de economias de escala, capaz de aumentar a competitividade da empresa no curto e médio prazo. Já as capacidades tecnológicas, particularmente a capacidade em inovar e em desenvolver novas tecnologias através da I&D, tornaram-se uma importante vantagem comparativa para os países, permitindo-lhes atrair IDE. Para as empresas multinacionais, a tecnologia é essencial para aumentar a capacidade de expansão da produção de forma mais eficaz e desenvolver estratégias de investigação que possam rentabilizar o negócio e aumentar a competitividade (Palit e Nawani, 2007).

Por último, a adaptação das empresas aos ambientes internacionais é por vezes difícil devido às diferenças culturais e sociais. Se existir um grande distanciamento entre as duas culturas, os investidores podem não conseguir ajustar-se ao novo ambiente competitivo e falhar, ao nível de negociação com fornecedores, relacionamento com clientes ou até mesmo a nível organizacional. Assim, como forma de minimizar os possíveis “choques culturais e sociais” que possam ocorrer os investidores analisam primeiramente as regras, leis e costumes do país de destino, como a língua, os hábitos de trabalho ou o relacionamento interempresarial (Grosse e Trevino, 1996).

### **3.3 Atração do investimento direto estrangeiro a nível regional**

Escolhido o país de destino, os investidores têm a árdua tarefa de analisar e investigar as características regionais capazes de atrair o investimento direto estrangeiro. De acordo com o estudo “*Study on FDI and regional development*” realizado pela Comissão Europeia em 2006 (Blomström, 2006), são os fatores regionais e não os fatores nacionais, que determinam a escolha final da localização de um investimento.

De acordo com Väisänen (2012), a atratividade regional pode ser definida como a capacidade de uma região atrair novos investimentos, e manter as empresas atuais com estabilidade e oportunidades de crescimento de mercado, conseguindo ao mesmo tempo manter ou aumentar os padrões de vida dos seus habitantes. Do ponto de vista do IDE, uma região é competitiva se possuir atributos importantes e decisivos para os investidores, aquando da decisão de localização de um projeto de investimento.

Apesar do desempenho regional ser em vários aspetos afetado pelo desempenho do próprio país, cada região apresenta especificidades próprias e distintas relativamente a outras regiões. Essa heterogeneidade influencia a capacidade de atratividade das regiões, e consequentemente a concentração ou dispersão de fluxos de IDE no território de um país (Blomström, 2006). Há cerca de três décadas atrás, Carrière (1988) num estudo sobre o IDE e dinâmicas regionais em Portugal, sustentava já a tese de que a presença de IDE contribuía para reforçar as disparidades regionais e para acentuar as especificidades produtivas das várias regiões.

Em Portugal, continuam a existir grandes assimetrias a nível regional entre as regiões da Grande Lisboa e Grande Porto (NUTS<sup>5</sup> III), e as restantes regiões portuguesas. As primeiras caracterizadas por grandes zonas urbanas, com maior densidade populacional, com grandes índices de atividade económica na área dos serviços e da indústria que atraem os investidores estrangeiros devido à facilidade de cooperação entre empresas, acesso a infraestruturas e proximidade com fornecedores e clientes (Silva e Ribeiro, 2013).

As segundas, regiões rurais ou regiões urbano-rurais afastadas dos grandes centros que apresentam uma menor densidade populacional e abundância em recursos naturais, em atividades económicas predominantemente ligadas à agricultura ou à indústria e onde as acessibilidades e a eficácia da logística podem comprometer a atratividade aos olhos dos investidores. No entanto, apresentam uma maior qualidade de vida, baixos índices de criminalidade, taxas e impostos mais baixos e menor concorrência (Ruivo, 2008).

Guimarães et al. (2000) num estudo acerca das decisões de localização de novos projetos em Portugal constataram uma predominância do IDE sobretudo na costa ocidental de Portugal junto às principais cidades do país, Lisboa e Porto, evidenciando uma concentração geográfica de fluxos de IDE. Gomes de Melo (2012), doze anos depois constatou o mesmo facto com base numa análise desenvolvida ao IDE regional e sectorial em Portugal. É possível avançar que a perceção dos investidores estrangeiros quanto à atratividade das regiões portuguesas está a ser influenciada pela notoriedade, e pela concentração populacional e de atividades económicas nas regiões de Lisboa e Porto, que poderão estar a ser vistas como mais interessantes devido ao maior número de empresas multinacionais já instaladas, ou devido à maior visibilidade que estas duas regiões têm no contexto internacional (EY, 2013). Segundo o estudo *European Cities and Regions of The Future 2014/2015* (FDI Intelligence, 2014) publicado pelo *Financial Times* estas cidades ocupam atualmente o segundo e terceiro lugar respetivamente, na lista das dez cidades mais atrativas do sul da Europa para receber IDE. Ainda que com performances distantes das regiões acima mencionadas, encontram-se

---

<sup>5</sup> De acordo com o Decreto-Lei N.º 244/2002 de 5 de Novembro, corresponde à nomenclatura das unidades territoriais para fins estatísticos em que se divide o território Português.

Braga (Norte), Oeiras (Lisboa), Coimbra, Aveiro e Leiria (Centro), regiões com elevada dimensão e dinâmica empresarial, que de acordo com o *Portugal City Brand Ranking 2014* (Bloom Consulting, 2014) seguem a lista das mais atrativas.

Devido à mudança de foco para nível regional, os investidores enfrentam um conjunto de características regionais, onde analisam os aspetos atrativos e as especificidades locais. Essas características influenciam a atuação das empresas e podem comprometer a rentabilidade, a eficiência, e o nível de risco de um investimento numa determinada região (NRA, 2013). São consideradas assim, oito características que afetam diretamente a atratividade regional:

- 1) **Existência de infraestruturas e recursos naturais:** Regiões com boas infraestruturas locais ao nível dos transportes, logística e telecomunicações atraem maiores fluxos de IDE. De acordo com Graf e Mudambi (2005), a importância das infraestruturas depende das exigências específicas da indústria. A este respeito, a existência de uma rede de telecomunicações pode ser considerada um determinante importante para o sector dos serviços, enquanto os meios de transporte (aeroportos, estradas, ferrovias, portos) são provavelmente mais relevantes para o sector da indústria (Martí, Alguacil, Orts, 2013). Já a existência de recursos naturais necessários ao desenvolvimento de determinadas atividades económicas pode tornar uma região mais atraente em detrimento de outra (Blomström, 2006), uma vez que garante o acesso mais fácil e rápido às matérias-primas (UNCTAD, 1998).
- 2) **Existência de *clusters* e aglomerações económicas:** Os *clusters* promovem a difusão de informações e conhecimentos, criam economias de escala e formam redes de clientes e fornecedores. Por essa razão os investidores vêm nos *clusters* uma forma de cooperação entre empresas e de criação de sinergias capazes de criar valor e rentabilidade ao negócio (Amal, Seabra e Sugai, 2007). Vários estudos afirmam que os investidores se sentem atraídos por aglomerações económicas onde já existem empresas constituídas por IDE, como uma forma poderem reduzir custos e aumentar a sua competitividade, ou simplesmente porque a existência de outras empresas é um sinal de um ambiente favorável para a realização de IDE (Severiano, 2011).
- 3) **Poder de monopólio:** A reduzida existência de concorrência é para determinados investidores uma forma de atratividade pois permite penetrar e controlar o mercado de forma mais eficiente (Blomström, 2006).
- 4) **Força de trabalho da região:** O capital humano é atualmente um dos fatores mais determinantes do IDE (Noorbakhsh, Paloni e Youssef, 1999; Zhang e Markusen, 1999; Zhang, 2001), uma vez que é ele que executa os processos e conduz a empresa na direção dos seus objetivos estratégicos. Dependendo do sector e do tipo de negócio, a

empresa pode necessitar de recursos humanos qualificados e altamente treinados para executar tarefas específicas ou procurar mão de obra de baixo custo, através de recursos humanos não qualificados aptos para executar tarefas com menos responsabilidade (Kalantari, 2013). Os números que dizem respeito à disponibilidade da força de trabalho presente numa região são fundamentais nas decisões de investimento e localização das empresas multinacionais. A taxa de população ativa e a taxa de desemprego, a percentagem de qualificação dos recursos humanos e o índice de escolaridade são indicadores que determinam a atratividade das regiões (NRA, 2013).

- 5) **Custos:** O transporte é uma necessidade para o sector da indústria, e especificamente para as empresas que se constituem por IDE vertical, razão pela qual são desencorajadas por elevados custos de transporte (Artige e Nicolini, 2006; Lim, 2001). No caso de empresas industriais que necessitam de grandes áreas para a sua implantação, o custo do terreno e da construção podem também constituir um fator decisivo para o cálculo da decisão de localização. Áreas mais próximas de grandes centros urbanos apresentam custos de terreno e construção mais elevados, pelo que em termos de contenção de custos podem ser menos atrativas (Kalantari, 2013). Relativamente ao custo do trabalho, certas empresas procuram regiões onde o salário mínimo possa ser mais baixo, especialmente em indústrias de trabalho intensivo que não precisam de recursos humanos altamente qualificados, e como forma de reduzir os custos de produção. Por essa razão, as diferenças no custo do trabalho entre o país de origem e o país receptor são um importante determinante da localização do IDE (Gentvilaitė, 2010). Por outro lado, para as indústrias que dependem abundantemente de recursos naturais o custo destas é uma variável que influencia a localização do investimento.
- 6) **Regiões fronteiriças e proximidade da empresa-mãe:** A proximidade das regiões fronteiriças com outros países pode tornar-se um fator de atratividade devido, por exemplo, à diminuição da distância física entre a filial e a empresa-mãe e à redução dos custos de transporte (Blomström, 2006).
- 7) **Economia regional:** Os investidores têm ainda especial interesse pelos indicadores económicos regionais (PIB per capita, rendimento disponível das famílias), bem como pelo tamanho do mercado interno da região, pelo nível de poder de compra da população, e pelas características específicas das atividades económicas das empresas que já operam na região (NRA, 2013).
- 8) **Proximidade de Universidades e Centros de Investigação:** A existência de infraestruturas inovadoras e de redes de tecnologia e investigação decorrentes da

instalação de outras empresas podem contribuir para o aumento dos fluxos de IDE. Já as regiões onde existem universidades e onde é realizada investigação apresentam capacidades mais inovadoras e competitivas, e por sua vez, maior atratividade (OECD, 2008).

### **3.4 Impacto e benefícios do investimento direto estrangeiro a nível regional**

Considerando que o IDE tem um importante impacto numa economia, não só devido aos efeitos diretos (criação de emprego ou aumento das receitas fiscais) mas também pelos efeitos indiretos criados na economia local e nas empresas domésticas, vários estudos tentaram compreender os fatores que condicionam a existência e a dimensão das externalidades positivas do IDE. Neste sentido, Jones e Wren (2006) consideram que os fluxos de IDE proporcionam os seguintes ganhos de eficiência a nível regional e local:

- As empresas multinacionais desempenham um papel importante no aumento do nível tecnológico de uma região, na sua eficiência produtiva e na sua capacidade de competir internacionalmente;
- As empresas multinacionais trazem novas tecnologias, novos conhecimentos e novas habilidades de gestão, que as empresas locais podem absorver e aprender.

Crespo, Proença e Fontoura (2012) num estudo acerca da proximidade geográfica entre empresas multinacionais, locais e desenvolvimento regional, chegaram à conclusão que os efeitos decorrentes da localização das empresas multinacionais criam benefícios para empresas locais a nível de ganhos de eficiência e produtividade. A capacidade das empresas locais para absorver tecnologia e “*know-how*” estrangeiro, leva ao aumento da produtividade pois é uma forma de adotarem novos métodos de organização, gestão e negociação com clientes e fornecedores (Gregory e Arraes de Oliveira, 2005). A concorrência induzida pelas empresas multinacionais no mercado interno representa um importante incentivo para as empresas locais alcançarem uma utilização mais eficiente das tecnologias já existentes, e até mesmo para adotarem novas tecnologias (Aitken e Harrison, 1999). Por outro lado, a dinâmica empresarial das empresas multinacionais beneficia os fornecedores locais, a produzir melhor, a apostar na qualidade e a diminuir os tempos de resposta (Blalock e Gertler, 2008). As empresas multinacionais podem incentivar também a criação de novas empresas locais, que realizam atividades de suporte e de apoio técnico, e que são desenvolvidas especialmente para dar apoio às empresas multinacionais (Crespo, Proença e Fontoura, 2012).

O impacto que o IDE causa nas economias recetoras leva os governos a apostar na criação de políticas e ambientes que incentivem positivamente as escolhas dos investidores. Isto através de um tratamento preferencial concedido à instalação de empresas multinacionais e na erradicação de algumas barreiras tradicionais que possam estar associadas (World Bank

Group, 2010). A estratégia dos países na captação de IDE passa necessariamente pela maximização do desempenho das regiões, no qual os municípios têm o papel de promover como destino competitivo e de investimento (DE Investimento, 2013). A atracção e a captação de investimento direto estrangeiro, é atualmente para os municípios uma questão vital, tendo em consideração os benefícios que este tipo de investimento proporciona às suas economias, não só a nível de desenvolvimento regional e emprego, mas também ao nível das práticas de gestão (EY, 2013; DE Investimento, 2013).

Atualmente, em Portugal, estas entidades têm apostado na criação de condições favoráveis ao desenvolvimento sustentável das empresas multinacionais instaladas, não só através de apoios fiscais como a disponibilização de terrenos a preços simbólicos para a instalação de indústrias, mas também através da isenção ou redução de taxas e impostos, edificação de infraestruturas de apoio e logísticas capazes de reforçar as acessibilidades, criação de polos de ciência/tecnologia e parques industriais e o estabelecimento de parcerias com universidades e instituições de prestígio nacionais e internacionais (DE Investimento, 2013; lammarino e Santangelo, 2000).

## 4. Metodologia de investigação

O ponto de partida da presente investigação foi sobretudo a criação de um tópico estimulante onde se pudessem interligar os conceitos de atratividade, competitividade e IDE numa perspetiva regional/local. Tendo isso em conta, a revisão de literatura acerca da atratividade do IDE foi realizada não só com o intuito de compreender as razões porque determinadas empresas investem em diferentes países, bem como conhecer as ferramentas utilizadas para avaliar a competitividade e a atratividade de uma determinada região para receber investimento direto estrangeiro.

