

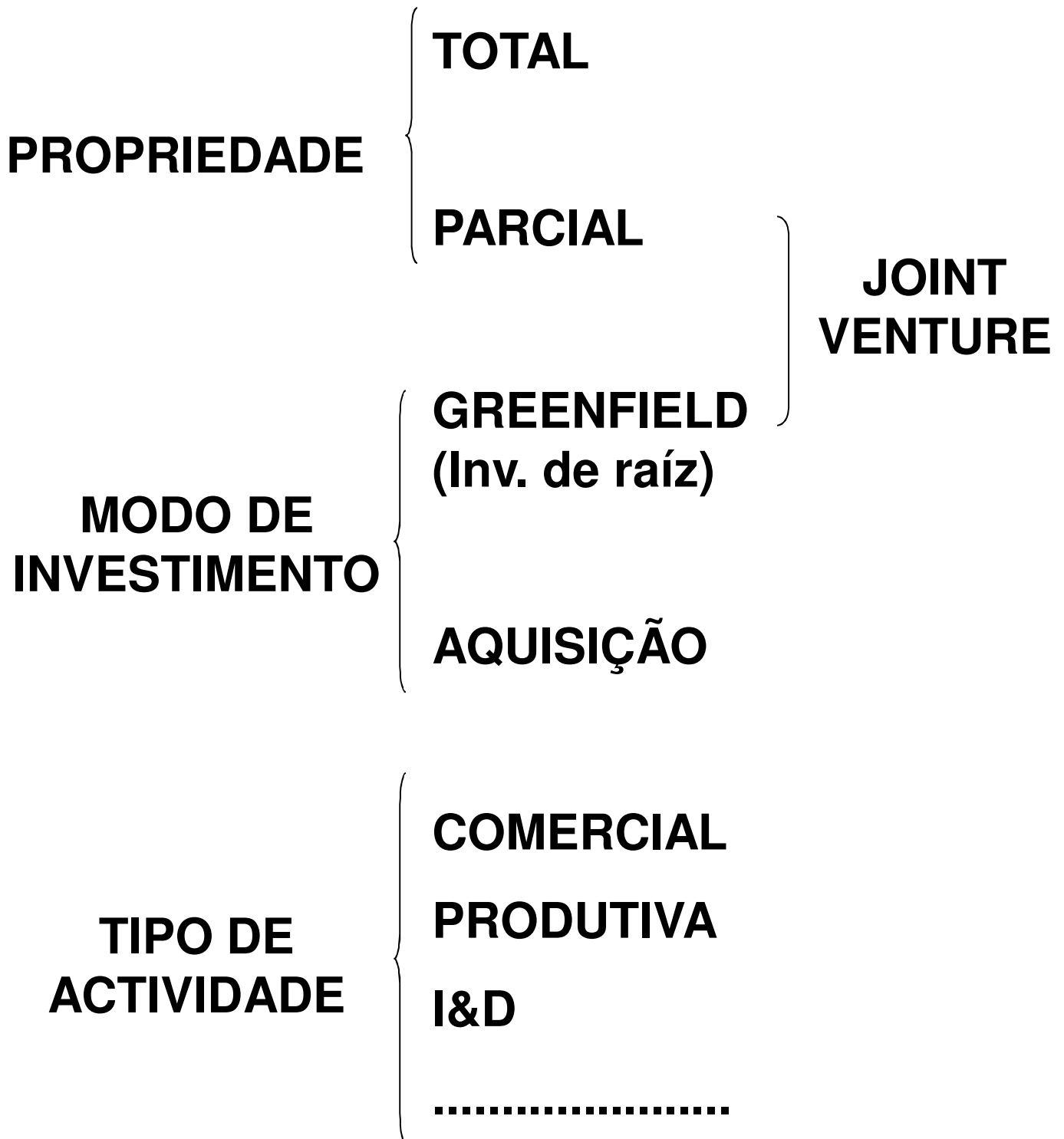
# **CAPÍTULO 7**

## **INVESTIMIENTO DIRECTO**

**7.1**

**TIPOLOGIA BÁSICA DE  
INVESTIMENTOS  
DIRECTOS**

# CARACTERÍSTICAS DOS INVESTIMENTOS DIRECTOS



## AQUISIÇÕES

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada mais rápida no mercado, ultrapassando os problemas de arranque</li> <li>• Mais rápido início do período de recuperação do investimento</li> <li>• Obtenção de quota de mercado</li> <li>• Acesso e domínio de recursos escassos ou específicos (tecnologia, imagens de marca, capacidades de gestão, conhecimentos do mercado)</li> <li>• Possibilidade de internacionalização das competências da empresa adquirida</li> <li>• Sinergias relativamente a outras actividades ou linhas de produtos da empresa</li> <li>• Eventualmente, baixo custo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de identificação e selecção das empresas alvo adequadas</li> <li>• Dificuldade de avaliação exacta das competências disponíveis</li> <li>• Unidades antiquadas e/ou modos de gestão inadequados</li> <li>• Dificuldade de integração cultural entre as duas empresas</li> <li>• Não concretização das sinergias ou complementaridades antecipadas</li> <li>• Dificuldade de manutenção de quadros chave</li> <li>• Atitude negativa das autoridades locais face às aquisições</li> <li>• Eventualmente, custo excessivamente elevado</li> </ul>

