

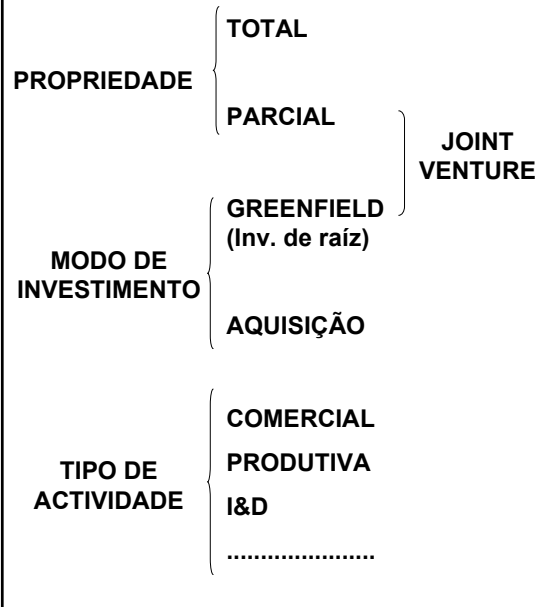
CAPÍTULO 7

INVESTIMENTO DIRECTO

7.1

TIPOLOGIA BÁSICA DE INVESTIMENTOS DIRECTOS

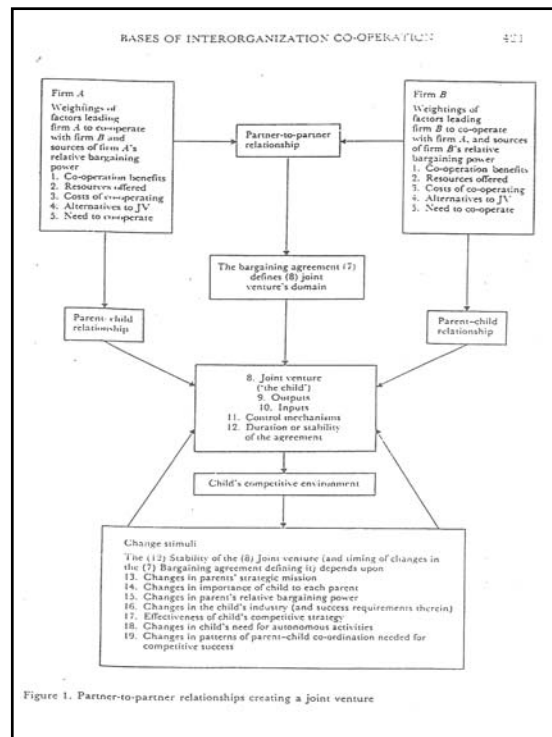
CARACTERÍSTICAS DOS INVESTIMENTOS DIRECTOS



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

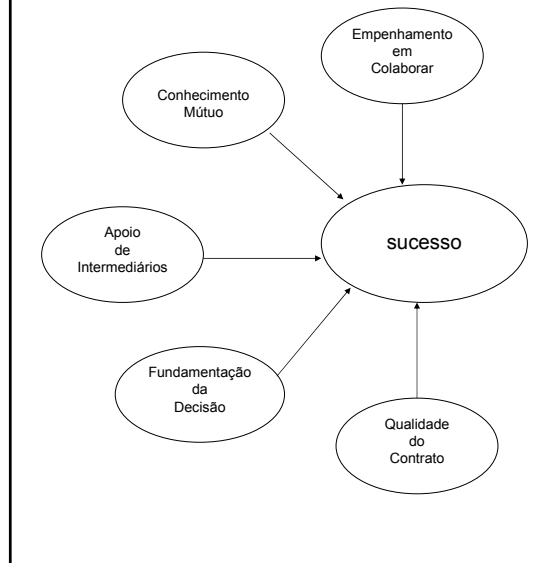
Quadro 8 - Vantagens e Desvantagens das Aquisições face ao Investimento de Raíz

7.2 JOINT VENTURES



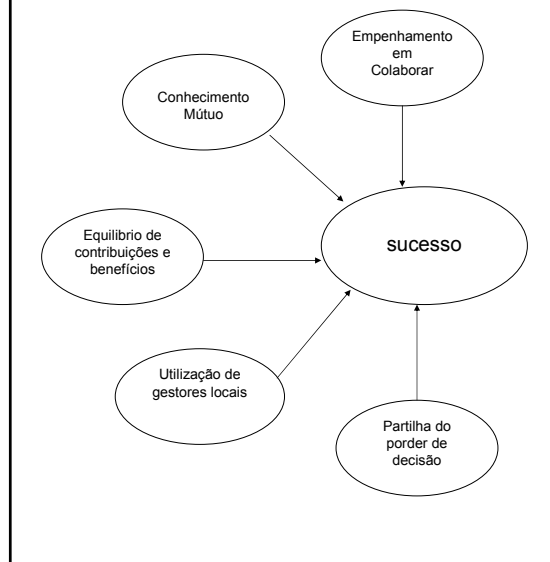
**FACTORES DE SUCESSO
DAS JOINT-VENTURES
SUCESSO**