Neste capítulo, será aprofundada a metodologia adotada na presente investigação e apresentado o processo que levou à escolha do Concelho do Fundão como estudo de caso.

### 4.1 Formulação do problema

Recorrendo à literatura anteriormente apresentada, damos conta da existência de vários estudos e teorias que demonstram o processo de investimento internacional, a sua localização e a sua “atração”. Dunning (2000) no desenvolvimento do seu modelo *investment development path*, concluiu mesmo existir uma relação dinâmica entre o nível de desenvolvimento de um país/região e a sua capacidade para receber fluxos de IDE. Embora a conjuntura política e económica que Portugal apresenta atualmente não ser a mais favorável, existem variáveis políticas, económicas e sociais com capacidade de influenciar decisões de investimento no país. Segundo as estatísticas mais recentes da EY (2013) os fluxos de IDE em Portugal no ano de 2012 duplicaram os do ano transato, o que se traduziu num aumento positivo do número de projetos de investimento. Portugal encontra-se assim na agenda de investimento de um número significativo de empresas multinacionais, que se apresentam otimistas quanto à evolução da atratividade do país nos próximos três anos (EY, 2013).

Com base em pesquisas efetuadas, é possível avançar que os estudos acerca dos efeitos e da atratividade do IDE a nível regional em Portugal são escassos. No entanto, é certo que a capacidade de atrair IDE é considerada uma importante estratégia de desenvolvimento das regiões, devido não só aos efeitos diretos por ele criados, mas também pela possibilidade das empresas locais terem acesso a novos clientes e fornecedores, a novas técnicas de gestão ou a tecnologias mais avançadas e eficientes (Markusen, 1995; Caves, 1996).

Por esta razão, assiste-se atualmente a um crescente esforço por parte das autarquias locais na identificação das oportunidades e das forças presentes no espaço geográfico por elas delimitado, de modo a potenciar as suas vantagens competitivas e captar investimento direto estrangeiro (Oliveira, 2010).

## 4.2 Questões e objetivos de investigação

Como forma de contextualizar a literatura conceptual referenciada no capítulo anterior com a realidade regional, foi projetado um estudo de caso concentrado numa dimensão local e desenvolvido particularmente no Concelho do Fundão - Cova da Beira NUTS III, Região Centro NUTS II, Portugal.

Um estudo de caso é uma estratégia de pesquisa específica que resulta da análise de casos experimentais que detêm um determinado perfil em termos de interesse para a investigação (Eisenhardt, 1989; Halinen e Törnroos, 2005). A riqueza e diversidade da informação obtida, bem como a necessidade de dar resposta a questões do tipo “como?” e “porquê?” constituíram as razões que levaram a optar por este método, pois permite obter uma análise mais aprofundada do fenómeno em análise. Por outro lado, Gummesson (1991) e Rainisto (2003) afirmam que o método de pesquisa através do estudo de caso tem sido amplamente usado em investigações onde as unidades de análise são territórios, como cidades e regiões, organizações e em outros fenómenos de repercussão social, pelo que podemos considerar que este método se adequa perfeitamente à realidade em estudo.

Tendo presente que a unidade geográfica em estudo é um concelho pertencente a uma região, procurou-se analisar conjuntamente realidade regional e o contexto no qual o território em estudo está inserido. Importa evidenciar que as localidades são influenciadas primeiramente pelo contexto regional onde estão incluídas, e posteriormente pelo contexto nacional. Assim sendo, estabeleceram-se os seguintes objetivos de investigação:

- Analisar a atratividade do Concelho do Fundão enquanto recetor de investimento direto estrangeiro; Compreender o impacto que esse tipo de investimento possui e as medidas que devem ser tomadas para gerar maior competitividade e atratividade.

A escolha pelo Concelho do Fundão recaiu fundamentalmente pelo facto de nos últimos dez anos a capacidade de atracção de investimento e de empresas multinacionais ter aumentado consideravelmente. De facto, a autarquia local tem tido um papel fundamental na captação de investimentos de várias naturezas e na negociação de condições mais favoráveis aos investidores. Como forma de consolidar a informação expressa anteriormente, será apresentado no tópico seguinte a caracterização do concelho do Fundão.

### 4.2.1 Concelho do Fundão - Especificidades, competitividade e atratividade

O concelho do Fundão, do ponto de vista geográfico, situa-se na região Centro (NUTS II) mais especificamente na denominada região Cova da Beira (NUTS III) ocupando uma área de 700km<sup>2</sup>. Localiza-se no distrito de Castelo Branco e faz fronteira com os concelhos da Covilhã, Castelo Branco, Penamacor, Oleiros e Pampilhosa da Serra.

Caracteriza-se por uma dispersão geográfica em que contrastam zonas marcadamente urbanas, como é o caso da cidade do Fundão cuja principal atividade económica é o comércio, com zonas rurais, vocacionadas para as explorações agrícola, pastorícia e florestal, para a produção de fruta, azeite e vinho, e ainda, para a existência de um importante foco de atividade mineira, designadamente na exploração de volfrâmio.<sup>6</sup>

De acordo com dados do último Recenseamento Geral da População (INE, 2011) o concelho do Fundão, e na linha com outros concelhos do país, tem conhecido um acentuado decréscimo demográfico, possuindo atualmente 30 mil habitantes distribuídos entre a cidade do Fundão e as 31 freguesias que o compõem. Marcado essencialmente por um envelhecimento acelerado da população, o concelho do Fundão apresenta em 2011 uma taxa de analfabetismo de 10,7%. No conjunto da população ativa apresenta uma taxa de atividade de 41,9% e uma taxa de desemprego de 14%. A nível da qualificação dos recursos humanos, 10,1% da população do concelho tem qualificação superior contrastando com 22,3% da população que possui apenas a escolaridade obrigatória.

O concelho do Fundão apresenta-se predominantemente marcado pela interioridade devido aos cerca de 260km de distância que o separam dos grandes centros de decisão portugueses, Lisboa e Porto. No entanto a sua localização estratégica permite-lhe uma ligação mais eficiente com Espanha e com o resto da Europa. A nível rodoviário é abastecido pela autoestrada A23, que permite ligações com todo o país. A nível ferroviário dispõe de um terminal de carga no parque industrial da cidade do Fundão e de ligações para passageiros. A nível aéreo é ainda servido pelo aeródromo de Castelo Branco<sup>7</sup>.

Como forma a compreender melhor a realidade e o poder de atratividade do concelho do Fundão foi elaborado um diagnóstico estratégico das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. De acordo com Kotler et al. (1999) a análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma ferramenta eficiente utilizada para encontrar facilmente os elementos competitivos e estratégicos de determinado território geográfico.

Na página seguinte apresenta-se a referida análise SWOT (Quadro 2).

---

<sup>6</sup> Adaptado de: [https://www.cm-fundao.pt/movetofundao/caracterizacao\\_fundao](https://www.cm-fundao.pt/movetofundao/caracterizacao_fundao)

<sup>7</sup> Adaptado de: [https://www.cm-fundao.pt/movetofundao/localizacao\\_privilegiada](https://www.cm-fundao.pt/movetofundao/localizacao_privilegiada)

## Quadro 2. Análise SWOT do concelho do Fundão

<b>Forças</b>
Recursos naturais distribuídos pelas diversas freguesias; Forte vertente turística associada aos produtos agroalimentar; Capacidade do sector agroindustrial; Visibilidade nacional e internacional enquanto produtor de cereja; Boas acessibilidades rodoviárias; Forte desenvolvimento do “ <i>cluster</i> dos polimentos”.
<b>Fraquezas</b>
Interioridade do concelho; Progressiva desertificação das áreas rurais; Falta de escolaridade da população; Tecido empresarial da região, visto como tradicional e envelhecido; Processos burocráticos e morosos na constituição e instalação de novas empresas; Falta de espírito agregação/cooperação regional; Ausência de redes institucionais de cooperação entre as diversas entidades públicas e privadas do concelho.
<b>Oportunidades</b>
Qualificação dos recursos humanos; Aposta em projetos na área do turismo; Proximidade com Espanha; Potenciar a ligação e a proximidade com UBI a nível de desenvolvimento de projetos de investigação; Criação de sinergias locais entre Covilhã, Castelo Branco e Universidades da região; Potencializar o marketing local e a marca territorial: Fundão; Aproveitar a visibilidade nacional e internacional da cereja para mostrar o dinamismo do concelho; Dinamização do “ <i>cluster</i> dos polimentos”; Baixos custos de investimento.
<b>Ameaças</b>
Dinamismo dos concelhos da Covilhã e Castelo Branco; Envelhecimento da população e aumento da desertificação; Ausência de capacidade empreendedora nas áreas rurais; Falta de cooperação entre a autarquia local e os agentes económicos.

Fonte: Adaptado de Leitão, Ferreira e Azevedo (2008); CMF (2012); CMF (2013)

O concelho do Fundão, e fundamentalmente a autarquia local, tem apostado numa abordagem integrada e diferenciadora ao nível do posicionamento para atração de investimentos de relevante impacto socioeconómico. Atualmente, a metodologia de trabalho associada à necessidade de criar uma maior capacidade de atração do investimento tem passado fundamentalmente pela valorização do território e das vantagens competitivas a ele associadas. A criação de emprego e geração de riqueza são os objetivos principais da atração de IDE do concelho do Fundão, como forma de combate à conjuntura socioeconómica atual (CMF, 2012; CMF, 2013).

O concelho do Fundão tem definido medidas e agregado esforços como forma de atrair ainda mais empresas multinacionais. Atualmente, a nível de incentivos, a autarquia local tem procedido ao desenvolvimento de mecanismos de discriminação positiva para investidores que pretendam criar um grande volume de postos de trabalho, ou que estejam ligados à área da inovação e da tecnologia. Os investimentos que estejam inseridos neste perfil podem ficar isentos de pagamento de derrama, e obter redução nas taxas municipais de urbanismo, licenças, imposto municipal sobre imóveis e imposto municipal de transações (CMF, 2013).

Através destes mecanismos de atratividade, o concelho do Fundão, pretende que as empresas instaladas beneficiem de um ambiente de negócios favorável onde possam aceder a terrenos a preços mais acessíveis, academias de formação específicas, bolsas de arrendamento de casas para os seus colaboradores, ou a apoio técnico ao investimento e ao investigador (CMF, 2012; CMF, 2013).

A capacidade do concelho do Fundão em atrair empresas multinacionais tem sido exponencial durante os últimos vinte anos. Devido fundamentalmente aos baixos custos do trabalho várias empresas investiram no concelho do Fundão nos anos 90, contudo, uma grande parte acabou por se deslocalizar para países de leste da Europa onde no início do século XXI os custos de trabalho se tornaram mais competitivos. Atualmente, as economias de aglomeração, a proximidade com Espanha ou as leis ambientais menos rígidas poderão ser avançadas como alguns dos fatores que podem estar na base da atração de um grande número de empresas. No quadro seguinte (Quadro 3) apresentam-se cronologicamente as empresas multinacionais que se constituíram por via de IDE no concelho do Fundão, durante os últimos vinte anos.

### Quadro 3. Empresas que se constituíram por IDE entre 1990 e 2013 no concelho do Fundão

---

**1990** - A empresa CIMD, pertencente ao grupo Francês IMI instalou-se em Portugal no início dos anos 90 motivada pelos baixos custos de produção característicos daquela época.

---

**2003** - Através da aquisição de uma empresa portuguesa já existente, o grupo suíço Richemont, constituiu a HGT Portugal no concelho do Fundão, uma empresa da indústria metalúrgica direcionada para o polimento de peças de relojoaria.

---

**2005** - A J3LP controlada pelo grupo J3L, atua exclusivamente na indústria de polimento de metais, tendo investido no concelho do Fundão devido à existência de empresas do mesmo ramo/sector.

---

**2006** - A empresa Sipolux Lda., filial de uma empresa francesa instalou-se no Fundão fundamentalmente pela disponibilidade de mão de obra qualificada na área industrial.

---

**2007** - A empresa Cubimatéria, Polimentos Unipessoal Lda que atua na área do polimento, gravação e tratamento de peças, escolheu o Fundão para investir devido ao baixo custo da mão de obra, à proximidade com a fronteira e à existência de empresas do mesmo sector.

---

**2007** - O grupo Belga DOMO Sports instalou no Fundão a filial DOMO Sports Portugal Lda., a única empresa do grupo em Portugal que fabrica relva artificial para campos desportivos.

---

**2008** - Uma empresa também de capitais franceses - Isotransfo, Unipessoal, Lda dedicada ao fabrico de isolantes para transformadores elétricos de grandes dimensões apostou no Concelho do Fundão por apresentar uma mais-valia face a outros parques industriais da região e pela colaboração que a autarquia local prestou ao longo de todo o processo de investimento.

---

**2012** - A F.P.L - Fábrica de Produtos de Luxo Lda, controlada por um grupo Francês, realiza atividades de montagem e tratamento de componentes metálicos como artigos de relojoaria, bijuteria e artigos de decoração e luxo.

---

**2013** - A empresa de consultoria tecnológica Altran procedeu à instalação um centro de serviços *Nearshore*, destinado a projetos de sistemas de informação e telecomunicações, na qual a escolha da cidade do Fundão foi justificada pela proximidade de universidades de referência e por um conjunto de condições e programas de inserção na vida comunitária, assim como a qualidade de vida que o concelho oferece.

---

Fonte: elaboração própria<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Com base em Portugal Inovador (2013), <http://www.domosportsgrass.com.pt/> e <http://www.vejaportugal.pt/cortica-portuguesa-nos-relvados-de-futebol/>

### 4.3 Estratégia de investigação

Visto a investigação ter como finalidade ser representativa do Concelho do Fundão, o critério de seleção das empresas multinacionais em estudo foi a concentração geográfica. Das empresas anteriormente apresentadas foram selecionadas as seguintes para integrar na amostra:

- Empresa A - CIMD, Companhia Industrial de Metais Duros, SA.
- Empresa B - HGT Portugal, Industria de relógios e polimento, LDA
- Empresa C - J3LP, Fabrico de produtos metálicos, LDA.