Quadro 8 - Vantagens e Desvantagens das Aquisições face ao Investimento de Raíz

**7.2**

**JOINT VENTURES**

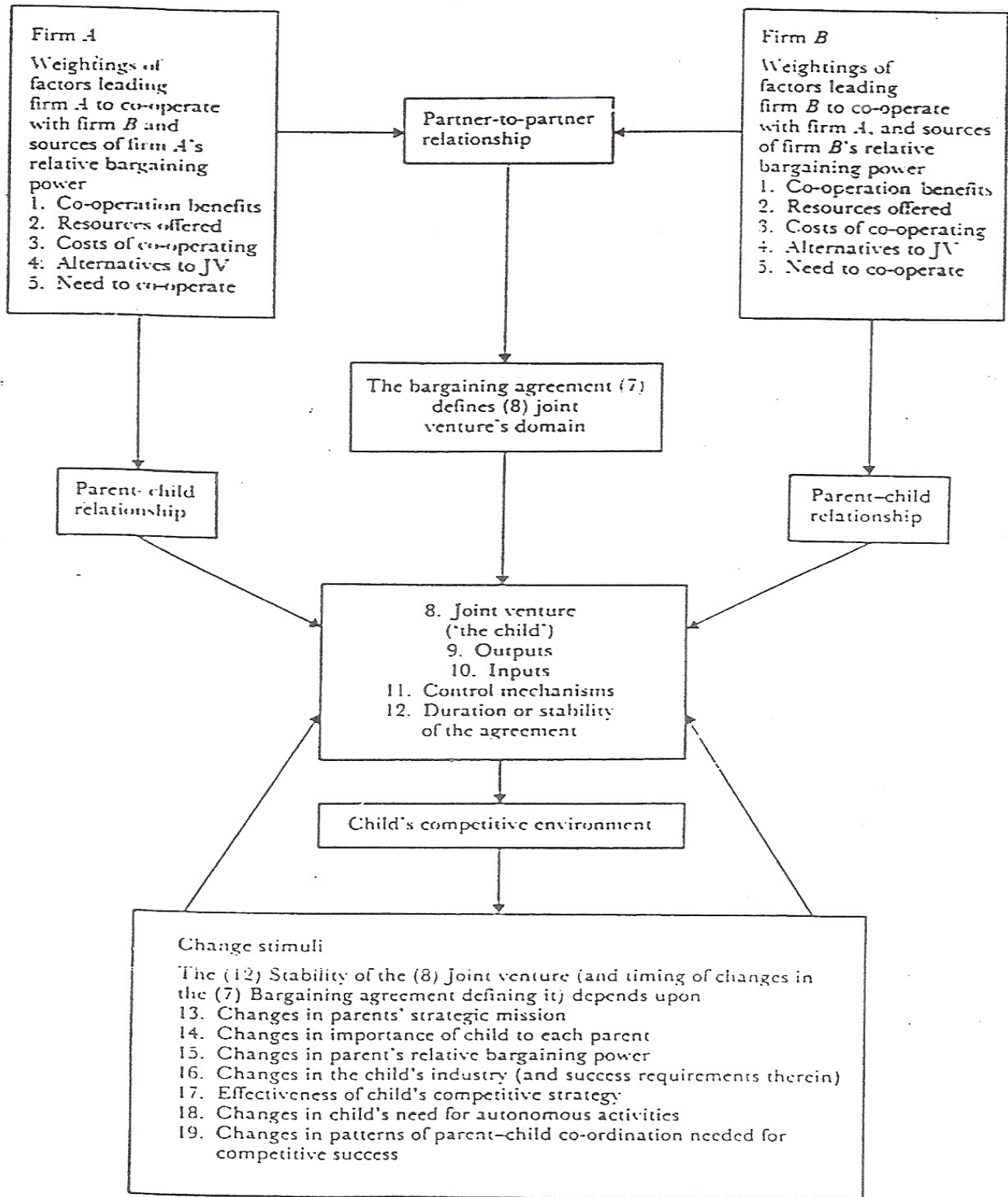
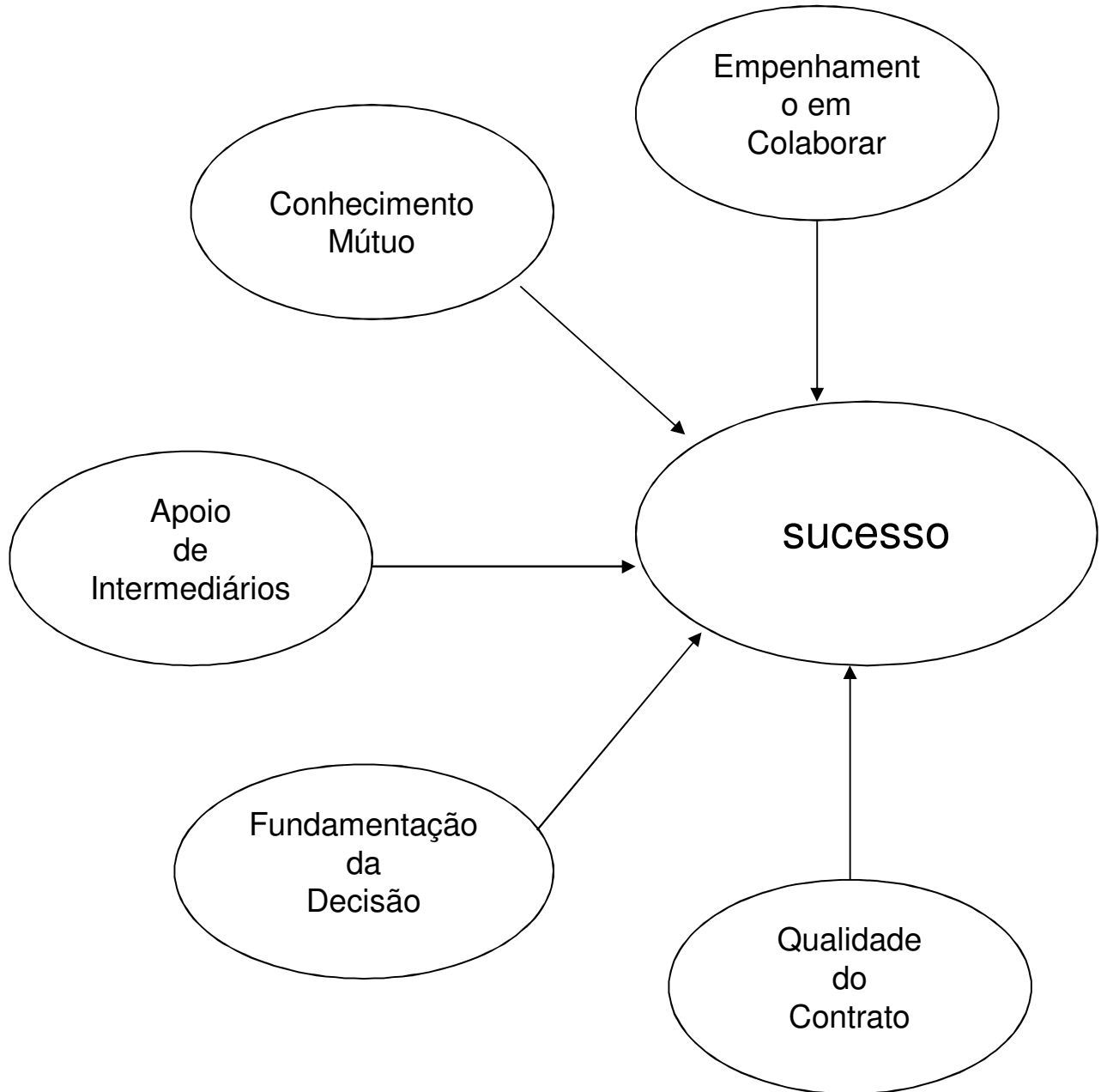


