CAPÍTULO 10

INVESTIMENTO DIRECTO

10.1 DEFINIÇÃO

INVESTIMENTO DIRECTO

Foreign direct investment (FDI) is defined as an investment involving a long-term relationship and reflecting a lasting interest and control by a resident entity in one economy (foreign direct investor or parent enterprise) in an enterprise resident in an economy other than that of the foreign direct investor (FDI enterprise or affiliate enterprise or foreign affiliate. FDI implies that the investor exerts a significant degree of influence in the management of the enterprise resident in the other economy.

10.2 MOTIVAÇÕES

PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES

- Mercado
- Acesso a matérias- primas
- Acesso a custos de produção mais baixos
- Seguir clientes
- Responder a concorrentes
- Aprendizagem

MOTIVAÇÕES HBE E HBA
Kuemmerle (1999)

HBE: Home base Exploiting

HBA: Home base Augmenting

10.3 DIMENSÕES DE ANÁLISE

CARACTERÍSTICAS DOS INVESTIMENTOS DIRECTOS

PROPRIEDADE
- **TOTAL**
- **PARCIAL**

JOINT VENTURE

MODO DE INVESTIMENTO
- ***GREENFIELD*** **(Inv. de raíz)**
- **AQUISIÇÃO**

TIPO DE ACTIVIDADE
- **COMERCIAL**
- **PRODUTIVA**
- **I&D**
- **.....**

10.4 AQUISIÇÕES: VANTAGENS E DESVANTAGENS

AQUISIÇÕES	
Vantagens	Desvantagens
• 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	• 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 • Atitude negativa das autoridades locais face às aquisições • Eventualmente, custo excessivamente elevado

