

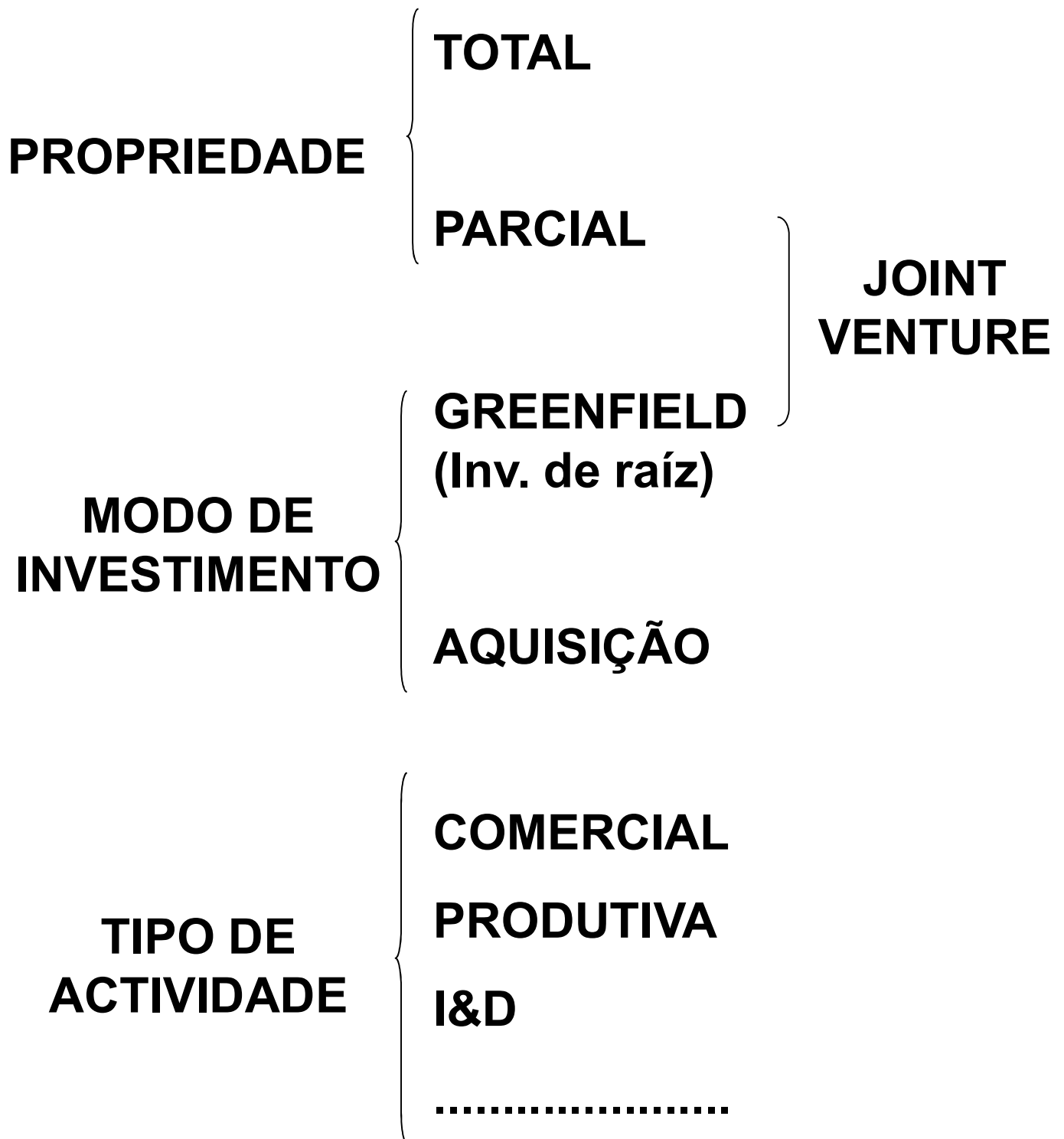
# **CAPÍTULO 7**

## **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