Figure 1. Partner-to-partner relationships creating a joint venture

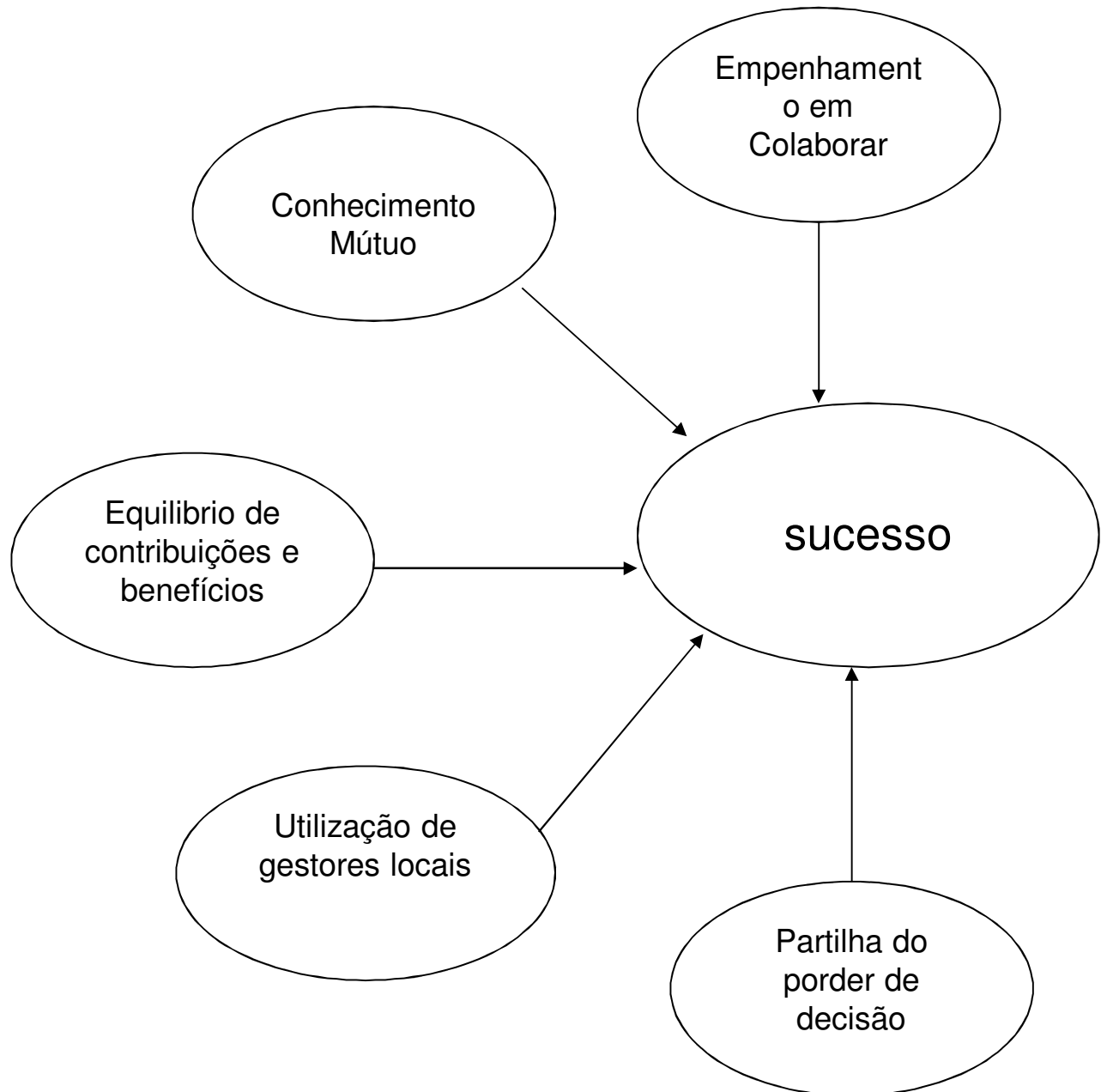
**FACTORES DE SUCESSO  
DAS JOINT-VENTURES  
SUCESSO**

**(ESTRUTURAÇÃO)**



**FACTORES DE SUCESSO  
DAS JOINT-VENTURES  
SUCESSO**

**(DESENVOLVIMENTO E GESTÃO CORRENTE)**





# FACTORES DE SUCESSO DAS JV (I)

## 1. PREPARAÇÃO

- DEFINIÇÃO CLARA DE OBJECTIVOS
- FUNDAMENTAÇÃO DA DECISÃO
- SELECÇÃO DO PARCEIRO
- EMPENHAMENTO NA OPÇÃO DE JV
- CONTRATO ADEQUADO E COMPLETO