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

10.5 *JOINT- VENTURES*

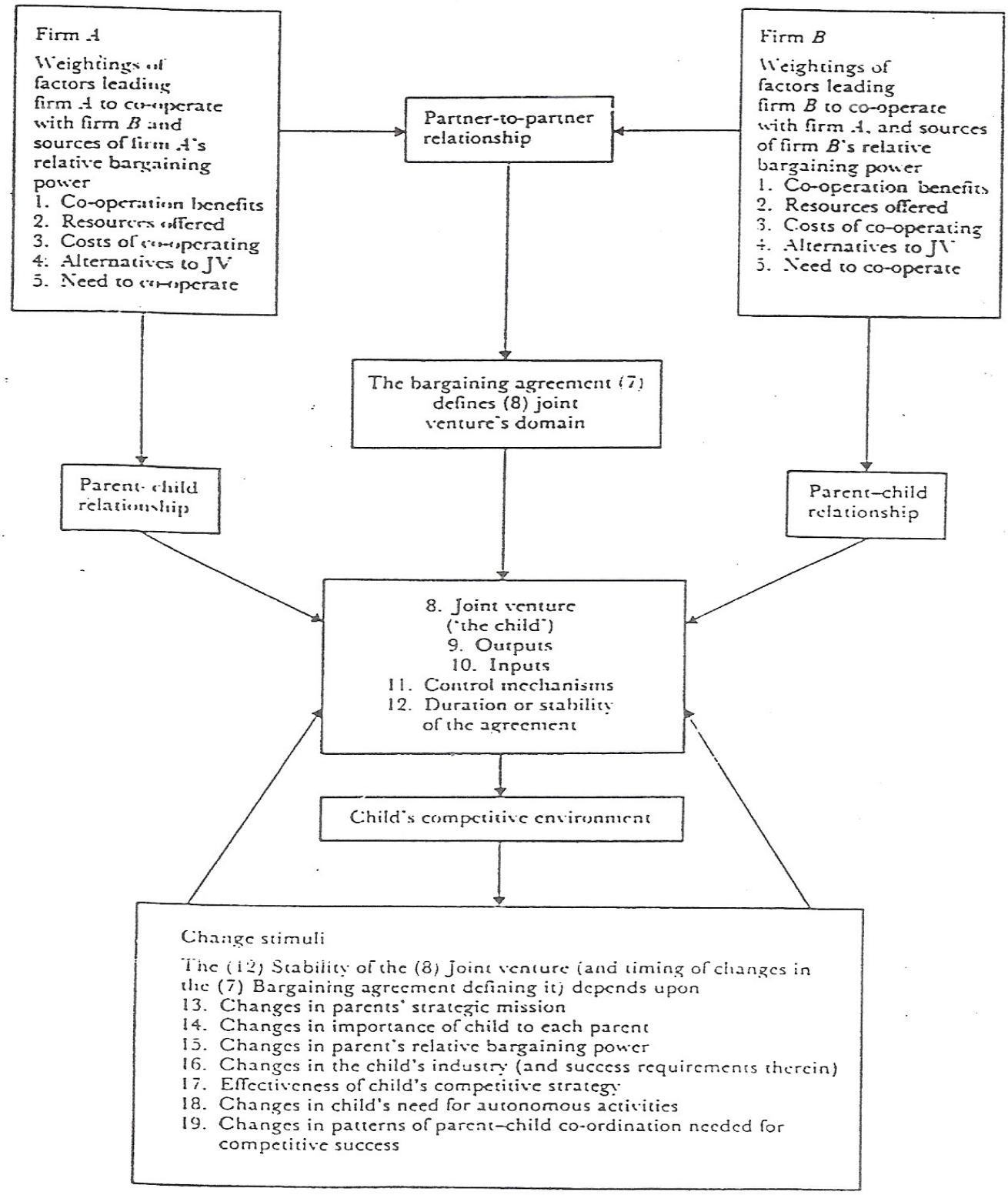
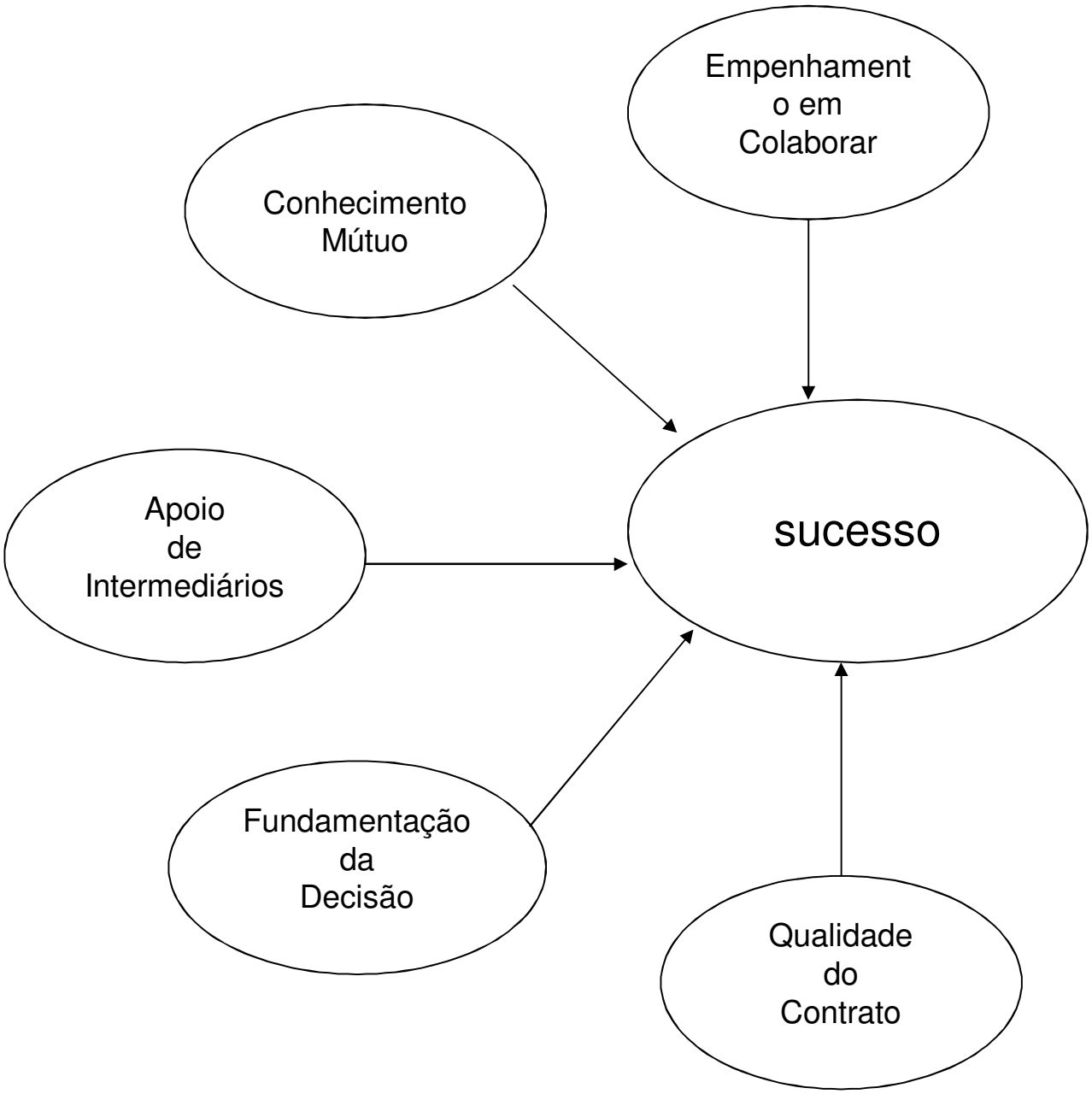