A justificação para a escolha destas três empresas multinacionais reside no facto de se terem constituído em períodos temporais distintos o que pretende dar uma visão mais abrangente do fenómeno em estudo. Por outro lado, estas empresas são mais características do concelho do Fundão pois são as que empregam maior número de trabalhadores, além disso atuam no mesmo sector, e em indústrias muito semelhantes razão pela qual será possível apresentar conclusões da atratividade não só a nível local e regional, mas também sectorial.

Para que seja possível captar uma visão segura da realidade atual, os responsáveis das três empresas escolhidas foram convidados a debater os seguintes tópicos:

- Quais as razões que levaram a empresa a investir no concelho do Fundão?
- Quais os benefícios e impacto que o investimento teve para o Concelho do Fundão?
- Quais os fatores mais/menos atrativos do Concelho do Fundão?
- O que deve ser alterado para atrair ainda mais IDE para o Concelho do Fundão?

Através da resposta às questões acima apresentadas foi possível alcançar os objetivos propostos, que serão posteriormente expostos no capítulo seguinte.

### 4.4 Instrumento de recolha de dados

Como forma a criar uma análise completa do estudo de caso, foi seguida fundamentalmente uma abordagem qualitativa através da condução de entrevistas semiestruturadas. O grupo-alvo do estudo de caso é composto pelas três empresas multinacionais acima enumeradas, onde foram realizadas três entrevistas. Bogdan e Biklen (1994) consideram que, a abordagem qualitativa permite descrever um fenómeno em profundidade, através da apreensão e compreensão das perspetivas e os pontos de vista dos sujeitos entrevistados. É sustentado por diversos autores que os estudos qualitativos permitem também uma visão alargada do território e das suas múltiplas geografias (Miles e Huberman, 1994; Rainisto, 2003).

O guião usado para a realização das três entrevistas, apresentado em anexo, teve por base a literatura referenciada na parte conceptual, tendo em conta o contributo de vários autores

como Caves (1971) e Dunning (1980). O objetivo central das entrevistas aplicadas é conhecer as razões que influenciaram as decisões de investimento das empresas multinacionais no concelho do Fundão, bem como conhecer a opinião acerca da atratividade da região. Pretende-se ainda recolher impressões sobre as vantagens competitivas e aspetos a melhorar para aumentar a atratividade e competitividade do concelho do Fundão.

As entrevistas foram realizadas em conversas informais, o que significa que as questões abertas foram preparadas para encorajar os entrevistados a dar uma perceção mais profunda do fenómeno em estudo. É importante ainda referir que este estudo tem como objetivo apresentar conclusões específicas para o concelho do Fundão, não podendo, por razões óbvias, ser aplicáveis a outras dimensões territoriais.

## 5. Análise e discussão de resultados

### 5.1 Caracterização das empresas em estudo

Como forma de analisar a atratividade do concelho do Fundão, foram estudados os processos de investimento internacional de três empresas multinacionais que se instalaram no parque industrial do Fundão durante os anos de 1990, 2003 e 2005. A disparidade temporal que caracteriza estes investimentos permite obter uma visão mais abrangente da atratividade do concelho do Fundão. Devido à maturidade das empresas em estudo é possível ainda retirar conclusões acerca do projeto de investimento realizado. No quadro seguinte (Quadro 4) apresenta-se a caracterização sucinta das três empresas em estudo.

Quadro 4. Caracterização das empresas em estudo

EMPRESA	CIMD	HGT Portugal	J3LP
Responsável presente na entrevista	Carlos Morgadinho (Gerente)	M <sup>a</sup> José Antunes (Responsável Qualidade, higiene e segurança)	Paulo Nobre (Diretor Geral)
Nacionalidade da empresa mãe	França	Suíça	França
Nome do grupo	Groupe IMI	Compagnie Financière Richemont	Groupe J3L
Número de filiais em Portugal	1	1	1
Ano da instalação	1990	2003	2005
Área/sector	Indústria metalomecânica	Indústria metalúrgica	Indústria metalúrgica
Produtos/serviços que desenvolvidos	Produção de componentes específicos para relojoaria	Polimento de componentes para relojoaria e ótica	Polimento de metais para acessórios de marcas de luxo
% Controlo por parte da empresa mãe	100%	100%	100%
Número de trabalhadores	150	99	178
Destino da produção	Exportação	Exportação	Exportação

Fonte: Elaboração própria

Neste caso concreto, as empresas escolhidas para constituir o estudo de caso são derivadas de investimentos provenientes da Europa Ocidental (França) e Europa Central (Suíça). De acordo com dados recentes da AICEP<sup>9</sup> a França e a Suíça estão entre os dez maiores investidores em Portugal, ocupando o segundo e o oitavo lugar respetivamente. Têm em comum, o facto de atuarem no mesmo sector - indústria da transformação de metais - e de desenvolverem toda a produção com destino à exportação. De forma sucinta apresenta-se a caracterização das três empresas em estudo:

- A **CIMD - Companhia Industrial de Metais Duros, SA** dedica maioritariamente a sua atividade à produção de componentes específicos para a relojoaria, no entanto, produz também peças mecânicas para a telecomunicação, aviação, material militar e saúde (Portugal Inovador, 2013). É a única empresa do ramo em Portugal especializada em trabalhar com materiais duros de origem cerâmica, dos quais são feitos os rubis que fazem parte da mecânica dos relógios. Além da mecânica dos relógios, a empresa produz também o corpo do relógio, as pulseiras e os aros que fixam o vidro.
- A **HGT Portugal - Indústria de relógios e polimento, LDA** é especializada no polimento de componentes metálicos para relojoaria, nomeadamente pulseiras, caixas e fechos em aço inox e hastes para óculos (Portugal Inovador, 2013). A empresa está direcionada essencialmente para o polimento, processo muito personalizado e manual, com elevada exigência, destinando-se à produção de objetos de luxo, de elevada qualidade.
- A **J3LP - Fabrico de produtos metálicos, LDA** é uma empresa especializada no polimento de metais para acessórios de bijuteria e marroquinaria, que trabalha para as maiores marcas de luxo francesas. A empresa trabalha no polimento de metais para acessórios como malas e carteiras de senhora, pulseiras, pulseiras ou cintos. As peças são polidas e gravadas a diamante e depois são enviadas para França, onde são finalizadas.

Conforme mencionado na revisão de literatura, a tipologia, a categoria e a motivação das multinacionais para realizar IDE varia de empresa para empresa (Tajdin, 2011). A forma como as empresas multinacionais organizam os seus processos de investimento é fundamental para perceber as especificidades das localizações e dos territórios, neste caso específico do concelho do Fundão. Observando o quadro da página seguinte (Quadro 5), é possível retirar conclusões claras acerca do IDE realizado pelas empresas em estudo.

---

<sup>9</sup> Guia do investidor em Portugal AICEP.

Quadro 5. Caracterização do IDE realizado pelas empresas em estudo

EMPRESA	CIMD	HGT Portugal	J3LP
Tipologia de IDE	<i>Greenfield investments</i>	<i>Mergers &amp; acquisitions</i>	<i>Greenfield investments</i>
Categoria de IDE	IDE Vertical	IDE Vertical	IDE Vertical
Motivação para o IDE	Resource seeking; Efficiency seeking	Resource seeking	Resource seeking

Fonte: Elaboração própria

Através da análise do quadro acima apresentado é possível retirar conclusões acerca do investimento realizado pelas três empresas no concelho do Fundão. As empresas CIMD e J3LP, realizaram investimentos de raiz - “*greenfield investments*” - através da constituição de novas filiais, e a empresa HGT Portugal constituiu-se por “*mergers & acquisitions*” através da aquisição de uma empresa portuguesa já existente, por parte do grupo suíço Richemont.

É possível constatar que todas as empresas em estudo se constituíram por via de IDE Vertical, o que significa que fazem parte de uma cadeia de produção a nível internacional. Neste sentido, não pretendem abastecer o mercado interno com os seus produtos, mas sim exportar a sua produção. Aizenmana e Marion (2004) consideram que certos investidores optam por fragmentar as etapas do processo de produção a nível internacional como forma de economizar maiores custos.

Quanto à motivação está claro que o que moveu as três empresas a investir no concelho do Fundão, foi a existência de recursos, indisponíveis no país de origem. Uma vez que existe uma relação direta entre IDE vertical e *resource seeking* (Doan, 2010), é possível retirar duas conclusões: as empresas em estudo vêm a localização do investimento no concelho do Fundão como uma mais-valia em termos de redução custos de produção, e como um local onde encontram os recursos necessários para desenvolver os seus processos de produção de forma eficiente.

## 5.2 Razões para investir no concelho do Fundão

As estratégias internacionais das empresas multinacionais são motivadas pela exploração ou prospeção de vantagens que possam trazer benefícios para a empresa. O processo de decisão de um investimento internacional passa assim pela identificação, por parte dos investidores, de uma oportunidade que não existe no país de origem que se pode materializar numa decisão de localização (Ferreira, Serra e Reis, 2011). Desta forma, para entender o IDE, é

necessário entender primeiro as razões que motivam as empresas multinacionais a investir no exterior.

Neste tópico serão apresentadas as razões e motivações que estiveram na base do processo de investimento das empresas J3LP, HGT Portugal e CIMD no concelho do Fundão.

### **5.2.1 O caso da CIMD**

A mais antiga das empresas constituintes da amostra, investiu no concelho do Fundão no início dos anos 90, época de grandes perspectivas de crescimento económico, social e tecnológico. Como é do conhecimento geral, o início dos anos 90 ficou estatisticamente marcado como um auge histórico a nível de recebimento de fluxos de IDE em Portugal, motivados essencialmente pela mão de obra barata e pelos baixos custos de produção praticados em Portugal (Augusto, Mateus & Associados, 2005).

Nessa época o sector da relojoaria internacional apresentava-se numa grande crise, sendo o mercado suíço o mais competitivo a nível europeu. O grupo francês IML, determinado em competir com o mercado suíço, decidiu investir em Portugal devido essencialmente à mão de obra barata e aos baixos custos de produção, fatores essenciais para adquirir novos clientes e aumentar a quota de mercado. A escolha pelo concelho do Fundão, segundo palavras do Dr. Carlos Morgadinho “foi impulsionada não só pela existência de mão de obra a baixo custo mas também pelas relações pessoais e culturais ligadas à cidade do Fundão e à região”.

Devido à pressão competitiva a que as multinacionais estão sujeitas, a produção pode deslocar-se para países onde os custos sejam mais baixos. Por essa razão, as empresas que utilizam intensamente mão de obra no seu processo de produção, consideram os custos associados à força de trabalho uma grande parcela dos seus custos totais. O investimento e produção em países com salários mais baixos proporciona vantagens de custo sobre a concorrência uma vez que conduz a menores custos de produção (Dunning, 1998; Navaretti e Venables, 2004; Dunning e Lundan, 2008). Jun e Singh (1996) afirmam ainda que a mão de obra barata torna os países mais atraentes e mais propensos a incentivar fluxos de IDE *resource seeking*.

### **5.2.2 O caso da HGT Portugal**

Devido à tipologia de IDE pela qual foi constituída a empresa HGT Portugal, muitos dos recursos operacionais e humanos existentes foram reaproveitados. A Compagnie Financière Richemont consciente da existência de uma empresa industrial ligada à relojoaria e ao polimento no concelho do Fundão, decidiu investir na sua aquisição como forma de aceder a mão de obra barata e qualificada. O facto de já existir *know-how* e capital humano para desenvolver uma tarefa específica e minuciosa levou a Compagnie Financière Richemont a investir em Portugal e especificamente no concelho do Fundão em detrimento de outros

países da Europa de Leste, também conhecidos pela mão de obra barata. Segundo declarações da Eng<sup>a</sup> Maria José “a qualidade da mão de obra no concelho do Fundão é excelente e fundamental para continuar com altos níveis de rentabilidade a que o grupo está acostumado”.

O capital humano tem sido amplamente estudado na literatura como um dos fatores mais importantes na atração do IDE (OECD, 2000; Noorbakhsh, Paloni e Youssef, 1999). De facto a existência, a disponibilidade e a qualificação da mão de obra influenciam as decisões dos investidores, e as atividades desenvolvidas pelas empresas multinacionais no país de acolhimento (Dunning, 1988). Hanson (1996) apoia ainda a hipótese de que o fator capital humano influencia positivamente a distribuição geográfica do IDE.

### 5.2.3 O caso da J3LP

A recessão económica e crise não travaram o crescimento do mercado do luxo, sector onde o grupo J3L opera. A previsão de um desenvolvimento gradual em toda a Europa, aliada ao gosto cada vez mais exigente dos consumidores levou o grupo J3L a investir numa nova unidade de produção que fosse capaz de acompanhar a crescente competitividade do sector.

De acordo com a entrevista realizada ao Dr. Paulo Nobre, o motivo pelo qual o grupo J3L investiu no concelho do Fundão, prende-se com existência de empresas do mesmo ramo/sector. Segundo o diretor geral da empresa, “uma vez que já existiam empresas do mesmo ramo a decisão de investir no Fundão foi quase instantânea, pois já havia *know-how* e recursos humanos aptos e qualificados para desenvolver a arte do polimento. Esses recursos humanos já tinham sido formados em outras empresas o que se projetou numa mais-valia em termos de redução de custos e tempo de formação”. A literatura acerca da localização do investimento direto estrangeiro demonstra que os fluxos de IDE são significativamente afetados pela existência de *clusters* e de economias de aglomeração, pois apresentam efeitos de atraem empresas similares a beneficiar de mão de obra qualificada, tecnologia superior e acesso a infraestruturas físicas e sociais (Driffield et al., 2013).

É possível constatar que as principais razões que motivaram a decisão de investimento no concelho do Fundão não são unânimes entre os três investidores, no entanto acabam por convergir no mesmo sentido.

No quadro seguinte apresentam-se sumariadas as razões que influenciaram o processo de decisão das empresas multinacionais pelo concelho do Fundão.