**

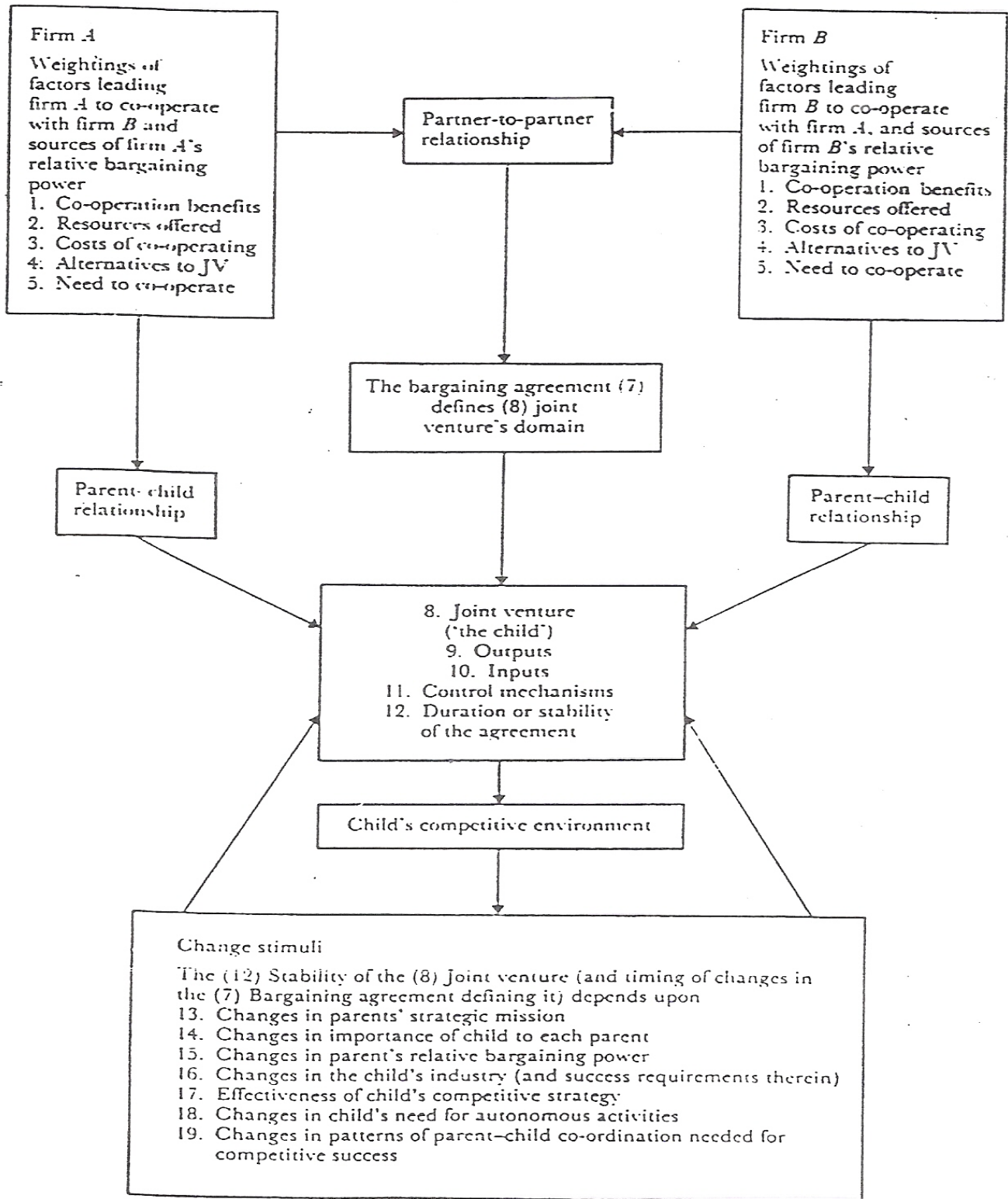
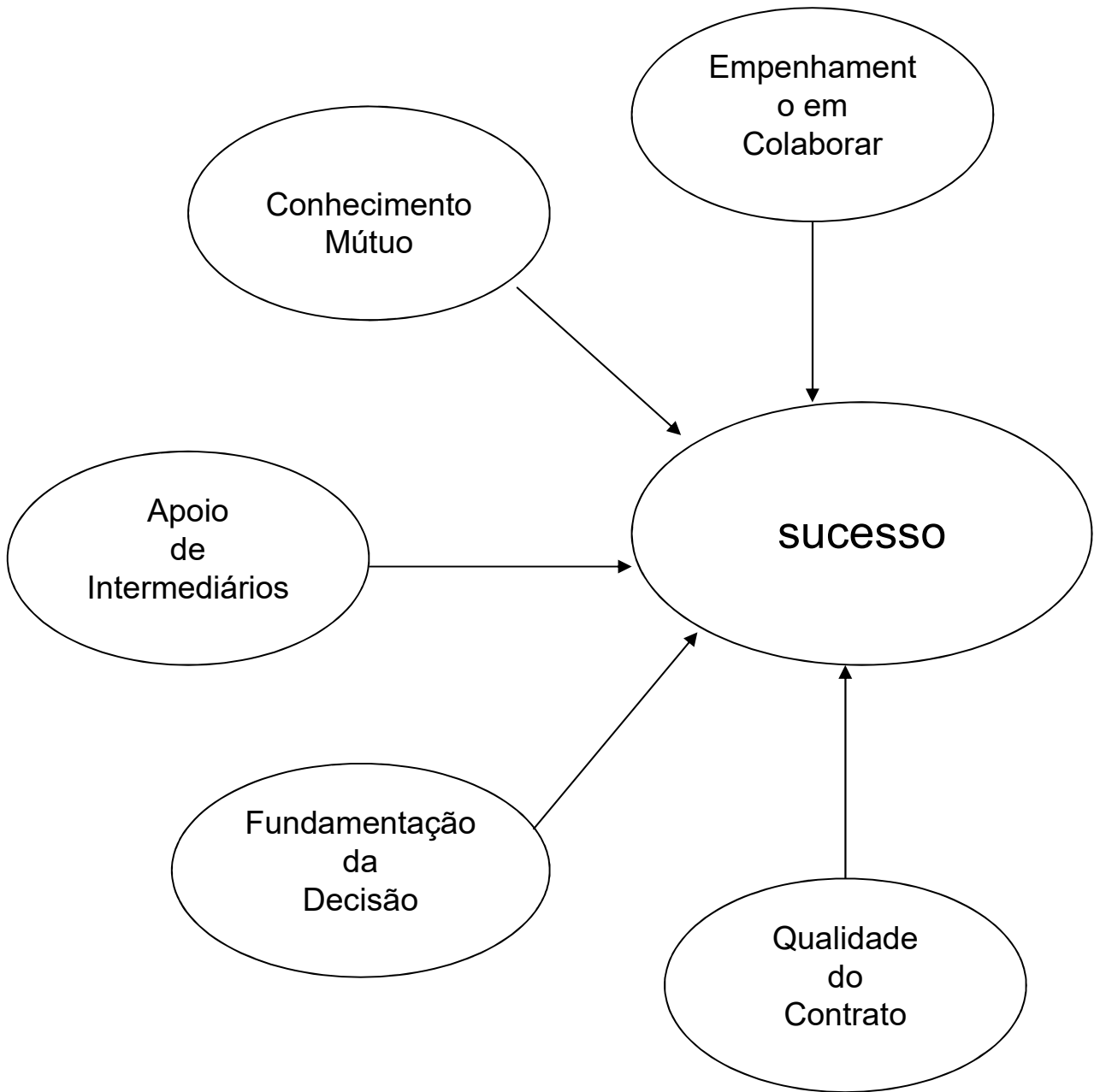