Figure 1. Partner-to-partner relationships creating a joint venture

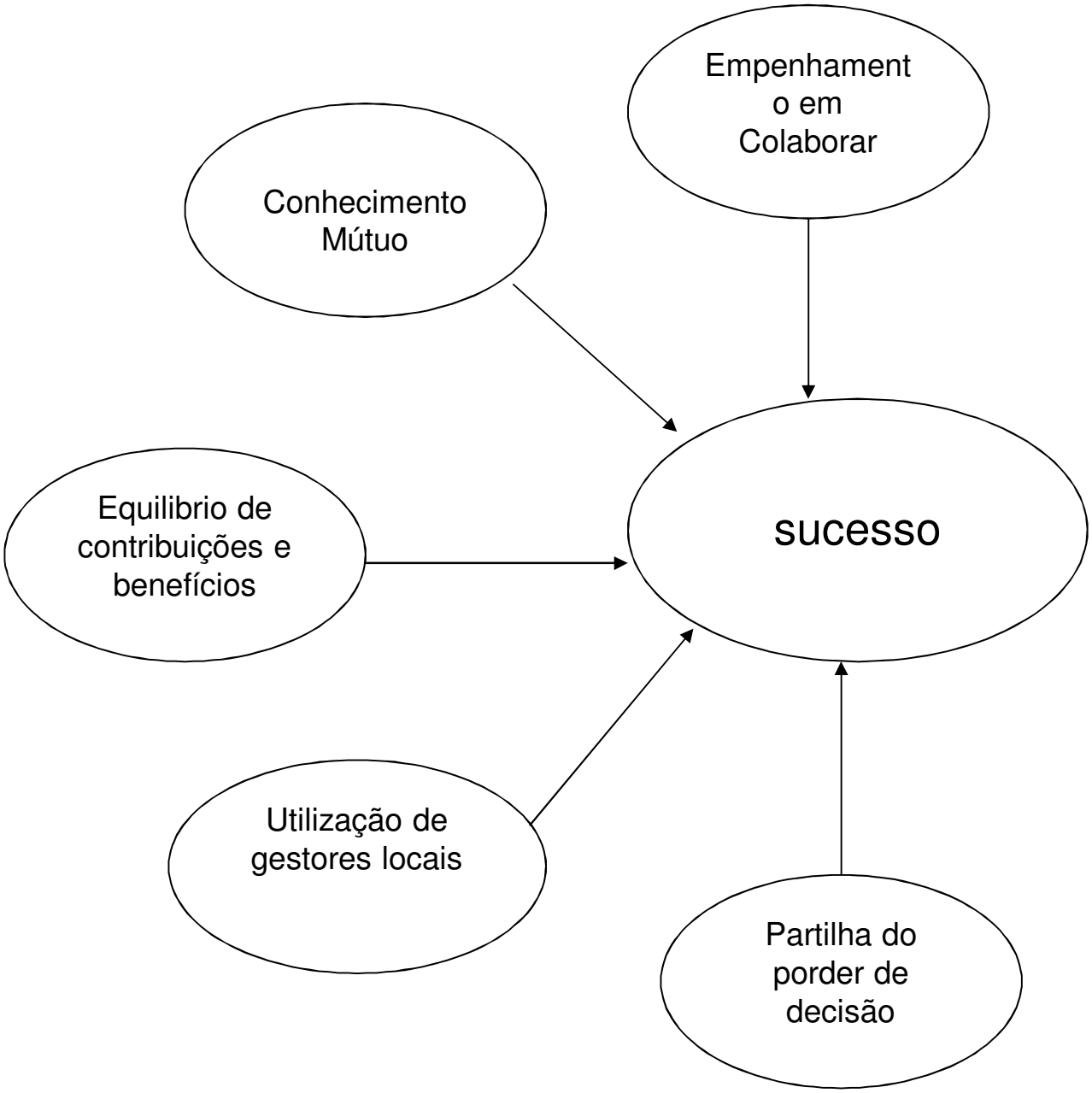
FACTORES DE SUCESSO DAS JOINT-VENTURES SUCESSO