## 2. COMPATIBILIDADE

- COMPATIBILIDADE DE OBJECTIVOS E DE ESTRATÉGIAS
- COMPATIBILIDADE CULTURAL
- COMPATIBILIDADE ORGANIZACIONAL
- COMPATIBILIDADE DE RECURSOS/  
CONTRIBUIÇÕES

## 3. RELAÇÕES ENTRE OS PARCEIROS

- CONFIANÇA INSTITUCIONAL
- CONFIANÇA PESSOAL
- RELAÇÕES ANTERIORES
- PERCEPÇÃO DE EMPENHAMENTO MÚTUO
- EQUILÍBRIO DE CONTRIBUIÇÕES E BENEFÍCIOS
- SEPARAÇÃO CLARA DE RESPONSABILIDADES E FUNÇÕES
- FLEXIBILIDADE

# **FACTORES DE SUCESSO DAS JV (II)**

## **4. CARACTERÍSTICAS DA ACTIVIDADE DA JV**

- POSIÇÃO DA JV FACE AOS PARCEIROS  
(AS RELAÇÕES HORIZONTAIS SÃO MAIS PROPÍCIAS AO SUCESSO)

## **5. CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO**

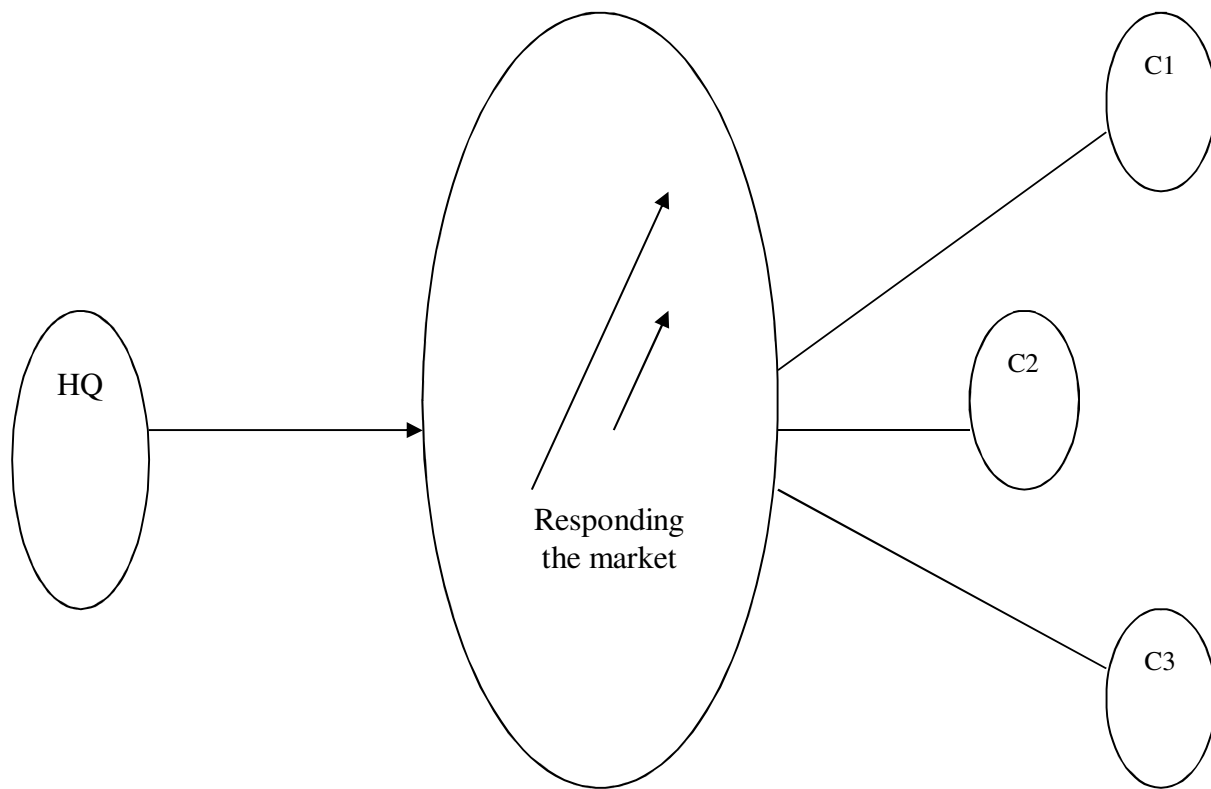
- “INDEPENDÊNCIA” DA JV
- ADEQUAÇÃO ENTRE CRITÉRIOS DE SUCESSO, ACTIVIDADES CONTROLADAS E MECANISMOS DE CONTROLO