(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 ROLE OF SUBSIDIARIES

*** A DOUBLE ACTIVITY**

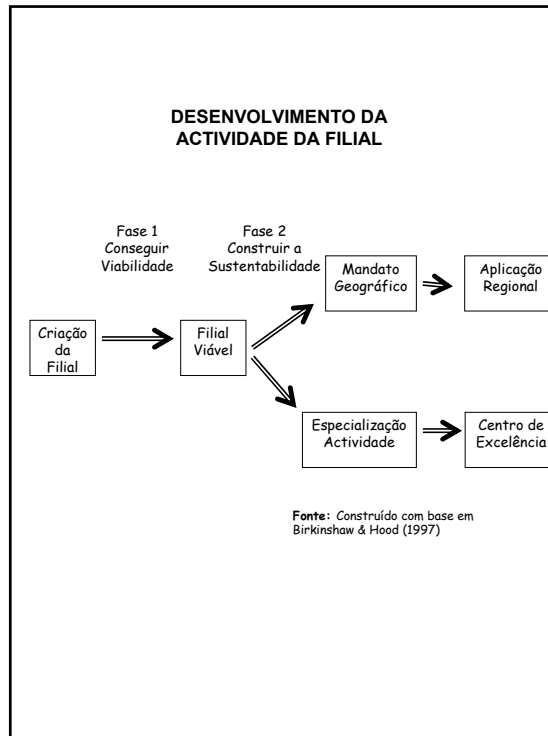
→ • LOCAL "EMBEDDEDNESS" ENABLES
KNOWLEDGE ACQUISITION THROUGH
INTERACTION

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

Factores	Construir Sustentabilidade		
	Conseguir Viabilidade	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
Pais de Localização	Incentivos ao investimento Factores de adjudicação de projectos Desenvolvimento do mercado Clima genérico de Investimento	Factores de adunção de projectos Desenvolvimento de mercado Ritmos de investimentos e novos 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

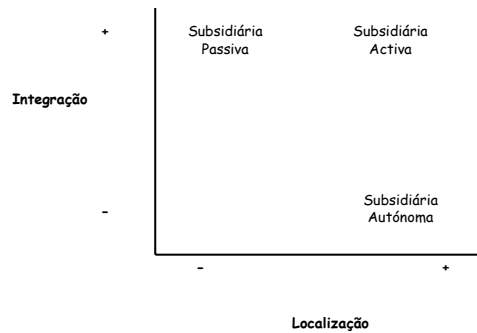
Martinez & Jarillo (I)

Decisões Estratégicas {
Âmbito Geográfico
Âmbito de Produto
Âmbito de Empresa

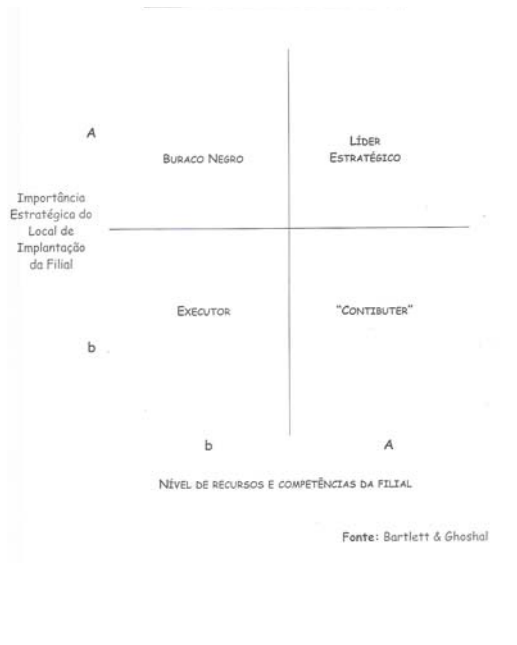
Dimensões {
Integração
Localização

- ❖ Estratégias das Filiais e Características do País de Implantação

Martinez & Jarillo (II)



Bartlett & Ghoshal



QUADRO 2.1
ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E CARACTERÍSTICAS DA IMPLANTAÇÃO EXTERNA

ESTRATÉGIA	DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS ACTIVIDADES					COORDENAÇÃO	TIPO DE IMPLANTAÇÃO EXTERNA
	PRODUÇÃO	COMERCIAL	SERVÍCIO	DESENVOLV. TECNOLÓGICO	ADMISSÃO		
Doméstica	Sede	Sede	Sede	Sede	Sede	Forte (o nível nacional)	Inexistência de implantação própria. Possível utilização de formas contractuais de exploração de intangíveis (licenças, licenciamentos...)
Doméstica com aprovisionamento (internacional)	Sede	Sede	Sede	Sede	Exterior	Fraca	Contratos longo prazo (recursos) Sub-contratação (produtos estandarizados)
Exportadora	Sede	Dispersa	Dispersa	Sede	Sede	Varável	Filial comercial I
Doméstica com produção deslocalizada (paries)	Dispersa	Sede	Sede	Sede	Sede	Forte (a produção no exterior restringe-se às operações tradicionais intensivas e é objecto de estrito controlo pela Sede)	Plataforma de transformação directa
Multi-doméstica	Dispersa	Dispersa	Dispersa	Sede (actividades adicionais nacionais nos principais mercados)	Dispersa	Fraca (com excepção de algumas áreas estratégicas)	Filial industrial orientada para o mercado interno
Controlo de Recursos	Dispersa (variável em função da captação dos recursos e dos custos de recolha de transformação)	Dispersa	Dispersa	Sede	Dispersa	forte	Filial exploração recursos
Multinacional Integrada	Dispersa	Dispersa	Dispersa	Sede	Sede/Dispersa	Forte (a especialização das filiais pode fazer-se em função de produtos/n.ºs de processos)	Filial produtiva racionalizada
Global Pura	Sede	Dispersa (Mundial)	Dispersa (Mundial)	Sede	Sede	Forte	Filial comercial II
Global por Produto	Comerc. Tradicional (por produto)	Dispersa (Mundial)	Dispersa (Mundial)	Dispersa (por produto)	Dispersa	Forte	Especialista de produto

Fonte: Elaboração própria, a partir de obras referidas no texto.