(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

10.6 PROCESSOS DE DECISÃO E DE EVOLUÇÃO DOS INVESTIMENTOS NO ESTRANGEIRO

THE ROLE OF SUBSIDIARIES

* A DOUBLE ACTIVITY

→ • LOCAL "EMBEDDEDNESS" ENABLES

KNOWLEDGE ACQUISITION THROUGH

INTERACTION

AND

→ • CONTRIBUTION TOWARDS MNE NETWORK

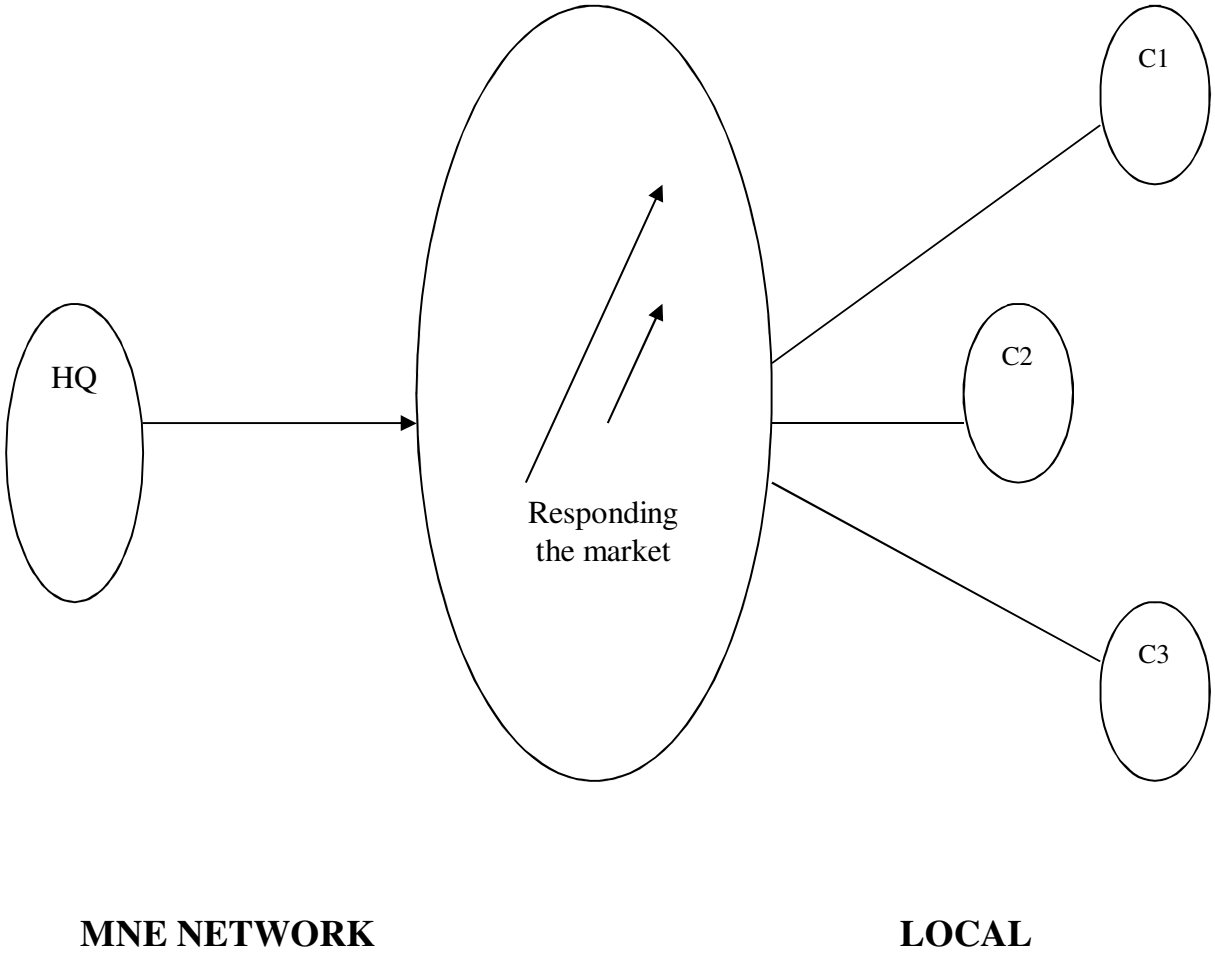
* INTER-ACTION AS A NON-SYMMETRICAL PROCESS