Figure 1. Partner-to-partner relationships creating a joint venture

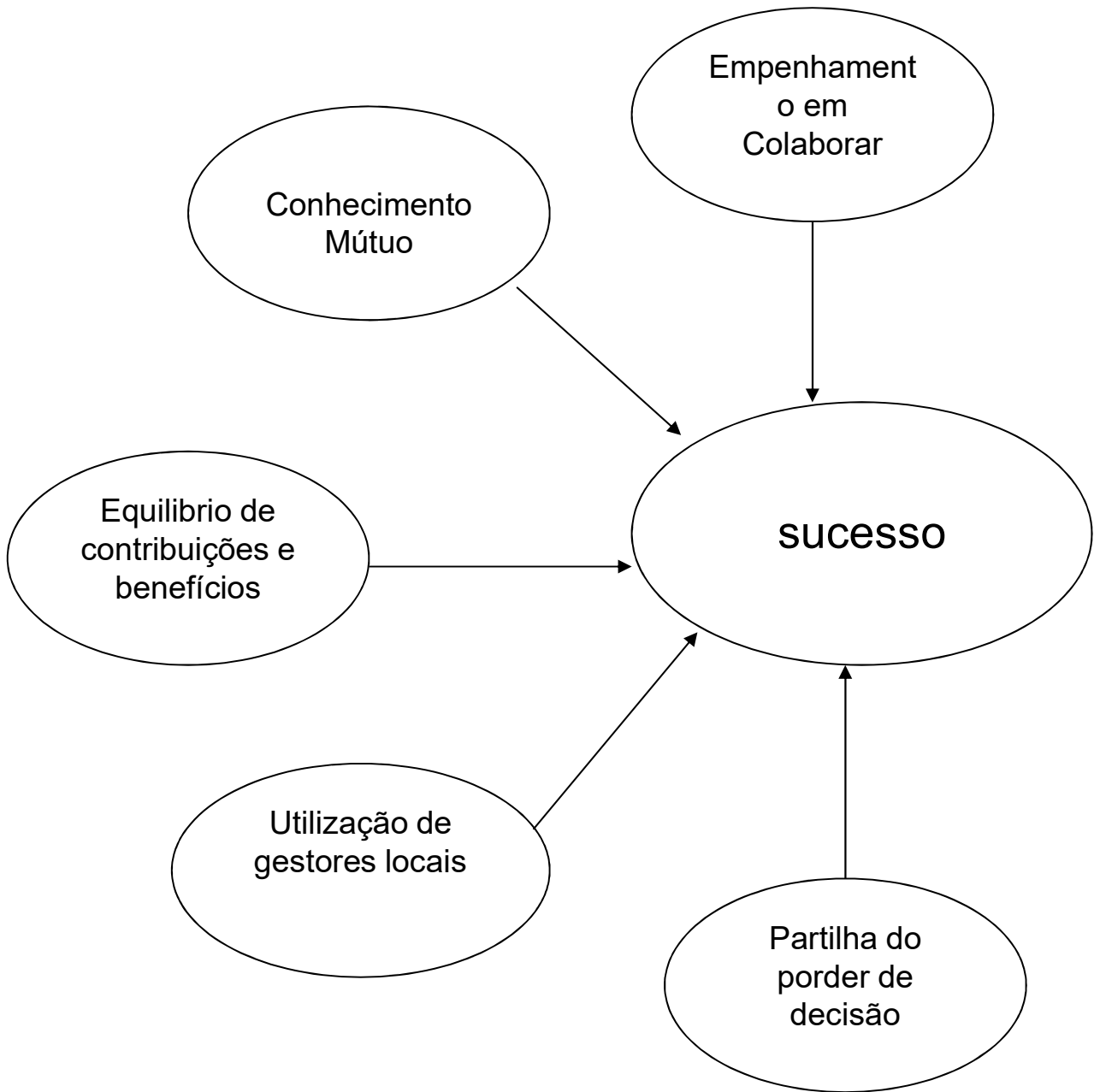
**FACTORES DE SUCESSO  
DAS JOINT-VENTURES  
SUCESSO**