**Quadro 6. Razões que influenciaram o investimento das empresas em estudo no concelho do Fundão**

Empresa	Razão Principal	Outras Razões
CIMD	Redução de custos inerentes à produção;	Disponibilidade de mão de obra barata; Proximidade com fornecedores/clientes;
HGT	Existência de conhecimento, <i>know-how</i> e mão de obra qualificada	Redução de custos de produção; Proximidade com fornecedores/clientes;
J3LP	Existência de empresas do mesmo sector; Economias de aglomeração	Disponibilização de mão de obra qualificada e com <i>know-how</i> ; Possibilidade de redução de custos;

Fonte: Elaboração própria

### 5.3 Impacto económico e benefícios do investimento direto estrangeiro para o concelho do Fundão

Vários estudos empíricos têm documentado os benefícios globais do IDE nos países de destino, como o aumento da competitividade local/regional, a melhoria do ambiente de negócios e desenvolvimento de empresas locais, a formação do capital humano ou o aumento da empregabilidade (Kurtishi-Kastrati, 2013). De facto, as empresas multinacionais são uma força vital que contribui para um maior crescimento económico nacional e regional (OECD, 2002). Ao nível local, as empresas multinacionais criam externalidades positivas que se refletem por exemplo no aumento da produtividade das empresas, ou no dinamismo da economia.

- **Efeitos sobre o emprego**

As empresas multinacionais são um importante mecanismo de criação de emprego, qualificado ou não, nos países de “acolhimento”. Os efeitos positivos que as empresas multinacionais têm sobre o aumento do emprego local foram comprovados por Kingombe (2002), que demonstra que o aumento do emprego gera melhores padrões e condições de vida.

Em entrevista, Dr. Paulo Nobre considerou que a localização da J3LP no concelho do Fundão “veio trazer uma lufada de ar fresco no desemprego da região”. De facto, o crescimento e a criação de postos de trabalho que estas empresas têm gerado ao longo dos últimos anos, veio abater os números altos do desemprego da região, que se encontra neste momento em 14,3%

(INE, 2011). Eng<sup>a</sup> Maria José e Dr. Carlos Morgadinho são da mesma opinião afirmando que o aumento da empregabilidade é, neste momento, “o benefício mais importante para a região e para o concelho do Fundão”.

A localização de empresas multinacionais no concelho do Fundão manifesta-se num estímulo positivo, não só para economia local mas também regional. Empregam pessoas residentes no concelho do Fundão e em concelhos vizinhos - Covilhã, Castelo Branco, e Guarda - e indiretamente dão emprego a fornecedores locais. Para Jenkins e Thomas (2002) o IDE atua como um multiplicador de novas oportunidades de emprego nas economias recetoras através da criação de empregos diretos, e de empregos indiretos nas empresas locais com que se estabelecem relações de produção e comercialização. Dufaux (2010) confirma que os investidores estrangeiros constroem cada vez mais ligações internas com fornecedores locais, ligações essas que contribuem para a evolução do emprego nas empresas locais e dão um impulso no desenvolvimento quer da economia local, quer regional.

- **Efeitos sobre as empresas locais**

Paralelamente, as empresas multinacionais localizadas no concelho do Fundão “puxam” por outras atividades económicas, designadamente transportes, oficinas, agências de viagens, restaurantes ou hotelaria. Gerschewski (2013) considera que o IDE aumenta positivamente o crescimento local e a produtividade das empresas locais.

Giroud (2003) afirma que as empresas multinacionais criam muitas vezes ligações diretas com fornecedores no país de destino, pois existe uma maior relação de proximidade. No decorrer da entrevista, a Eng<sup>a</sup> Maria José confirmou isso mesmo: “os nossos fornecedores diretos são as empresas locais que nos fornecem assistência técnica através do desenvolvimento de protótipos para moldes e máquinas”. Na mesma linha, Dr. Paulo Nobre afirma que “a ligação com as empresas locais é essencial para que seja possível desenvolver as atividades diárias de forma eficiente”.

De facto, as relações entre empresas multinacionais e empresas locais são indispensáveis para o crescimento da economia local e regional. Dr. Carlos Morgadinho afirma mesmo que “se não fossem as multinacionais localizadas no concelho do Fundão muitas empresas e serviços locais já tinham encerrado portas. Esta complementaridade é essencial para empresas locais, como restaurantes, oficinas, ou empresas da construção, sobreviverem”.

- **Efeitos sobre o mercado de trabalho**

Os efeitos das empresas multinacionais sobre o mercado de trabalho podem afetar o crescimento económico local e regional (Moura, 2009). Quanto à formação do capital humano, Dr. Carlos Morgadinho considera que “a localização da CIMD no concelho do Fundão pressupôs

um investimento avultado em formação pois não existia mão de obra qualificada. O facto da CIMD ser a única empresa do ramo em Portugal limitou-nos consideravelmente pois sabíamos que não iria existir *know-how*, nem mão de obra qualificada disponível, logo a formação foi um processo essencial e obrigatório. Atualmente, a CIMD continua a dar à formação um papel muito importante, pois ela é fundamental para obter eficiência nos processos de produção”. Estudos de Ozturk (2007) e De Mello (1999) afirmam que o IDE melhora os conhecimentos da força de trabalho através da formação e da introdução de novos métodos de produção e gestão. Por outro lado, fomenta também o desenvolvimento económico local através do aumento da capacidade produtiva devido à melhoria da força de trabalho decorrente da formação.

A Eng<sup>a</sup> Maria José e o Dr. Paulo Nobre são da mesma opinião quando afirmam que “o *know-how* produzido é fundamental para alavancar a região”. Hanson (2001) refere que as empresas multinacionais são uma fonte maior de formação do que as empresas locais. Lim (2001) acrescenta que existe uma transmissão de conhecimento entre empresas multinacionais e empresas locais e que existe transmissão de conhecimentos quando antigos trabalhadores de multinacionais criam novos negócios e empresas próprias (Moura, 2009).

Por outro lado, o início da formação passa muitas vezes pela colaboração entre empresas multinacionais e universidades locais. Dr. Paulo Nobre e Dr. Carlos Morgadinho afirmam que “as parcerias com a Universidade da Beira Interior e o Instituto Politécnico de Castelo Branco, ao nível de programas de estágios curriculares, têm sido muito positivas”. Heyuan (2008) afirma que a relação entre universidades e empresas multinacionais trás benefícios a dois níveis: i) as empresas multinacionais são influenciadas positivamente pelo conhecimento gerado nas universidades; ii) as universidades localizadas junto a empresas multinacionais acabam por beneficiar a sua oferta formativa ao incluir acordos de estágio com empresas multinacionais.

Noutra linha, Brown, Deardorff e Stern (2003) evidenciam que as empresas multinacionais fornecem maiores salários e melhores condições de trabalho do que as empresas locais. Eng<sup>a</sup> Maria José e Dr. Paulo Nobre afirmam que a J3LP e a HGT Portugal, respetivamente “oferecem condições de trabalho excecionais que se materializam na partilha de lucros com os trabalhadores e na ausência de *stress* e pressão”.

## **5.4 Atratividade do concelho do Fundão para receber investimento direto estrangeiro**

Tal como referido na literatura conceptual, inúmeros fatores têm capacidade de influenciar a atratividade de determinado local para receber IDE. Na verdade, vários autores apontam que o investimento direto estrangeiro é fortemente influenciado pelas condições macroeconómicas e pelas políticas vigentes a nível nacional, pelo nível de

disponibilidade/custo dos fatores de produção e pelas infraestruturas a nível local (Torres, 2013). Situado no interior do país, o concelho do Fundão integra um lugar no eixo de desenvolvimento local marcado pelos três polos mais importantes da região: Guarda, Covilhã e Castelo Branco, sendo predominantemente influenciado por esta proximidade geográfica. De acordo com o relatório CRER 2020 (CCDRC, 2013) num estudo acerca da diversidade de realidades territoriais, mais especificamente a atratividade populacional e económica, o concelho do Fundão, no conjunto dos 100 concelhos que constituem a região centro NUTS II, apresenta uma posição média a nível de atratividade. Apresenta aos investidores estrangeiros um dinamismo local essencialmente marcado pela ruralidade, no entanto coeso a nível socioeconómico e cultural.

Com base nas opiniões recolhidas através das entrevistas, pretende-se ao longo deste tópico analisar a atratividade que o concelho do Fundão possui atualmente.

#### **5.4.1 Atratividade positiva**

Um dos tópicos que criou maior consenso entre os entrevistados foi a qualidade da mão de obra, que é apontada como um dos fatores mais atrativos do concelho do Fundão. Segundo o Dr. Paulo Nobre, diretor geral da J3LP, “os fundanenses, como bons portugueses, são muito flexíveis e versáteis e adaptam-se a qualquer tipo de trabalho, sempre com capacidade de aprendizagem e vontade de trabalhar”. De facto a qualidade da mão de obra é apontada por vários autores (Gao, 2002; Casi e Resmini, 2010) como sendo uma das principais preocupações dos investidores, isto porque a existência de uma força de trabalho dinâmica e capaz de adoptar as novas tecnologias mais rapidamente é geralmente mais produtiva.

Aliada à flexibilidade da força de trabalho, está a disponibilidade de mão de obra que é considerada pela Eng<sup>a</sup> Maria José (HGT Portugal) um ponto atrativo no concelho do Fundão: “devido ao desemprego que se faz sentir na região, existe uma quantidade maior de mão de obra disponível e livre para trabalhar, que se sujeita muitas vezes às políticas empresariais”. Artige e Nicolini (2006) no estudo “*Evidence on the Determinants of Foreign Direct Investment - The Case of Three European Regions*”, consideram também que a taxa de desemprego possui um efeito positivo e significativo sobre a localização do IDE.

Considerando ainda o custo da mão de obra, Dr. Carlos Morgadinho - gerente da CIMD e Dr. Paulo Nobre - diretor geral da J3LP, confirmam que a mão de obra barata é um atrativo para os investidores. Na verdade, segundo estatísticas divulgadas pela Eurostat, Portugal apresenta atualmente uma das mão de obra mais baixas em toda a Europa (Eurostat, 2014). O baixo custo da mão de obra continua a atrair investimentos *resource seeking*, especialmente em indústrias de trabalho intensivo que não necessitam de recursos humanos altamente qualificados (Severiano, 2011), como é o caso das empresas em estudo. Por outro lado, referem ainda que o sistema laboral em Portugal é igualmente atrativo, referenciando a flexibilidade da legislação laboral a nível da contratação e o horário de trabalho. Em

entrevista, o Dr. Paulo Nobre afirma mesmo que “um horário de trabalho de 40 horas semanais é muito atrativo para o investidor estrangeiro”.

Relativamente ao sistema fiscal Português, Eng<sup>a</sup> Maria José da HGT Portugal e Dr. Carlos Morgadinho da CIMD, confessam que o facto dos impostos aplicados às empresas em Portugal e na região, especialmente o IRC, serem mais baixos que se torna atrativo aos investidores. A nível empresarial, o IRC é considerado o imposto que possui um maior impacto na decisão de investimento dos agentes económicos internacionais. Dr. Paulo Nobre refere ainda, que o custo do terreno é um atrativo da região e do concelho do Fundão, pois “o facto do concelho do Fundão se situar no interior e ser uma cidade mais pequena, pressupõe uma menor procura em termos de terrenos industriais e locais para localizar investimentos, razão pela qual esses terrenos serão mais baratos comparativamente com as grandes cidades portuguesas como Lisboa, Porto, Coimbra, Aveiro ou Braga”.

A existência aglomerações económicas é apontada pelos três entrevistados como um fator atrativo aos olhos dos investidores internacionais. Na realidade a teoria acerca dos determinantes do IDE, afirma que empresas multinacionais são atraídas para locais onde i) já existam empresas do mesmo ramo/sector; ii) onde já existam empresas constituídas por IDE (Mukim, 2014). As empresas presentes no estudo de caso, CIMD, HGT Portugal e J3LP, fazem parte do chamado “*cluster* dos polimentos”, designação dada para o conjunto das cinco empresas multinacionais que trabalham no sector da transformação de metais no concelho do Fundão. Este aglomerado de empresas encontra-se em expansão, empregando neste momento cerca de 600 pessoas (Reis, 2014). De acordo com palavras do Dr. Carlos Morgadinho, gerente da CIMD, “a existência deste aglomerado de empresas é uma vantagem competitiva para o concelho do Fundão, pois é uma forma de atrair ainda mais empresas quer do mesmo sector quer de sectores relacionados. A partilha de conhecimento, a facilidade no acesso a recursos e a fornecedores, e a existência de recursos humanos já capacitados são aspetos muito importantes capazes de atrair investidores internacionais, como uma forma de beneficiar de possíveis ganhos de produtividade e eficiência”. Dr. Paulo Nobre e Eng<sup>a</sup> Maria José são da mesma opinião, alertando para o facto de que o “*cluster* dos polimentos” pode ser atualmente a maior fonte de atratividade do concelho do Fundão, pois demonstra crescimento e solidez.

A proximidade com universidades e centros de investigação é também apontado como um fator de atratividade do concelho do Fundão. De acordo com a Eng<sup>a</sup> Maria José, “a Universidade da Beira Interior situada no concelho da Covilhã encontra-se a cerca de 25 Km do Fundão, uma distância sensivelmente curta da qual é possível retirar benefícios para as empresas multinacionais instaladas. A proximidade com a Universidade da Beira Interior confere a oportunidade das empresas poderem colaborar a nível de projetos de investigação e estágios, e por outro lado, garante uma qualificação e formação de qualidade aos recursos humanos da região”.