## **6. ENQUADRAMENTO**

- CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA
- GRAU DE INTERVENÇÃO GOVERNAMENTAL

## **7.3 EVOLUÇÃO DAS FILIAIS NO ESTRANGEIRO**

# The Old 'Double-Faced' Affiliate

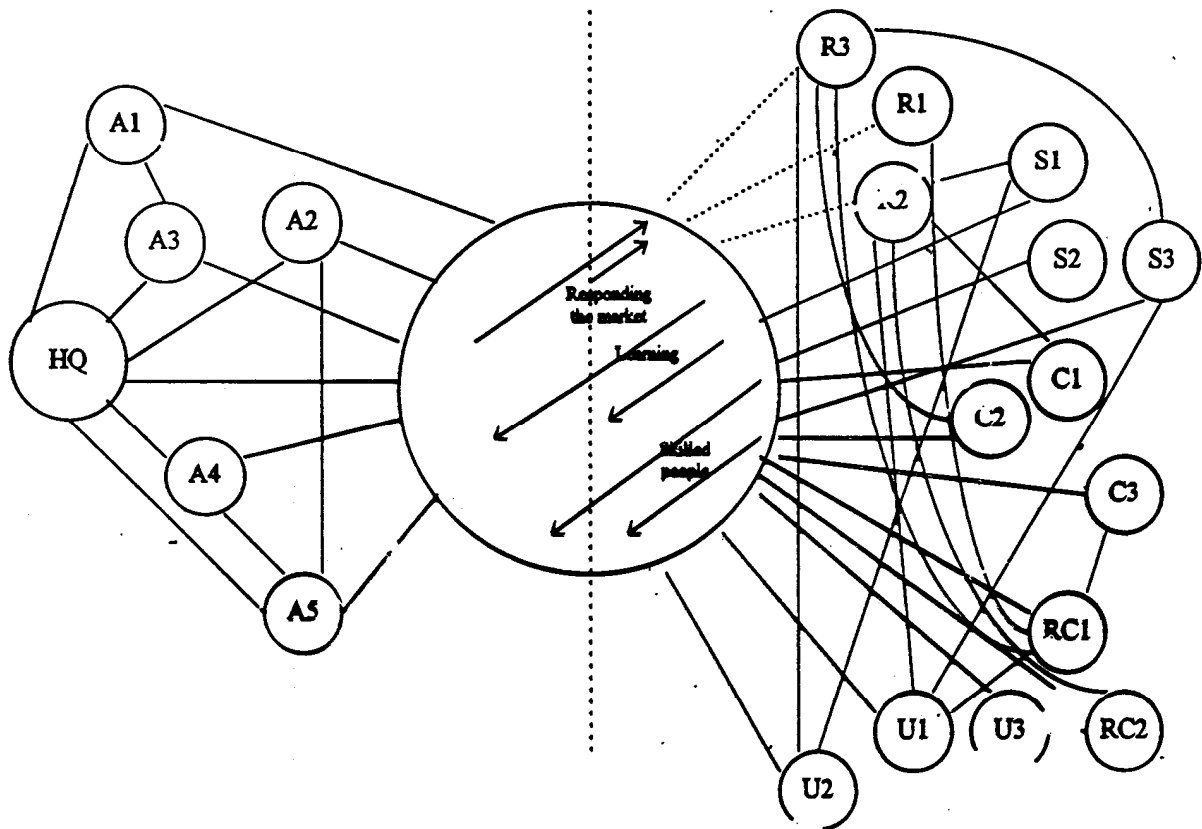


**MNE NETWORK**

**LOCAL**

Source: Simões (1990)

# THE NEW DOUBLE-FACE AFFILIATE



MNE NETWORK  
GLOBAL PERSPECTIVE

LOCAL  
\* LOCAL PERSPECTIVE CHANGING  
TOWARDS  
LOCAL-FOR-GLOBAL PERSPECTIVE

Source: Simões (1990)