• DIFFERENT "COMBINATIVE CAPABILITIES"

• DIFFERENT COMPLEMENTARY ASSETS

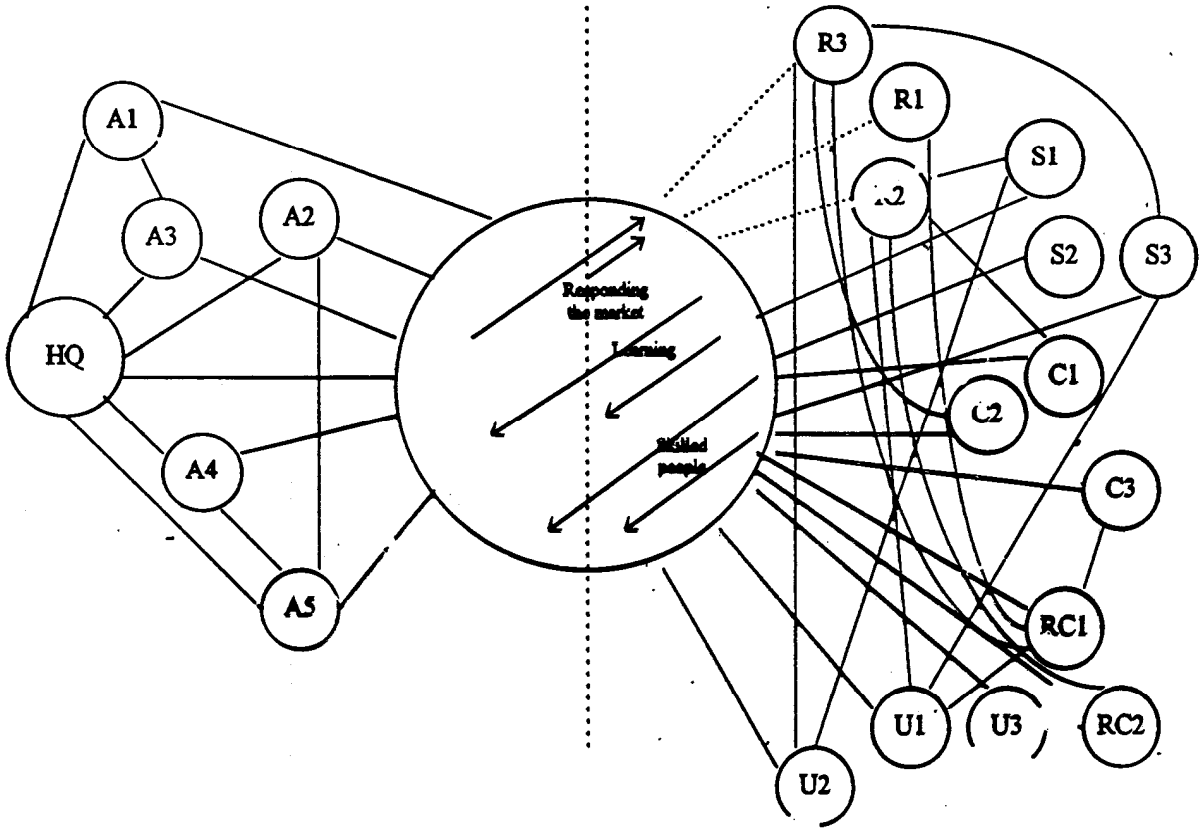
• NON-ADDITIVITY OF KNOWLEDGE

The Old ‘Double-Faced’ Affiliate



Source: Simões (1990)