No quadro seguinte apresentam-se sucintamente os fatores de atratividade do concelho do Fundão apontados pelos entrevistados:

#### Quadro 7. Fatores de atratividade do concelho do Fundão

---

Qualidade da mão de obra e <i>know-how</i>
Disponibilidade de mão de obra devido às elevadas taxas de desemprego
Mão de obra barata
Custos de produção mais baixos
Flexibilidade da legislação laboral
Facilidade de negociação com fornecedores locais
Impostos e preço dos terrenos mais baixos
Existência de <i>clusters</i> e aglomerações económicas
Proximidade com universidades e centros de investigação
Qualidade de vida

---

Fonte: Elaboração própria

#### 5.4.2 Atratividade negativa

O facto do concelho do Fundão se situar no interior do país é considerado como um dos fatores menos atrativos para os investidores estrangeiros. Os entrevistados apontam a interioridade, associada à distância geográfica entre os grandes centros de decisão portugueses, Lisboa e Porto um aspeto negativo. A nível de infraestruturas de transporte referem que a inexistência de aeroportos perto da região influencia negativamente as operações das empresas multinacionais. Dr. Paulo Nobre, diretor geral da J3LP refere que “devido à distância entre França e Portugal é impensável fazer viagens de negócios em outro transporte que não seja o avião. No entanto, é preciso ainda referir, que o tempo despendido na viagem de Lisboa a França de avião, é menor que o tempo da viagem do Fundão a Lisboa de carro. Esta distância acaba por trazer custos adicionais para as empresas multinacionais”. Ainda ao nível das infraestruturas de transporte a existência de portagens na A23 é apontada pelo Dr. Carlos Morgadinho como um fator de atratividade negativa para o concelho do Fundão. Khadarooa e Seetanahb (2007) argumentam que a qualidade das infraestruturas é uma condição necessária para que os investidores estrangeiros possam operar com sucesso, e que a deficiência das infraestruturas aumenta os custos para as empresas.

O nível de desenvolvimento e competitividade local é também apontado pela Eng<sup>a</sup> Maria José da HGT Portugal, como um fator inibidor do investimento direto estrangeiro. O facto do concelho do Fundão ser marcado por uma dicotomia urbano-rural, localizado no interior do país e onde a concentração de atividades económicas é menor, que outros concelhos vizinhos, pode afetar o investimento de novas empresas.

No tópico anterior a existência de aglomerações económicas, mais precisamente o “*cluster* dos polimentos” foi apontado como um fator de atratividade do concelho do Fundão. No entanto, relacionado com este sector (sector de transformação de metais) os entrevistados referem outro fator menos atrativo do concelho do Fundão: a falta de aposta formação. Dr. Carlos Morgadinho afirma que “se não houver cursos de formação na região, o que se sucede neste momento, as empresas terão de pagar pela formação internamente o que trás custos adicionais e não é atrativo. A formação nesta área demora muito tempo a aperfeiçoar-se, pelo que se houvesse uma aposta na formação a nível local/regional iria beneficiar os fluxos de IDE no concelho do Fundão”. Kinda (2008) afirma que os locais com falta de *know-how* e recursos humanos qualificados são considerados como ambientes de investimento pouco atraentes.

A nível de incentivos ao investimento, Dr. Paulo Nobre considera que o município está a fazer um bom trabalho na atração de novos investidores, concedendo uma discriminação positiva ao nível da redução de impostos e facilidade no acesso a terreno ou infraestruturas. No entanto, refere que as empresas multinacionais já instaladas também deveriam beneficiar dessa discriminação positiva. “Em 2011 arrancámos com um processo de modificação das instalações da empresa onde foi necessário tratar de toda a burocracia associada à “deslocalização” e aquisição de novos terrenos. Neste processo não houve quaisquer incentivos por parte do município, e estava certo que iríamos criar novos postos de trabalho. É essencial para as empresas multinacionais, saberem que quando investem no concelho do Fundão, podem usufruir de incentivos ao investimento não só no início da instalação mas sempre que as externalidades positivas criadas o justifiquem”, afirma Dr. Paulo Nobre, diretor geral da J3LP.

À semelhança do que foi apresentado no tópico anterior, apresenta-se no quadro seguinte os fatores que condicionam a atratividade do concelho do Fundão, apontados pelos entrevistados:

### Quadro 8. Fatores menos atrativos do concelho do Fundão

---

Interioridade
Infraestruturas de transporte
Falta de aposta na formação associada ao “cluster dos polimentos”
Falta de uma estratégia de marketing territorial do concelho do Fundão
Falta de desenvolvimento e dinâmica local
Acesso ao financiamento
Incentivos ao investimento

---

Fonte: Elaboração própria

#### 5.4.3 Atracção de IDE no concelho do Fundão através da análise dos determinantes do Diamante de Porter (1990)

Como forma de corroborar a literatura conceptual apresentada no capítulo dois, procurou-se neste tópico realizar um diagnóstico assente nos determinantes da competitividade de Michael Porter (1990).

Porter (2001) sugere que os princípios da competitividade entre países podem ser aplicados às economias das regiões da mesma forma que se aplicam a toda a economia. Neste contexto de competitividade entre regiões, a competição pela atração de investimento conduz a necessidade das regiões identificarem “caminhos” ou estratégias de promoção, como forma de firmarem atributos e fatores de diferenciação, no sentido de enaltecerem as suas vantagens competitivas (Kotler et al., 1999; Porter, 1985, 1990).

De acordo com o Anuário Estatístico de Portugal (2012) elaborado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2012) existem em Portugal, trezentos e oito concelhos repartidos por trinta regiões NUTS III, sendo que cada um deles compete por investimento, empregos e recursos humanos, de acordo com as suas características geográficas, económicas, sociais e culturais.

A razão que sustenta o enquadramento do diamante da vantagem competitiva (1990) no presente estudo, deriva do facto de ser necessário identificar as vantagens competitivas de forma equilibrada e sustentada, como forma de atração de IDE. No quadro seguinte procura-se sintetizar as opiniões resultantes das entrevistas feitas aos responsáveis da CIMD, HGT Portugal e J3LP. Após identificados os fatores de atratividade do concelho do Fundão, pretende-se perceber quais os fatores críticos na atração de IDE que possam proporcionar uma vantagem competitiva face a outras regiões concorrentes.

Vários autores usam o modelo de competitividade de Michael Porter (1990) como uma ferramenta de análise à competitividade dos territórios possibilitando que estes melhorem as

suas ofertas e melhorem a sua posição competitiva (Crouch e Ritchie, 1999; Oliveira, 2010). Tendo presente o “diamante de Porter (1990)”, os resultados foram os seguintes:

**Quadro 9. Identificação das vantagens competitivas do concelho do Fundão**

<b>Condições dos Fatores</b>	<b>Condições da procura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade de mão de obra, devido ao elevado desemprego;</li> <li>• Baixo custo da mão de obra;</li> <li>• Baixos custos de instalação (solo e terrenos);</li> <li>• Mão de obra pouco qualificada (a nível de quadros superiores), ideal para indústrias que necessitem de mão de obra intensiva;</li> <li>• Infraestruturas adequadas (telecomunicações, saúde, educação, parque industrial).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de vida associada ao meio rural;</li> <li>• Custo de vida mais baixo;</li> <li>• Potencial de crescimento futuro do mercado (eixo Guarda-Covilhã-Castelo Branco).</li> </ul>
<b>Estratégia, estrutura e rivalidade</b>	<b>Indústrias relacionadas e de suporte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada transferência de <i>know-how</i> dentro dos sectores;</li> <li>• Transferência de <i>know-how</i> das universidades para as empresas;</li> <li>• Forte predominância de PMEs e sector privado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação e colaboração entre empresas e fornecedores;</li> <li>• Existência de indústrias/serviços de suporte eficientes;</li> <li>• Existência de aglomerados económicos, como o caso do “<i>cluster dos polimentos</i>”.</li> </ul>
<b>Governo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade política e social;</li> <li>• Ambiente político favorável aos negócios internacionais;</li> <li>• Incentivos e apoio ao IDE baseados em isenções fiscais;</li> <li>• Diálogo entre a autarquia e potenciais investidores</li> </ul>	

Fonte: Elaboração própria

No quadro anterior estão posicionadas as vantagens competitivas do concelho do Fundão, no entanto, importa referir que foram identificadas com base nas entrevistas realizadas e em pesquisas efetuadas, razão pela qual não demonstram a opinião dos demais agentes económicos.

Observando o diamante de Porter (1990) acima aplicado podemos considerar que o concelho do Fundão apresenta atributos que proporcionam um desenvolvimento saudável das atividades económicas. Neste sentido, a identificação das vantagens competitivas é essencial para manter a competitividade do concelho num nível sustentável.

A principal conclusão que se retira é de que os determinantes, **condições dos fatores, indústrias relacionadas e de suporte e estratégia estrutura e rivalidade**, são aqueles que na opinião dos entrevistados exercem maior influência sobre os investidores aquando da idealização e implementação de investimentos no concelho do Fundão. Na verdade, os fatores de atratividade apontados pelos entrevistados no tópico anterior estão na sua grande maioria relacionados com o capital humano, a existência de aglomerações económicas, a cooperação entre empresas e universidades e a transferência de *know-how*. Referem ainda, com menor importância, que o papel do **governo** - negociação e diálogo com investidores externos - se apresenta crucial na atração de novas empresas multinacionais.

Dos fatores de atratividade apontados existe concordância dos entrevistados em afirmar que o sector da transformação de metais, mais conhecido por “cluster dos polimentos”, e incluído no determinante **Indústrias relacionadas e de suporte** deve ser desenvolvido como forma de atrair maiores fluxos de IDE. Perante este facto é possível avançar que este sector é não só um fator de atratividade para empresas relacionadas com o sector, mas também uma vantagem competitiva para o concelho do Fundão.

## 5.5 Guidelines para um maior desenvolvimento e atratividade do concelho do Fundão

Para que uma região ou localidade se torne atrativa, há a necessidade de oferecer vantagens e criar um ambiente propício ao investimento estrangeiro, isto através da prossecução de uma estratégia coerente e ambiciosa que tenha em conta não só o contexto regional mas também o contexto nacional (Rajan, 2004). Nos pontos seguintes são apresentadas diretrizes que na opinião dos entrevistados, devem ser seguidas como forma de aumentar a atratividade do concelho do Fundão a nível internacional:

- **Aposta forte na publicidade e *marketing* territorial do concelho**

No que concerne ao *marketing* territorial da região Cova da Beira e do concelho do Fundão, os entrevistados consideram que é necessário obter mais visibilidade no exterior como forma de atrair mais IDE. Segundo o Dr. Paulo Nobre “deve ser definido pelo município e pelas associações do concelho do Fundão um caminho e uma estratégia de promoção do território. Devem ser contactadas empresas de interesse regional que possam trazer mais-valias para a região, e convidá-las a investir cá”.

Kotler e Gertner (2002) consideram o instrumento de *marketing* territorial associado a promoção das cidades/locais uma ferramenta de desenvolvimento de novas soluções de investimento, reposicionamento e até a conquista de novos mercados. Os territórios ao competir entre si, devem valorizar as suas vantagens competitivas procurando, cada vez mais, ser competitivos.

Dr. Carlos Morgadinho, gerente da CIMD afirma que “o município está a fazer um trabalho razoável na atração de empresas para o concelho, no entanto, deve continuar e melhorar o trabalho que tem sido desenvolvido procurando promover a cidade com base nos casos de sucesso que existem”.

- **Desburocratização de processos**

Apesar da literatura acerca do IDE referenciar que as empresas multinacionais têm maior facilidade no acesso ao financiamento e ao crédito devido ao facto de apresentarem características que as torna menos vulneráveis (Aryeetey et al., 2008; Jang, 2012), Dr. Carlos Morgadinho considera que “a dificuldade de acesso e preço do crédito em Portugal é muito elevado o que condiciona possíveis investimentos que a CIMD possa vir a fazer no futuro”. Por essa razão, considera que os processos de acesso ao financiamento deveriam ser facilitados. Aliado à dificuldade de obtenção de crédito e financiamento, os três entrevistados apontam ainda que a excessiva burocracia é um entrave ao desenvolvimento económico local. Dr. Carlos Morgadinho afirma que “para atrair mais IDE é necessário tornar a justiça mais célere e desburocratizar processos locais de instalação, licenciamento e documentação. De referir, que a ineficiência da administração pública neste campo é um problema nacional e não apenas regional ou local, que acarreta grandes entraves à atuação e ao investimento das empresas multinacionais”.

- **Taxas e impostos mais baixos**

A nível local, a implementação de impostos municipais mais baixos como o caso do IMI (Imposto Municipal sobre Imóveis), da derrama e do IMT (Imposto Municipal sobre Transmissões), é apontado como um fator a melhorar no concelho do Fundão, como forma de atrair mais IDE. No seguimento da entrevista, Eng<sup>a</sup> Maria José, da HGT Portugal refere ainda que “apesar dos preços dos terrenos no parque industrial do concelho do Fundão já serem apelativos, o município deve reconsiderar esse preço para valores base semelhantes aos que são praticados na Covilhã e em Castelo Branco como forma a atrair ainda mais investimento”.

- **Infraestruturas de transporte**

Não sendo propriamente matéria de decisão do município, Dr. Paulo Nobre da J3LP refere que a suspensão das portagens na A23 seria uma medida fundamental para atrair mais IDE. De facto essa medida iria beneficiar especialmente as empresas com vocação exportadora que poderiam assim reduzir os custos operacionais. Rehman et al. (2011) consideram que a oferta de infraestruturas de qualidade promove ambos os tipos de IDE, tendo um especial impacto no IDE vertical. Por outro lado, o facto de não existir um aeroporto nas proximidades condiciona a atuação das empresas e afasta-as de possíveis investimentos pelo que seria uma mais-valia a existência de um aeroporto mais perto da região Centro. Khadaroo e Seetana (2007) confirmam que a melhoria das infraestruturas é essencial para atrair mais IDE.

- **Cooperação entre empresas e universidades**

Como forma de atrair ainda mais IDE, Eng<sup>a</sup> Maria José da HGT Portugal considera que é necessário existir uma articulação mais eficiente entre universidades e empresas não só através do acordo de estágios e investigação, mas inclusive através da disponibilização de uma oferta formativa adequada ao tecido empresarial local e regional.

- **Desenvolvimento do “*cluster* dos polimentos”**

Porter (2001) confirmou que os *clusters* são uma forma de aumentar a competitividade regional e nacional, e que as regiões devem identificar e apostar nos sectores que possam trazer vantagens competitivas no longo prazo.