**(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**

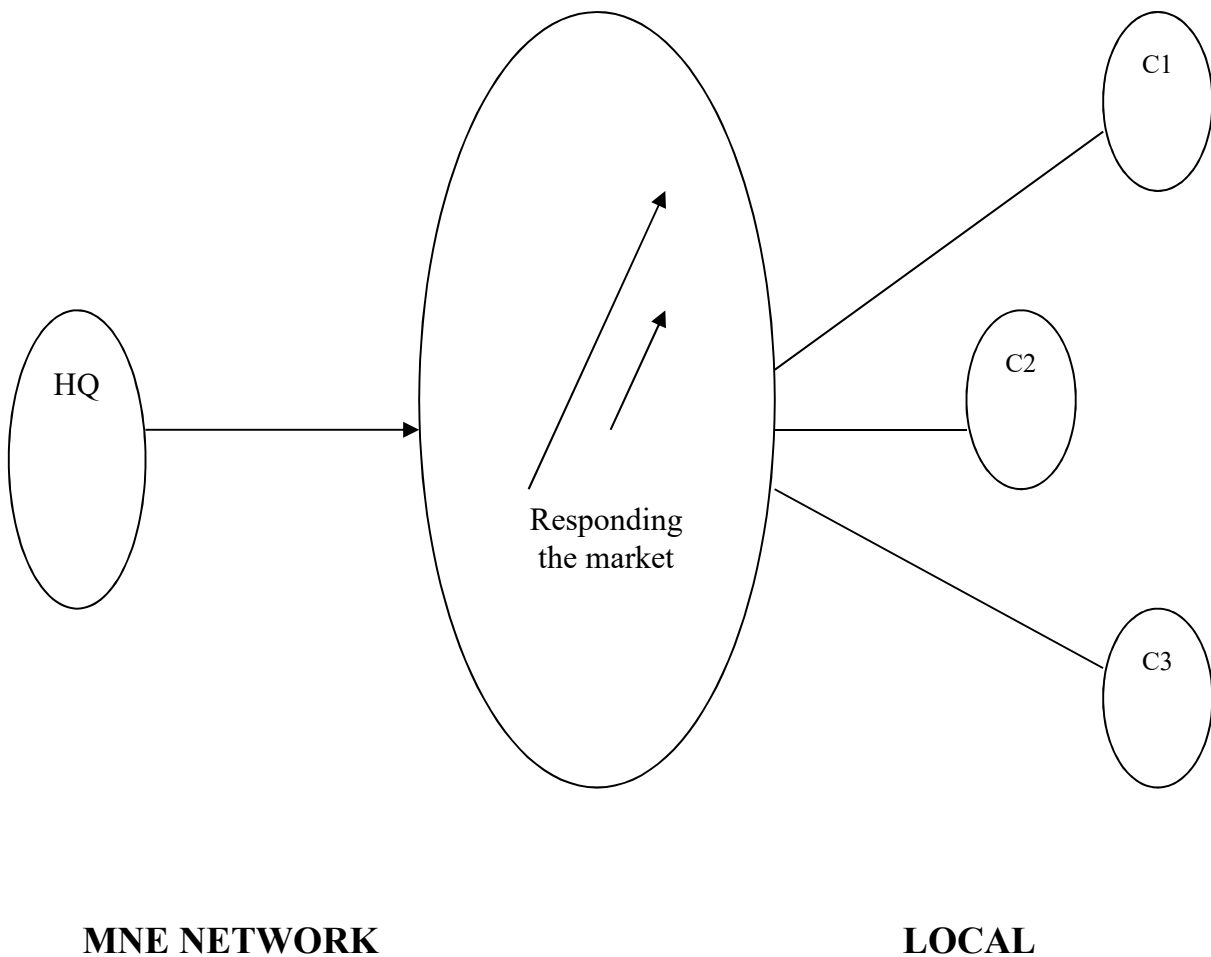
- “INDEPENDÊNCIA” DA JV
- ADEQUAÇÃO ENTRE CRITÉRIOS DE SUCESSO, ACTIVIDADES CONTROLADAS E MECANISMOS DE CONTROLO