THE NEW DOUBLE-FACE AFFILIATE



MNE NETWORK

GLOBAL PERSPECTIVE

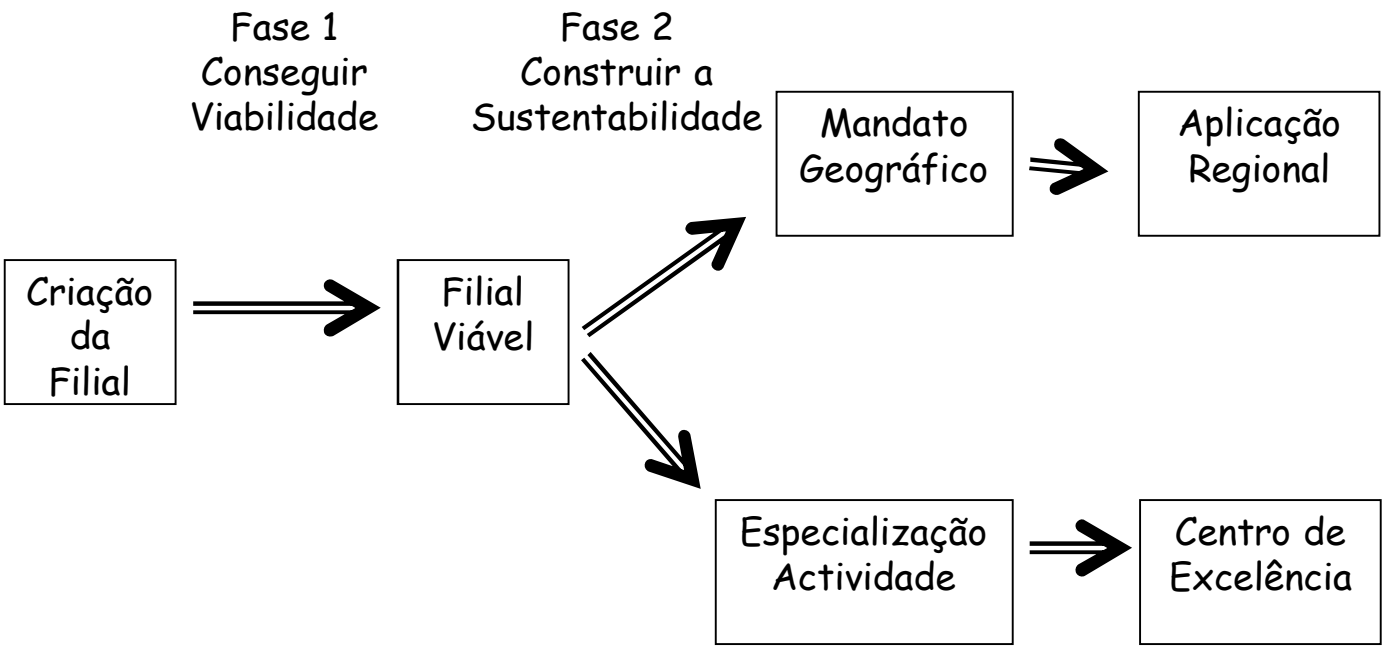
LOCAL

* LOCAL PERSPECTIVE CHANGING TOWARDS

LOCAL-FOR-GLOBAL PERSPECTIVE

Source: Simões (1990)

DESENVOLVIMENTO DA ACTIVIDADE DA FILIAL



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

Desenvolvimento da Actividade da Filial

		Construir Sustentabilidade	
Factores	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
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)