A aposta e especialização do concelho do Fundão no “*cluster* dos polimentos” é considerada pelos três entrevistados, uma estratégia decisiva local e regional. Na verdade, referem que deve desenvolver-se a cooperação interna entre as diferentes empresas que constituem o *cluster*, de forma a traçar planos de atuação que possam não só aumentar a competitividade do sector mas também promover a sua visibilidade a nível internacional. Dr. Carlos Morgadinho, gerente da CIMD afirma mesmo que “a coesão do *cluster* é fundamental para atrair mais empresas do mesmo sector e de outros sectores que possam estar correlacionados”. Na mesma linha, Dr. Paulo Nobre, diretor geral da J3LP considera que “o *cluster* dos polimentos é uma vantagem competitiva que o concelho do Fundão tem, e deve agarrar, como forma de aumentar o desenvolvimento e crescimento local”.

Para Li e Park (2006) as externalidades positivas que surgem a partir da aglomeração geográfica de empresas ou indústrias numa região (como a partilha de conhecimento ou inovação) atraem investimentos estrangeiros adicionais, uma vez que os investidores esperam beneficiar das externalidades positivas já existentes.

Já a formação direcionada para a área dos polimentos, iria não só consolidar os recursos humanos das empresas que constituem o *cluster* e bem como aumentar o número de pessoas com qualificação adequada ao exercício das funções. A OCDE (2002) considera que o IDE promove o desenvolvimento do capital humano através de formas indiretas, na medida em que estimula os governos locais a investirem na educação com o intuito de atrair futuros fluxos de IDE e absorver as suas externalidades positivas.

## 6. Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação

### 6.1 Conclusões

Com a emergência da globalização surgiram novas formas de abordar as relações de negócios a nível internacional. A crescente competição levou a que o investimento estrangeiro se torna-se um caminho para as empresas multinacionais conquistarem novos mercados, maximizarem a sua rentabilidade e aumentarem a sua quota de mercado. Atualmente, o investimento direto estrangeiro é considerado um dos fatores mais importantes do desenvolvimento económico no mundo contemporâneo, não apenas para as empresas mas também para os países e regiões que o recebem.

Neste sentido, o IDE é considerado um importante veículo para alcançar o crescimento e desenvolvimento económico, uma vez que aumenta o emprego e as exportações, e transporta conhecimento e tecnologias mais avançadas para o país de destino. Estes benefícios traduzem-se num aumento do dinamismo económico nacional, razão pela qual os governos dos países lutam por atraí-los, essencialmente através do desenvolvimento de políticas e medidas de incentivos mais atraentes. Todavia, nem todos os países possuem a capacidade de atrair positivamente investimento estrangeiro, uma vez que ele depende não só das aspirações das próprias empresas, mas também de uma série de fatores e condições específicas nacionais e regionais. Assim, as vantagens competitivas de determinado país, as condições políticas, macroeconómicas, e legais, o tamanho e crescimento de mercado, a capacidade tecnológica, e os aspetos sociais e culturais possuem claramente um papel influenciador na atratividade de determinado país em receber IDE.

As regiões, tal como os países, possuem também a capacidade de atuar na atração de IDE. A investigação realizada pela Blomström (2006) "*Study on FDI and regional development*", considera mesmo que são os fatores regionais e não os fatores nacionais, que determinam a escolha final da localização de um investimento internacional. Por conseguinte, os autores apontam a qualidade das infra estruturas, a existência de aglomerações económicas, a disponibilidade de recursos humanos, o poder de monopólio, os custos, a proximidade com a empresa-mãe e a proximidade com universidades como sendo determinantes críticos capazes de atrair as decisões de investimento para determinada região.

Suportado na literatura acerca do IDE, o presente estudo procurou identificar os fatores nacionais e regionais que influenciam as decisões de localização dos investidores aquando do processo de investimento internacional. Seguindo a linha de raciocínio conceptual, foi

desenvolvido um estudo de caso capaz de analisar os fatores que atraem a realização de investimento direto estrangeiro a nível regional, mais precisamente no concelho do Fundão.

Os principais resultados obtidos, demonstram que as empresas em estudo realizaram IDE vertical, com motivação *resource seeking*. O que se traduziu na fragmentação do processo de produção a nível internacional com vista à redução de custos, e na obtenção de recursos não disponíveis no país de origem.

Apesar das diferentes razões que levaram à realização de investimento estrangeiro no concelho do Fundão, é possível afirmar, com base nos resultados obtidos, que a existência, custo e disponibilidade de mão de obra tem um peso significativo, sendo apontada pelos entrevistados, um dos principais fatores de atratividade. Contudo, outros fatores como a existência de aglomerações económicas, associadas ao “*cluster* dos polimentos” e a proximidade de universidades e centros de investigação, nomeadamente a UBI, influenciam positivamente a atratividade do concelho do Fundão.

No lado oposto, os fatores menos atrativos como a interioridade, desenvolvimento local e infraestruturas, encontram-se maioritariamente associados à localização geográfica do concelho do Fundão. Neste sentido, cabe aos órgãos competentes contornar estes obstáculos através da dinamização local e do desenvolvimento de um “pacote” de incentivos que possam minimizar os custos que destes constrangimentos advém.

Ficou comprovado que a localização de empresas multinacionais causa um impacto positivo na economia local do concelho do Fundão, não só através da criação de empregos ou do aumento das exportações, mas também através da dinamização do comércio e das empresas locais. Contudo, para maximizar os benefícios que o investimento estrangeiro proporciona à região e aumentar os fluxos de IDE, é essencial e prioritário existir um plano de *marketing* territorial do concelho do Fundão, desburocratizar processos associados ao investimento e instalação das empresas, reduzir as taxas e impostos, impulsionar a cooperação entre as empresas e as universidades e melhorar as infraestruturas de transporte.

O concelho do Fundão tem vindo a adotar um conjunto de estratégias para promover o desenvolvimento da economia local. A força por detrás dessas estratégias reside na necessidade de reduzir os problemas mais difíceis com que a economia local se depara, nomeadamente a qualificação superior dos recursos humanos e o desemprego. Por esta razão, o concelho do Fundão deve atrair recursos financeiros estrangeiros capazes de impulsionar e financiar o desenvolvimento económico e a competitividade. Este impulso deve assentar numa reformulação das políticas de incentivos, de forma a gerar um ambiente de negócios desejável para a captação de IDE, o que seria positivo quer para o concelho, quer para a região.

Os fatores de atratividade encontrados podem ser assim um ponto de partida para traçar uma estratégia de promoção do concelho mais eficaz. Através da identificação das vantagens competitivas é possível à autarquia e dos órgãos competentes atuar no sentido de promover e criar um clima de investimento mais atrativo e saudável, beneficiando a instalação de empresas multinacionais, e conseqüentemente criando um ambiente de desenvolvimento económico e social do concelho do Fundão.

## 6.2 Limitações

Apesar da literatura acerca dos fatores de atratividade e localização do IDE se apresentar extensa, tal não acontece quando se está perante um panorama regional ou local. Geralmente a questão da atratividade para o IDE é vista a nível nacional, razão pela qual as análises à atratividade dos países são mais frequentes. Devido à escassez de estudos relativamente ao IDE numa abordagem regional, não foi possível fazer uma análise comparativa adequada a nível conceptual, o que iria sem dúvida enriquecer o estudo. Provavelmente, a existência de um estudo semelhante iria contribuir para a descoberta de um melhor conjunto de variáveis regionais explicativas do IDE.

A existência de estudos ao nível da Cova da Beira NUTS III, sub-região onde o concelho do Fundão está situado, é escassa não existindo sequer números acerca dos fluxos de investimento direto estrangeiro, por essa razão não foi possível apresentar uma visão regional mais profunda, na qual o concelho está inserido. A nível do concelho do Fundão acontece o mesmo, escassa ou nenhuma informação relacionada com o IDE o que dificultou a obtenção de conhecimentos que seriam fundamentais para demonstrar com sucesso a atratividade do concelho do Fundão. O facto da relevância do concelho do Fundão a nível nacional ser diminuta dificultou igualmente a pesquisa de informações teóricas acerca da realidade e atualidade do concelho.

Como forma de capturar as suas particularidades, o presente estudo teve como objetivo identificar e analisar os fatores que atraem a realização de investimento direto estrangeiro no concelho do Fundão. Um inconveniente associado a este estudo reside no limitado tamanho da amostra, que por ser constituído apenas três empresas pode não demonstrar a total realidade presente no concelho em termos de atração do IDE, já o facto das empresas constituintes na amostra serem do mesmo sector - sector de transformação de metais - pode influenciar e suspeitar os resultados obtidos.

Para este resultado, muito contribuiu o facto de existirem empresas que foram contactadas para colaborar no estudo, que não se mostraram disponíveis. Se a totalidade das empresas contactadas tivessem aceitado colaborar, possivelmente seria apresentada uma visão mais

global da atratividade do concelho do Fundão. Contudo, com base nos resultados obtidos, é possível avançar que as diferenças na análise não seriam assim tão díspares.

### 6.3 Futuras linhas de investigação

De acordo com as pesquisas realizadas é possível considerar que os estudos acerca do investimento direto estrangeiro em Portugal, e mais precisamente os seus fatores de atratividade são escassos em Portugal. A contribuição do EY *Portuguese attractiveness Survey* (EY, 2013) e do Guia do Investidor elaborado pela AICEP<sup>10</sup> têm sido fundamentais para apontar as vantagens competitivas de Portugal e os seus fatores de atratividade. Contudo, a nível regional tal não se verifica.

Neste âmbito, seria interessante alargar a pesquisa efetuada e complementá-la com uma investigação quantitativa das regiões a nível nacional. Deste modo iria permitir obter conclusões gerais e representativas da atratividade das regiões portuguesas. Devido às assimetrias que caracterizam o território Português um estudo desta estatura seria fundamental para os investidores conhecerem melhor as especificidades de cada localização, e para as regiões identificarem as suas vantagens competitivas. Por outro lado, seria ainda essencial para comparar regiões dentro do próprio país, alavancar o crescimento e o desenvolvimento económico, e identificar regiões que necessitem de intervenção.

Tendo por base o presente estudo acerca da atratividade do concelho do Fundão para receber IDE, teria todo o sentido desenvolver também uma pesquisa semelhante para os concelhos da Covilhã e Belmonte - também pertencentes a sub-região Cova da Beira NUTS III - como forma de obter uma visão global da atratividade não só dos concelhos mas, de toda a região da Cova da Beira. A existência de um estudo desta capacidade seria importante para mobilizar esforços na atração de IDE, através da cooperação entre cidades, universidades e empresas, e no desenvolvimento de políticas de incentivos ao IDE.

---

<sup>10</sup> Guia do investidor em Portugal, AICEP.

## 7. Referências bibliográficas

- AICEP (2012) “Vale a pena investir em Portugal”. *Revista Portugal Global - Pense global pense Portugal*. Edição: Janeiro 2012.
- Aitken, B., Harrison, A. (1999) “Do Domestic Firms Benefit from Direct Foreign Investment? Evidence from Venezuela”. *American Economic Review*. Vol. 89, N.º 3, pp. 605-618.
- Aizenmana, J., Marion, N. (2004) “The merits of horizontal versus vertical FDI in the presence of uncertainty”. *Journal of International Economics*. Vol. 62, pp. 125-148.
- Alguacil, M. Martí, J., Orts, V. (2013) “Location choice determinants of foreign affiliates in developing countries: evidence from spanish MNEs”. Uibcongres. Preliminary draft 2013.
- Amal, M. (2006) “Determinantes das estratégias de investimento das empresas multinacionais dos países em desenvolvimento: o caso de uma empresa brasileira”. *Revista de negócios*. Vol. 11, N.º 2, pp. 63-82.
- Amal, M., Seabra, F., Sugai, R. (2007) “Análise dos determinantes institucionais e regionais do investimento direto externo das pequenas e médias empresas: Um estudo de caso da região sul do Brasil”. *Textos de Economia*. Vol. 10, N.º 1, pp.39-67.
- Amaral, L. (2014) “O projecto Porter e o impasse Português. Construir as vantagens competitivas de Portugal 20 anos depois do “relatório Porter”. Escola Superior de Economia e Gestão ISEG. Lisboa.
- Artige, L., Nicolini, R. (2006) “Evidence on the Determinants of Foreign Direct Investment: The Case of Three European Regions”. *Center of Research in Public Economics and Population Economics*. University of Liège. Belgique. Working Paper 07/2006.
- Aryeetey, C., Barthel, F., Busse, M., Loehr, C., Osei, R. (2008) “Empirical Study on the Determinants and Pro-Development Impacts of Foreign Direct Investment in Ghana”. Hamburg Institute of International Economics and Institute of Statistical, Social and Economic Research-Ghana.
- Augusto, Mateus & Associados (2005) “Competitividade territorial e a coesão económica e social, Volume 2 - Relatório final competitividade, coesão e convergência: a óptica global da economia Portuguesa”. Augusto Mateus e Associados, CIRIUS, Geoldeia e CEPREDE. Julho 2005.

Baier, S., Bergstrand, Jeffrey (2001) “The growth of world trade: tariffs, transport costs, and income similarity”. *Journal of International Economics*. Vol. 53, pp. 1-27.

Barroso, L., Hasenclever, L., Lacerda, A. (2013) “Influência da orientação financeira sobre o investimento direto externo: reflexões sobre possíveis efeitos na realização de atividades tecnológicas”. *ALTEC Associação Latino-Iberoamericana de Gestão de Tecnologia*. XV Congresso Latino-Iberoamericano de gestão de tecnologia 2013. Porto, Portugal.

Basile, R., Castellani, D., Zanfei, A. (2008) “Location choice of multinational firms in Europe: The role of EU cohesion policy”. *Journal of International Economics*. Vol. 74, pp. 328-340.

Blalock, G., Gertler, P. (2008) “Welfare Gains from Foreign Direct Investment through Technology Transfer to Local Suppliers”. *Journal of International Economics*. Vol. 74, N.º 2, pp. 402-421.

Bloom Consulting (2004) “Portugal City Brand Ranking 2014: Municípios de Portugal”. Bloom Consulting Entrepreneurs.

Blomström, M. (2006) “Study on FDI and regional development - Final report”. *Copenhagen economics and European Commission report*. December, 2006.