## **6. ENQUADRAMENTO**

- CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA
- GRAU DE INTERVENÇÃO GOVERNAMENTAL

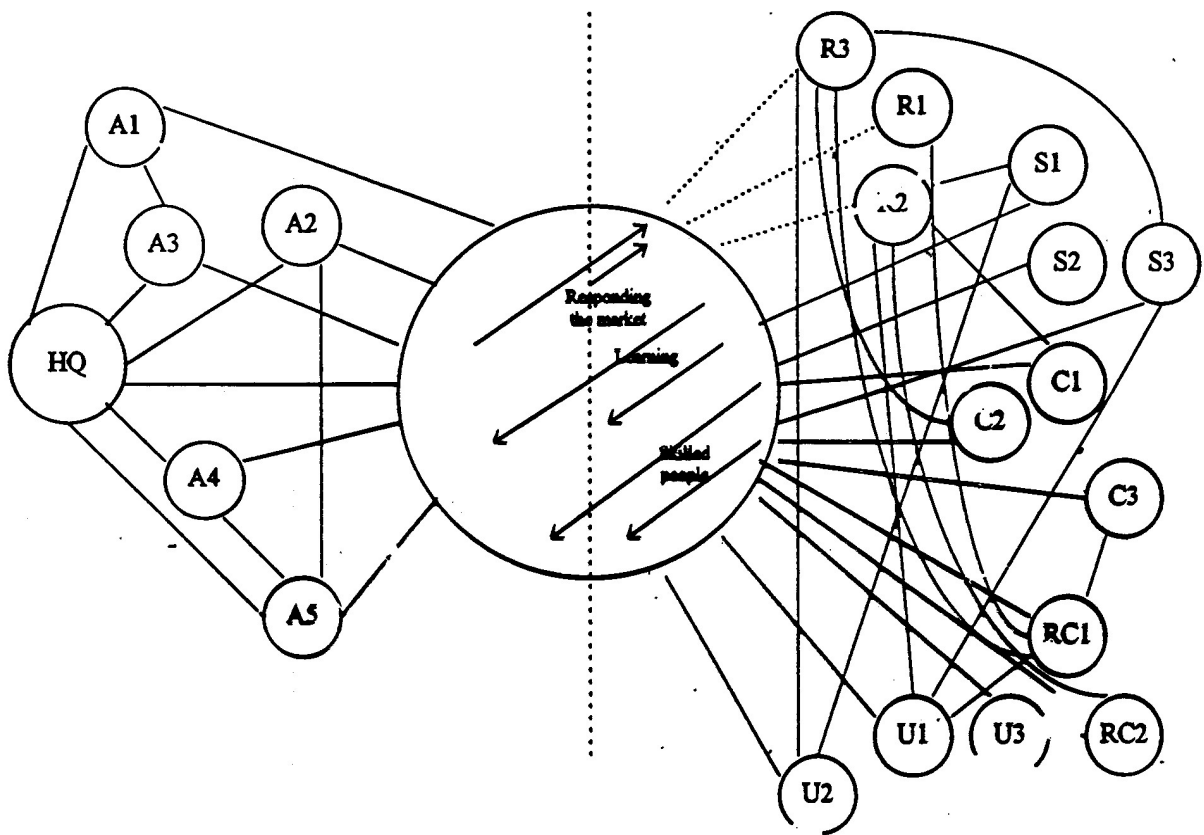
## **7.3 EVOLUÇÃO DAS FILIAIS NO ESTRANGEIRO**