# **THE ROLE OF SUBSIDIARIES**

## **\* A DOUBLE ACTIVITY**

**➔ • LOCAL “EMBEDDEDNESS” ENABLES**

**KNOWLEDGE ACQUISITION THROUGH**

**INTERACTION**

**AND**

**➔ • CONTRIBUTION TOWARDS MNE NETWORK**

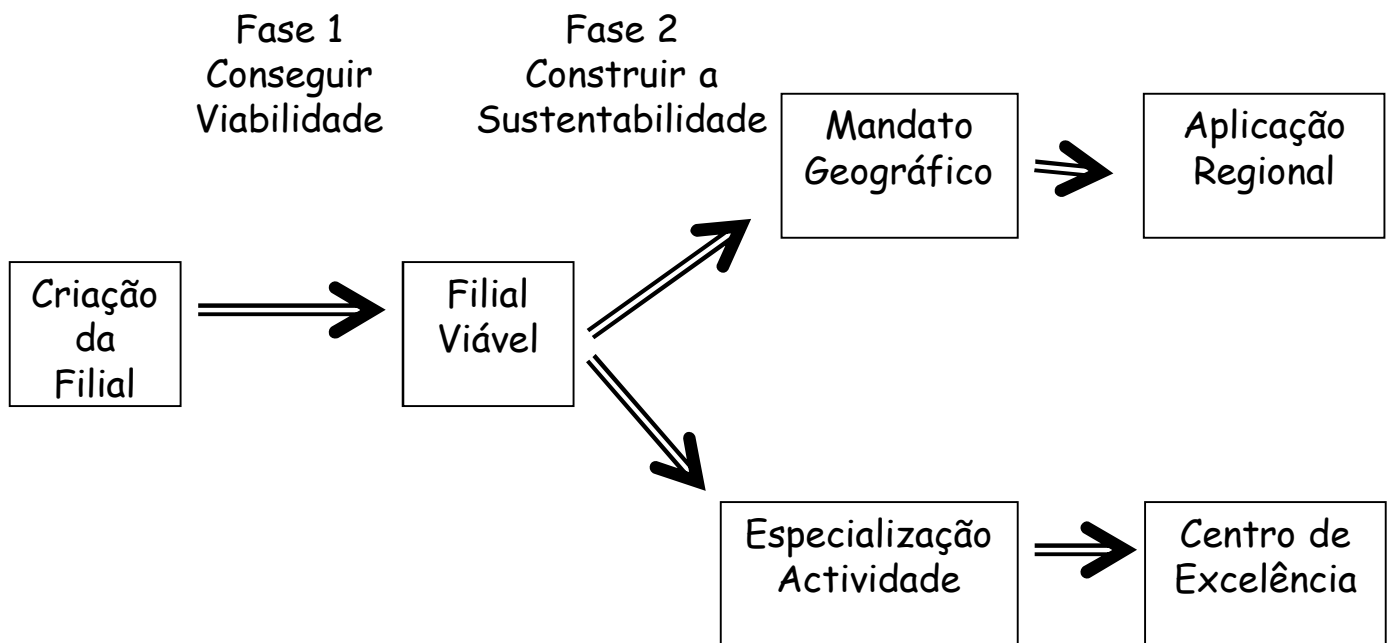
## **\* INTER-ACTION AS A NON-SYMMETRICAL PROCESS**

**• DIFFERENT “COMBINATIVE CAPABILITIES”**

**• DIFFERENT COMPLEMENTARY ASSETS**

**• NON-ADDITIVITY OF KNOWLEDGE**

# DESENVOLVIMENTO DA ACTIVIDADE DA FILIAL



**Fonte:** Construído com base em Birkinshaw & Hood (1997)

## Desenvolvimento da Actividade da Filial

Factores	Conseguir Viabilidade	Construir Sustentabilidade	
		Mandato Geográfico	Especialização Actividade
Empresa Mãe	Investimento Directo para a criação da filial: definição do contexto de actualização	Definição de orientações Atribuição de margem de manobra para a filial desenvolver iniciativas de acção	Definição de orientação e/ou Reconhecimento da acumulação de competências pela filial
Filial	Desempenho do mandato definido Desenvolvimento de rede de relações Ganho de quota de Mercado	Afirmação no mercado local Aprofundamento da rede de relações Iniciativa de desenvolvimento de Novos negócios/mercados	Criação/Aprofundamento de competências Iniciativa de desenvolvimento de novos negócios
País de Localização	Incentivos ao investimento Factores de adjudicação de projectos Desenvolvimento do mercado Clima genérico de Investimento	Factores de adjunção de projectos Desenvolvimento de mercado Ritmos de investimentos e noivos projectos Influência/visibilidade Regional	Relevância da procura local Especificidade/Exigência técnicas da procura local Ritmos de Exigências de investimento e novos produtos Factores de adjudicação dos projectos