Blonigen, B. (2005) “A review of the empirical literature on FDI determinants”. *National Bureau of Economic Research*. Working Paper 11299

Bogdan, R., Biklen, S. (1994) *Investigação Qualitativa em Educação - uma introdução à teoria e aos métodos*. Edição 2013. Porto: Porto Editora.

Buckley, P., Casson, M. (1976) *The Future of the Multinational Enterprise*. Homes & Meier: London.

Buckley, P., Casson, M. (1998) “Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach.” *Journal of International Business Studies*. Vol. 29, N.º3, pp. 539-562.

Brown, D., Deardorff, A., Stern, R. (2003) “The effects of the multinational production on wages and working conditions in developing countries”. *National Bureau of Economic Research*. Working Paper N.º 9669.

Campos, N., Kinoshita, Y. (2003) “Why Does FDI Go Where it Goes? New Evidence from the Transition Economies”. *International Monetary Fund Institute*. IMF Working Paper 03/228.

Carreira, H. (2011) *Como a corrupção influencia os influxos de investimento directo estrangeiro: Efeito da corrupção no país receptor e investidor*. Dissertação de mestrado em negócios internacionais. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria. Instituto Politécnico de Leiria. Portugal.

Carrière, J. (1988) "Investissements étrangers et dynamiques régionales: analyse de la contribution des investissements étrangers à la formation des disparités régionales au Portugal". *Conférence Dynamiques régionales et urbaines en méditerranée*, Sfax, Tunísia.

Casi, L., Resmini, L. (2010) "Evidence on the determinants of foreign direct investment: the case of EU regions". *Eastern Journal of European Studies*. Vol. 1, N.º 2.

Castro, P., Fernandes, E., Campos, A. (2013) "Os determinantes do investimento directo estrangeiro no Brasil e no México: uma análise empírica". *Associação Nacional dos Centros de Pós-graduação em Economia*. 41.º Encontro Nacional de Economia - Rio de Janeiro, Brasil.

Caves, R. (1996) *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. 2nd Edition. London: Cambridge University Press.

Caves, R. (1971) "International corporations: The industrial economics of foreign investment". *Economica*. Vol. 38, N.º 149, pp. 1-27.

CCDRC (2013) "CRER 2020- Plano de Ação Regional 2014-2020". CCDRC Comissão de Coordenação e desenvolvimento Regional do Centro. Julho de 2013.

Cechella, C. (2008). "A presença de multinacionais brasileiras em Portugal no contexto Ibérico, Europeu e Global". *Revista Economia e Desenvolvimento*. N.º 20

Cheng, L., Kwan, Y. (2000). "What are the determinants of the location of foreign direct investment? The Chinese experience". *Journal of International Economics*. Vol. 51. pp. 379-400.

DE Investimento (2013) "Factores de atratividade: Como promover mais investimento". *Diário Económico*. Suplemento Diário Económico n.º 5706 de 3 de Julho de 2013.

CMF (2013) "Ata N.º 3/2013 reunião ordinária de 19 de fevereiro de 2013". Assembleia municipal da Câmara Municipal do Fundão, Fevereiro, 2013.

CMF (2012) "Fundão Plano de Inovação". Conferências fora de portas: O papel da economia digital na dinamização do interior. Câmara Municipal do Fundão, Maio 2012.

Crespo, N., Proença, I., Fontoura, M. (2012) “The Spatial Dimension in FDI spillovers: Evidence at the regional level from Portugal”. *Regional and Sectoral Economic Studies*. Vol. 12, N.º 1.

Croutch, G., Ritchie, J. (1999) “Tourism, competitiveness and societal prosperity”. *Journal of business research*. Vol.44, pp. 137-152.

De Mello, L. (1999) “Foreign direct investment - led growth: evidence from time series and panel data”. *Oxford Economic Papers*. Vol. 51, pp. 133 - 151.

Denisia, V. (2010) “Foreign direct investment theories: an overview of the main FDI theories”. *Academy of Economic Studies, Bucharest*. Vol. 2, N.º 2.

Demirbas, D. (2009). *Market-Seeking Investment*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Doan, C. (2010) “FDI and economic growth in developing countries: The growth effects of Vertical, Horizontal and Export-platform FDI”. *International Economics and Business*. University of Rotterdam. Netherlands.

Driffield, N., Love, J., Lancheros, S., Temouri, Y. (2013) “How attractive is the UK for future manufacturing foreign direct investment?” *UK Foresight, Government Office for Science*. Future of Manufacturing Project: Evidence Paper N.º 7.

Dufaux, S. (2010) “The endeavour to maintain full employment do FDI inflows stimulate labor market developments in central Europe?” *Central European University Department of Public policy*. Budapest, Hungary.

Dunning, J. (1980) “Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests”. *Journal of International Business Studies*. Vol. 11, pp. 9-31.

Dunning, J. (1981) “Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach”. *Weltwirtschaftliches Archiv*. Vol. 119, pp. 30-64.

Dunning, J. (1988). *Explaining International Production*. London: Unwin Hyman, 1988.

Dunning, J. (1997) “Globalization and the New Geography of Foreign Direct Investment”. *Center for International Business Education and Research Working Paper Series*. Working Paper N.º 97.004.

Dunning, J. (1998) “Location and the multinational enterprise: a neglected factor”. *Journal of International Business Studies*. Vol. 29, N.º 1, pp. 45-66.

Dunning, J. (2000) “The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity”. *International business review*. Vol. 9, N.º 2, pp. 163-190.

Dunning, J., Lundan, S. (2008) *Multinational enterprises and the global economy*. 2nd Edition, Basingstoke.

Eisenhardt, K. (1989) “Building theories from case study research”. *The Academy of Management Review*. Vol. 14, N.º 4, pp. 532.

Ernst & Young (2012) “Ernst & Young Portuguese Attractiveness Survey”. EYGM Limited 2012.

EUROSTAT (2004) “Labour costs in the EU28”. *Eurostat Newsrealise*. N.º 49/2014.

EY (2013) “Investimento estrangeiro, o regresso do futuro?” *EY Portuguese Attractiveness Survey 2013*. EYGM Limited 2013.

Faeth, I. (2009) “Determinants of foreign direct investment - a tale of nine theoretical models”. *Journal of Economic Surveys*. Vol. 23, N.º 1, pp. 165-196.

FDI Intelligence (2014) “FDI European Cities and Regions of the Future 2014/15”. Financial Times Ltd.

Ferreira, M., Serra, F., Reis, N. (2011) “Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos”. *GlobADVANTAGE Center of Research in International Business & Strategy*. Working paper N.º 75/2011.

Ferreira, M., Pinto, C., Serra, F., Santos, J. (2013) “Um estudo bibliométrico da contribuição de John Dunning na pesquisa em negócios internacionais”. *GlobADVANTAGE Center of Research in International Business & Strategy*. Working paper N.º98/2013.

Gao, T. (2002) “Labor Quality and the Location of Foreign Direct Investment Evidence from FDI in China by Investing Country”. Department of Economics. University of Missouri. USA

Gentvilaitė, R. (2010) “Determinants of FDI and its Motives in Central and Eastern European Countries”. School of Economics and Management. Lunds Universitet, Sweden.

Gerschewski, S. (2013) “Do Local Firms Benefit from Foreign Direct Investment? An Analysis of Spillover Effects in Developing Countries”. *Asian Social Science*. Vol. 9, N.º 4.

Giroud, A. (2003) *Transnational corporations, technology, and economic development: Backward linkages and knowledge transfer in South East Asia*. Cheltenham: Edward Elgar.

Gomes de Melo, I., Ferreira-Lopes, A. (2013) “Regional and Sectoral Foreign Direct Investment in Portugal since Joining the EU: A Dynamic Portrait”. *GEE Papers - Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia e Inovação*. N.º 49.

Gomes de Melo, I. (2012) *Análise regional e sectorial do IDE em Portugal*. Dissertação de mestrado em Economia Portuguesa e Integração Internacional. ISCTE Business School. Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.

Gonzales, k., Macasaquit, M., Yap, J. (2010) “Determinants of Locating R&D Activity in the Philippines: Policy Implications”. *Philippine Institute for Development Studies*. Discussion paper series N.º 2010-07.

Graf, M., Mudambi, S. (2005) “The outsourcing of IT -enabled business processes: a conceptual model of the location decision”. *Journal of International Management*. Vol. 11, pp. 253-268.

Gregory, D., Arraes de Oliveira, M. (2005) “O desenvolvimento de ambiente favorável no Brasil para a atracção de investimento estrangeiro directo”. *Centro Brasileiro de Relações Internacionais*.

Grosse, R., Trevino, L. (1996) “Foreign Direct Investment in the United States: An Analysis by Country of Origin”. *Journal of International Business Studies*. Vol. 27, N.º 1, pp. 139-155.

Guimarães, P., Figueiredo, O. Woodward, D. (2000) “Agglomeration and the Location of Foreign Direct Investment in Portugal”. *Journal of Urban Economics*. Vol. 47, pp. 115 - 135.

Gummesson, E. (1991) “Qualitative Methods in Management Research: case study research, participant observation, action research/action science, and other “qualitative methods”. *Academic research and management consultancy*. Sage Publications, Newbury Park, California, USA.

Halinen, A., Törnroos, A. (2005) “Using Case Methods in the Study of Contemporary Business Networks”. *Journal of Business Research*. Vol. 58, N.º 9, pp. 1285-1297.

Hanson, G. (2001) “Should Countries Promote Foreign Direct Investment?” United Nations Conference on Trade and Development. G-24 Discussion Paper Series.

Heyuan, W. (2008) *A importância do Capital Humano na atracção do IDE: uma aplicação ao caso Chinês*. Mestrado em Economia e Gestão Internacional. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Portugal.

Hitt, M., Hoskisson, R., Kim, H. (1997) “International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms”. *Academy of Management Journal*. Vol. 40, N.º 4, pp. 767-798.

Hormats, R. (2012) “The Continuing Importance of Investment in the Global Economy”. World Investment Forum - Doha, Qatar, Abril 2012.

Hymer, S. (1976) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*. MIT Press, MA, Cambridge.

Iammarino, S., Santangelo, G. (2000) “Foreign direct investment and regional attractiveness in the EU integration process - some evidence for the Italian regions”. *European Urban and Regional Studies*. Vol. 7, N.º 5.

IMF (2004) “Definition of foreign direct investment (FDI) terms”. *International Monetary Fund Committee on Balance of Payments Statistics and OECD workshop on International Investment Statistics*. Direct Investment Technical Expert Group. Issues paper N.º 20.

INE (2011) “Censos 2011 Recenseamento geral da população - Resultados Definitivos Portugal”. Instituto Nacional de Estatística.

INE (2012) “Anuário estatístico de Portugal 2012”. Instituto Nacional de Estatística. Edição 2013.

Jacinto, A. (2005) *O alargamento da União Europeia a leste e o investimento directo estrangeiro em Portugal e nos novos membros - determinantes de localização e deslocalização de empresas: Avaliação econométrica dos determinantes de atracção do IDE aplicada a Portugal*. Dissertação de mestrado em gestão e estratégia industrial. UTL- Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa, Portugal.

Jang, Y. (2012) “Does International Corporate Diversification Improve Access to Capital?” The Ohio State University. September 2012.

Jenkins, C., Thomas, L. (2002) “Foreign Direct Investment in South Africa: Determinants, Characteristics and Implications for Economic Growth and Poverty Alleviation”. Center for the Study of African Economies. University of Oxford.

Jones, J., Wren, C. (2006) *Foreign Direct Investment and the Regional Economy*. Ashgate Publishing Co., Burlington, USA.

Júlio, P., Alves, R., Tavares, J. (2011) “Investimento estrangeiro e reforma institucional: Portugal no contexto Europeu”. Banco de Portugal - Boletim económico. Primavera 2013.

Jun, K., Singh, H. (1996) "The determinants of foreign direct investment: new empirical evidence". *Transatlantic Corporations*. Vol. 5, pp. 67-106.

Kalantari, A. (2013) "Facility Location Selection for Global Manufacturing". University of Wisconsin-Milwaukee. UWM Digital Commons, USA.

Karimi, M., Yusop, Z., Hook, S. (2009) "Location decision for foreign direct investment in ASEAN countries (A TOPSIS Approach)". *Munich Personal RePEc Archive*. University Putra, Malaysia.

Khadarooa, J., Seetanah, B. (2007) "Transport infrastructure and FDI: Lessons from Sub Saharan African Economies". *African Economic Conference*. Conference Centre, Addis Ababa, Ethiopia, Nov 2007.

Kinda, T. (2008) "Investment Climate and FDI in Developing Countries: Firm-Level Evidence". CERDI-CNRS, Université d'Auvergne. France.

Kindleberger, C. (1969) *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. New Haven, CT: Yale University Press.

Kingombe, C. (2002) "Employment Effects of Foreign Direct Investment in Host Developing Countries: Survey and Trends". *International Labour Office Working Papers*, Geneva. Working Paper N° 2.

Kinoshita, Y., Campos, N. (2002) "The location determinants of foreign direct investment in transition economies". Department of Economics, Hunter College, City University of New York; University of Michigan William Davidson Institute and CEPR; Department of Economics, University of Newcastle; University of Michigan William Davidson Institute and CEPR 08/2002.

Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., Haider, D. (1999) *Marketing Places Europe*. Pearson Education Ltd, London.

Kotler, P., Gertner, D. (2002) "Theoretical papers. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective". *Special Issue Brand Management*. Vol. 9, N.º 4-5, pp. 249-261.

Krugman, P. (1991) "Increasing Returns and Economic Geography". *Journal of Political Economy*. Vol. 99, N.º 3, pp. 483-499.

Kurtishi-Kastrati, S. (2013) "The Effects of Foreign Direct Investments for Host Country's Economy". *European Journal of Interdisciplinary Studies*. Vol. 5, N.º 1.

Lautier, M., Moreaub, F. (2012) “Domestic investment and FDI in developing countries: the missing link”. *Journal of economic development*. Vol. 37, N.º 3.

Lee, M. e Tcha, M. (2004) “The color of money: the effects of foreign direct investment on economic growth in transition economies”. *Review of World Economies*, Vol. 140, N.º 2, pp. 211 - 229.