# The Old 'Double-Faced' Affiliate



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**

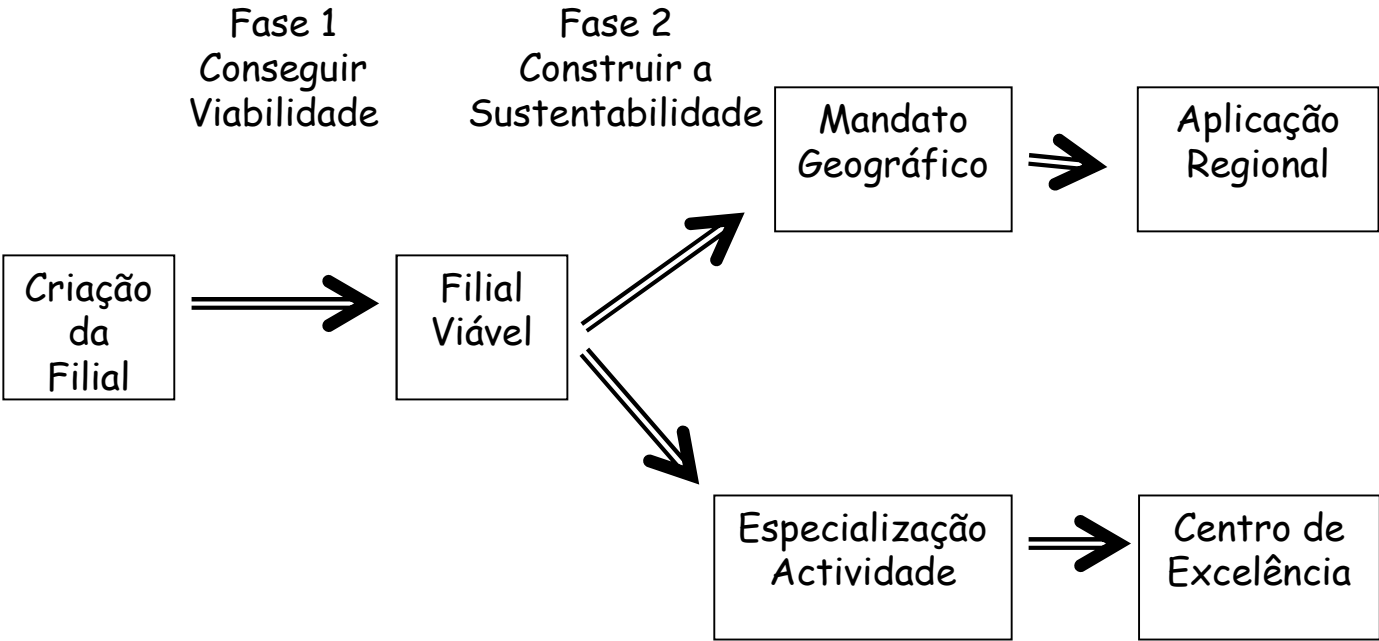
- ➔ • LOCAL “EMBEDDEDNESS” ENABLES  
KNOWLEDGE ACQUISITION THROUGH  
INTERACTION  
AND