**Fonte:** Construído com base em Birkinshaw & Hood (1997)



**7.4**

**TIPOLOGIAS DE FILIAIS**


# White & Poynter

Dimensões {  
Âmbito do produto  
Âmbito do mercado  
Valor Acrescentado

- ❖ Filial Réplica
- ❖ Marketing Satellite
- ❖ Produtor Racionalizado
- ❖ Especialista de Produto
- ❖ Strategic Independent

# Martinez & Jarillo (I)

Decisões  
Estratégicas



- Âmbito Geográfico
- Âmbito de Produto
- Âmbito de Empresa

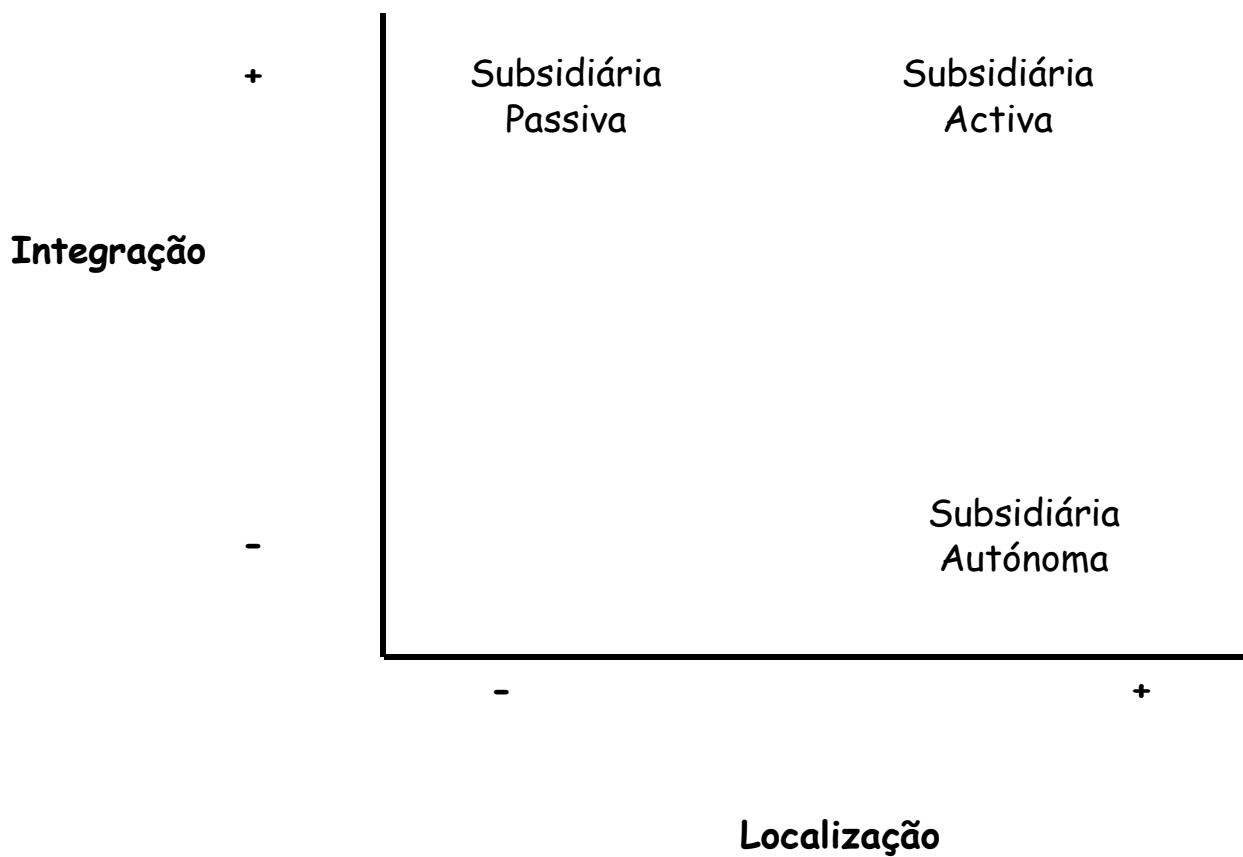
Dimensões



- Integração
- Localização

- ❖ Estratégias das Filiais e Características do País de Implantação

# Martinez & Jarillo (II)



# Bartlett & Ghoshal



Fonte: Bartlett & Ghoshal

# A. K. Gupta & K. Govindarajan

## **Critério Básico:**

Participação nos Processos de Partilha  
de Conhecimento na EMN  
(Emissão/ Recepção de Conhecimento)

## 4 TIPOS

Integrated Player (A/A)

Global Innovator (A/B)

Implementer (B/A)

Local Innovator (B/B)