Leitão, J., Ferreira, J., Azevedo, S. (2008) *Dimensões Competitivas de Portugal: Contributos dos Territórios, Sectores, Empresas e Logística*. Colecção Sociedade da Informação. Editora Centro Atlântico Lda., Lisboa.

Li, S., Park, S. (2006) “Determinants of Locations of Foreign Direct Investment in China”. *Management and Organization Review*. Vol. 2, pp.1 95-119.

Lim, E. (2001) “Determinants of, and the relation between, foreign direct investment and growth: a summary of the recent literature”. *International Monetary Fund Working Papers*. Working paper N.º 01/175.

Lima, G., Carvalho, D. (2010) “Estratégia de internacionalização de empresas: a experiência do grupo ourofino agronegócio”. *XIII SemeAd, Seminários em Administração*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Brasil.

MacCarthy, B., Atthirawong, W. (2001) “Critical Factors in International Location Decisions: A Delphi Study”. *Global Operations Management*. Proceedings of the Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society. April, 2001, Orlando FL.

Markusen, J. (1995) “Incorporating the multinational enterprise into the theory of international trade”. *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 9, pp. 169-189.

Markusen, J., Maskus, K. (2001) “General-equilibrium approaches to the multinational firm: a review of theory and evidence”. *National Bureau of Economic Research Working papers*. WP 8334.

Martí, J., Alguacil, M., Orts, V. (2013) “Where do foreign affiliates of spanish multinational firms locate in developing and transition economies?” *European Trade Study Group*. Paper N.º 79/2013.

Mencinger, J. (2003) “Does foreign direct investment always enhance economic growth?” *Kyklos*. Vol. 56, N.º 4, pp. 491 - 508.

Miles, M., Huberman, A. (1994) *Qualitative Analysis: An expanded Sourcebook*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

Moreira, A., Dias, A. (2008) “O investimento directo estrangeiro em Portugal: Uma perspectiva histórica”. *Economia Global e Gestão*. Vol.13, N.º1.

Moura, R. (2009) *Impacto do IDE no crescimento económico do país receptor - teoria e evidência empírica*. Mestrado em Economia e Gestão Internacional. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal.

Mukim, M. (2014) “The determinants of FDI choices: the importance of investment climate and clustering”. *Applied Regional Growth and Innovation Models*, pp. 51-81.

Navaretti, B., Venables, A. (2004) *Multinational firms in the world economy*. Princeton University Press, 2004.

Noorbakhsh, F., Paloni, A., Youssef, A. (1999) “Low wages or skilled labour? Prospects for foreign direct investment in developing countries”. Department of Economics. University of Glasgow. Scotland.

NRA (2013) “Investment attractiveness rating of Russian regions”. National Rating Agency. December, 2013.

OECD (2000) “Main determinants and impacts of foreign direct investment on china’s economy”. *Organization for Economic Co-operation and Development publications*. Working papers on international investment N.º 2000/4.

OECD (2002) “Foreign Direct Investment for Development: maximizing benefits, minimizing costs”. *Organization for Economic Co-operation and Development publications*.

OECD (2007) “Moving up the value chain: staying competitive in the global economy”. *Organization for Economic Co-operation and Development publications*. OECD Ministerial Council meeting 2007.

OECD (2008) “Benchmark Definition of Foreign Direct Investment”. *Organization for Economic Co-operation and Development publications*. 4th edition.

Ogrea, C. (2013) “Coordinates and Dynamics of the Relationships between Multinational Enterprises and Economic Development: A Theoretical Approach”. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 6, pp. 319 - 327.

Oliveira, E. (2010) *Territórios, marcas e competitividade: A região Minho e a sua projecção internacional*. Dissertação de Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica. Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho, Portugal.

Ozturk, I. (2007) “Foreign direct investment - growth nexus: a review of the recent literature”. *International Journal of Applied Econometrics and Quantitative Studies*. Vol. 4, N.º 2, pp. 79 - 98.

Palit, A., Nawani, S. (2007) “Technological Capability as a Determinant of FDI Inflows: Evidence from Developing Asia & India”. *Indian Council for Research on International Economic Relations*. Working Paper N.º 193.

Pinto, M. (2011) *Investimentos diretos estrangeiros no sector sucroenergético*. Dissertação de mestrado em ciências da administração em organizações. Universidade de São Paulo, Brasil.

Pinto, C., Gaspar, L., Ferreira, M., Serra, F. (2010) “A influência de John Dunning na investigação em estratégia e negócios internacionais: Um estudo bibliométrico no *Strategic Management Journal*”. *GlobADVANTAGE Center of Research in International Business & Strategy*. Working paper N.º 53/2010.

Porter, M. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Porter, M. (2001) *Regions and the New Economics of Competition*. Global City-Regions. Trends, Theory, Policy. Oxford University Press.

Porter, M. (2002) *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Portugal Inovador (2013) “Crescimento com trabalho de qualidade”. *Revista Portugal Inovador*. Edição N.º 43. Junho 2013

Proença, I., Fontoura, M., Crespo, N. (2002) “Productivity spillovers from multinational corporations in the Portuguese case: evidence from a short time period panel data”. Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.

Rainisto, S. (2003) *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. Doctoral Dissertation, Helsinki University of Technology. Institute of Strategy and International Business.

Rajan, R. (2004) “Measures to Attract FDI Investment Promotion, Incentives and Policy Intervention”. *Economic and Political Weekly*. Edition 3/01.

Ramondo, N., Rappoport, V., Ruhl, K. (2013) “Horizontal versus Vertical Foreign Direct Investment: Evidence from U.S. Multinationals”. *European Economic Association Annual Meetings*. NBER ITI Spring Meeting 2013. London School of Economics.

Rehman, A., Ilyas, M., Alam, H., Akram, M. (2011) “The Impact of Infrastructure on Foreign Direct Investment: The Case of Pakistan”. *International Journal of Business and Management*. Vol. 6, N.º 5.

Reis, L. (2014), “Empresas que fabricam para marcas de luxo empregam 600 pessoas”. *Jornal do Fundão*. Edição 3522 de 13 de Fevereiro de 2014.

Rodrigues, P. (2009) *Fusões e Aquisições Internacionais e Investimentos de Raiz: Determinantes Macroeconómicos e Efeitos sobre o Crescimento*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal.

Rubbi, C. (2005) “O fluxo de capitais no Brasil: aspectos legais e suas consequências em termos de investimento estrangeiro”. Universidade Federal de Santa Catarina - Centro Sócio Económico, Brasil.

Ruivo, P. (2008) “Atractividade dos territórios rurais - contributos de uma orientação estratégica de marketing”. *VIII Colóquio Ibérico de Estudos Rurais*. Escola Superior Agrária de Santarém/Instituto Politécnico de Santarém, Portugal. Outubro, 2008.

Santos, S., Rodrigues, C. (2009) “Estratégia em Portugal: estratégia e marketing”. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal.

Schwab, K. (2013) “The Global Competitiveness Report 2013-2014 Full Data Edition”. World Economic Forum, Geneva.

Severiano, A. (2011) *The determinants of FDI in Portugal: A Sectoral Approach*. Dissertação de mestrado em ciências económicas. Católica Lisbon Business and Economics. Universidade Católica Portuguesa, Portugal.

Silva, J., Ribeiro, J. (2013) “As assimetrias regionais em Portugal: análise da convergência versus divergência ao nível dos municípios”. Núcleo de investigação em políticas económicas da Universidade do Minho, Portugal. Working paper 13/2013.

Stöwhase, S. (2002) “Profit Shifting Opportunities, Multinationals, and the Determinants of FDI”. *Department of Economics - University of Munich*. Munich Discussion Paper N.º 11/2002.

Tahir, R., J. Larimo (2004) “Understanding the ownership structure choices of Finnish firms in Asian countries”. *European Business Review*. Vol. 16, N.º 5, pp. 494 - 510.

Tajdin, N. (2011) *Portugal's competitive advantages to receiving foreign direct investment from tech companies: a case study*. Thesis of Master Science in Business Administration. ISCTE Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.

Torres, F. (2013) "Building a City Value Proposition to Improve its Attractiveness as a Location for Foreign Direct Investment: The Case of Mexicali". *ASM's International E-Journal of Ongoing Research in Management and IT*.

UNCTAD (1998) *World Investment Report 1998 - Trends and Determinants*. United Nations Conference on Trade and Development. United Nations Publication, New York and Geneva.

UNCTAD (1999) *World Investment Report 1999: Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*. United Nations Conference on Trade and Development. United Nations Publication, New York and Geneva.

Väisänen, H. (2012) The attractiveness of Finland in the host-country screening of inward foreign direct investment: A case study. Master Thesis. University of Helsinki - Faculty of Social Sciences, Finland.

Vernon, R. (1966) "International Investment and International Trade in the Product Cycle". *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 80, N.º 2, pp. 190-207.

Vieira, L. (2009) "A contribuição de Jonh Dunning aos estudos de negócios internacionais". *BASE Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. Vol. 6, N.º 4, pp.354-355.

Wadhwa, K., Reddy S, S. (2011) "Foreign Direct Investment into Developing Asian Countries: The Role of Market Seeking, Resource Seeking and Efficiency Seeking Factors". *International Journal of Business and Management*. Vol. 6, N.º 11.

Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Annti-trust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press: New York.

World Bank Group (2010) "Investing across borders. Indicators of foreign direct investment regulation in 87 economies". *Investment Climate Advisory Services*, World Bank Group.

Yokota, K., Tomohara, A. (2009) "A Decomposition of Factors Influencing Horizontal and Vertical FDI: A Separate Analysis". *Eastern Economic Journal*. Vol. 35, pp. 462-478.

Zhang, K. (2001) "Does foreign direct investment promote economic growth? Evidence from East Asia and Latin America?" *Contemporary Economic Policy*. Vol. 19, N.º 2, pp. 175-185.

Zhang, K., Markusen, J. (1999) “Vertical Multinationals and Host-country Characteristics”. *Journal of Development Economics*. Vol. 59, pp. 233-252.

Zhao, H., Levary, R. (2002) “Evaluation of country attractiveness for foreign direct investment in the e-retail industry”. *Multinational Business Review*. Vol. 10, N.º 1, pp. 1-10.

## 7.1 Endereços eletrónicos consultados

Câmara Municipal do Fundão, acedido a 21/03/2014 em, [https://www.cm-fundao.pt/movetofundao/caracterizacao\\_fundao](https://www.cm-fundao.pt/movetofundao/caracterizacao_fundao)

Câmara Municipal do Fundão, acedido a 21/03/2014 em, [https://www.cm-fundao.pt/movetofundao/localizacao\\_privilegiada](https://www.cm-fundao.pt/movetofundao/localizacao_privilegiada)

Domo Sports Grass, informações da empresa, acedido a 04/04/2014 em, <http://www.domosportsgrass.com.pt/>

Decreto-Lei N.º 244/2002 de 5 de Novembro, nomenclatura das unidades territoriais para fins estatísticos acedido a 29/05/2014, em, <http://dre.pt/pdf1sdip/2002/11/255A00/71017103.pdf>

Guia do Investidor em Portugal AICEP, acedido a 11/03/2014, em, <http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/guiadoinvestidor/Documents/GuiaInvestidorPortugal.pdf>

Revista Veja Portugal, 16 de Agosto de 2013, acedido a 04/04/2014, em, <http://www.vejaportugal.pt/cortica-portuguesa-nos-relvados-de-futebol/>

## 8. Anexos

### 8.1 Anexo 1 - Guião da entrevista

---



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
MESTRADO EM GESTÃO  
ANO LECTIVO 2013/2014

**Estudo:** Perspetiva regional da atratividade do IDE em Portugal - Estudo de caso no concelho do Fundão

**Empresas Alvo:** Entidades que se constituíram por via de Investimento Direto Estrangeiro

#### GUIÃO DA ENTREVISTA

DATA \_\_/\_\_/\_\_

Local \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_

#### 1. IDENTIFICAÇÃO DO RESPONSÁVEL PRESENTE NA ENTREVISTA

Nome \_\_\_\_\_

Cargo na Empresa \_\_\_\_\_

#### 2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 Área/sector de atuação da empresa;

2.2 Produtos/serviços que desenvolvem;

2.3 Ano da instalação em Portugal;

2.4 Ano de constituição da sede do grupo (empresa-mãe);

2.5 Sede do grupo (Nome e onde se localiza);

2.6 Número de filiais em Portugal (Quantidade e locais);

2.7 Estrutura do capital (% de capitais/% controlo externo);

2.8 Número de trabalhadores;



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
MESTRADO EM GESTÃO  
ANO LECTIVO 2013/2014

### **3. TIPOLOGIA DO INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO**

- 3.1 Porque forma de investimento direto estrangeiro se constituiu a empresa?
- 3.2 Qual a categoria do Investimento direto estrangeiro? (IDE horizontal ou vertical)

### **4. MOTIVAÇÃO PARA O INVESTIMENTO**

- 4.1 Quais as razões que motivaram o investimento direto estrangeiro? (*market seeking; resource seeking; efficiency seeking; strategic asset seeking*)

### **5. FACTORES QUE INFLUENCIARAM A DECISÃO DE LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA**

- 5.1 Como foi realizado o processo de decisão em investir em Portugal?
- 5.2 Quais as principais razões que levaram a empresa a investir na região e no concelho do Fundão, em especial?
- 5.3 Quais os fatores que considera mais atrativos na região e no concelho do Fundão?
- 5.4 Na sua opinião quais são atualmente os fatores menos atrativos da região e do concelho do Fundão como destino de investimento?
- 5.5 Foi feito algum acordo com o governo Português ou com a autarquia local (a nível de incentivos ao investimento) para a instalação da empresa?
- 5.6 A algum momento a empresa pensou em mover as suas operações para fora de Portugal, ou seja, para um mercado mais atrativo? Se sim quais foram as razões? Se não, porquê?
- 5.7 O que sugere que deve ser alterado, para a atrair ainda mais investimento direto estrangeiro para o concelho do Fundão?

### **6. COMPETITIVIDADE DA EMPRESA NO MERCADO LOCAL**

- 6.1 Que impacto causou a instalação da empresa na região onde está inserida?
  - 6.2 Quais os benefícios que a empresa trouxe para a região?
-