- ➔ • 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<br>Atribuição de margem de manobra para a filial<br>desenvolver iniciativas de acção                                     | Definição de orientação e/ou<br>Reconhecimento da acumulação de competências pela filial  |
| Filial              | Desempenho do mandato definido<br>Desenvolvimento de rede de relações<br>Ganho de quota de Mercado                                 | Afirmação no mercado local<br>Aprofundamento da rede de relações<br>Iniciativa de desenvolvimento de Novos negócios/mercados                      | Criação/Aprofundamento de competências<br>Iniciativa de desenvolvimento de novos negócios   |
| País de Localização | Incentivos ao investimento<br>Factores de adjudicação de projectos<br>Desenvolvimento do mercado<br>Clima genérico de Investimento | Factores de adjunção de projectos<br>Desenvolvimento de mercado<br>Ritmos de investimentos e noivos projectos<br>Influência/visibilidade Regional | Relevância da procura local<br>Especificidade/Exigência técnicas da procura local<br>Ritmos de Exigências de investimento e novos produtos<br>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

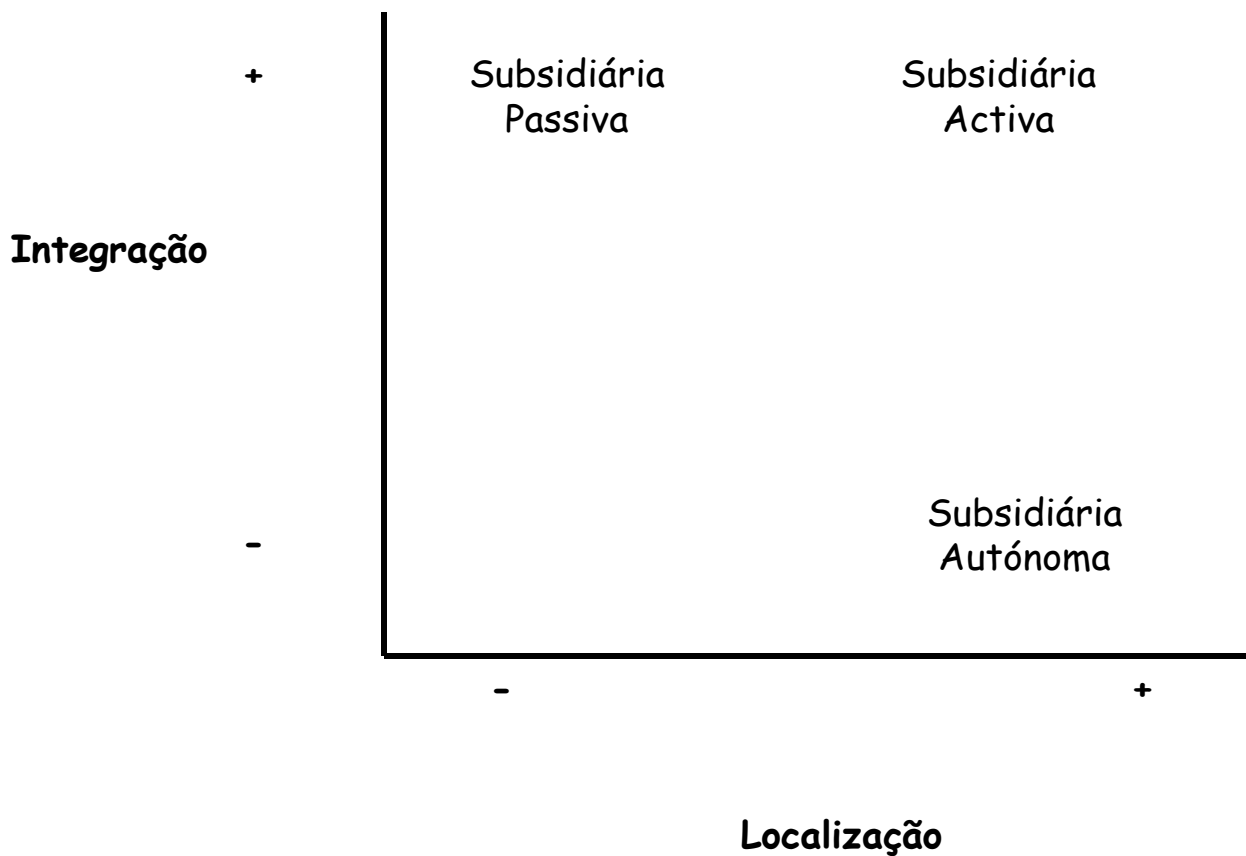
Dimensões



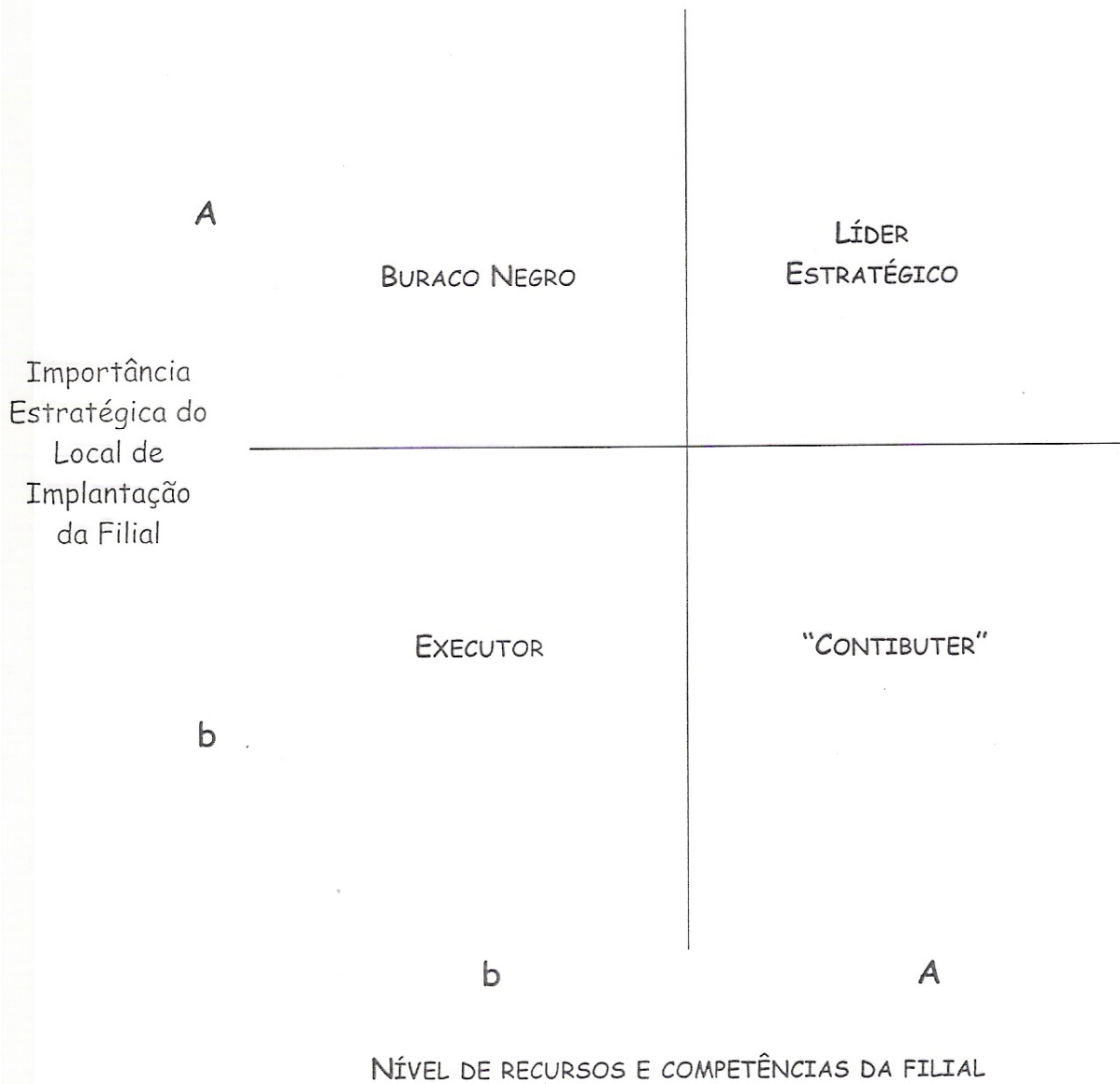
- Integração
- Localização

❖ 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)

# Co-Evolução entre o Ambiente Socio-Económico do País e as Características das Subsidiárias

(Cano-Kollmann, Cantwell, Hannigan, Mudambi & Song, 2016; Lopes & Simões, 2017)

- ❖ *Country-Subsidiary Fit*
- ❖ Evolução das Subsidiárias como factor de *upgrading* dos Países
- ❖ Subsidiárias e Desenvolvimento Económico
- ❖ O Caso de Portugal (Lopes & Simões, 2017)