10.7 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*

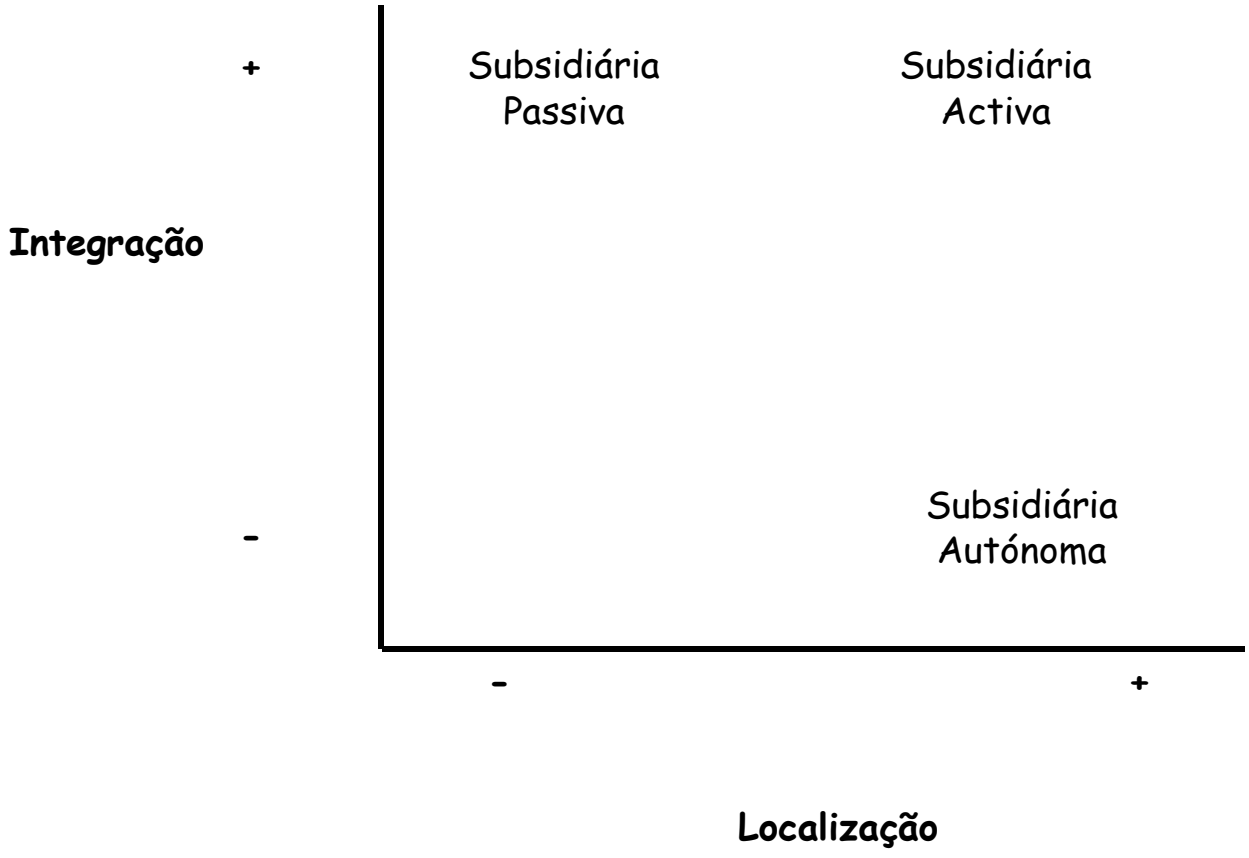
Martinez & Jarillo
(I)

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

James Taggart

Dimensions

(1) Autonomy

(2) Procedural Justice

Four Types of Subsidiaries

Partner (High A – High PJ)

Collaborator (Low A – High PJ)

Militant (High A – Low PJ)

Vassal (Low A – Low PJ)

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)

QUADRO 2.I

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E CARACTERÍSTICAS DA IMPLANTAÇÃO EXTERNA

ESTRATÉGIA	CONFIGURAÇÃO GEOGRÁFICA DAS ACTIVIDADES					COORDENAÇÃO	TIPO DE IMPLANTAÇÃO EXTERNA
	PRODUÇÃO	COMERCIAL.	SERVIÇO	DESENVOLV. TECNOLÓGICO	APROVISION.		
Doméstica	Sede	Sede	Sede	Sede	Sede	Forte (a nível nacional)	Inexistência de implantação própria. Possível utilização de formas contratuais de exploração de intangíveis (licenças, franchising ...)
Doméstica com aprovisionamento internacional	Sede	Sede	Sede	Sede	Exterior	Fraca	Contratos longo prazo (recursos) Sub-contratação (produtos estandardizados)
Exportadora	Sede	Dispersa	Disperso	Sede	Sede	Variável	Filial comercial I
Doméstica com produção deslocalizada	Dispersa (poucos países)	Sede	Sede	Sede	Sede	Forte (a produção no exterior restringe-se às operações trabalho-intensivas e é objecto de estreito controlo pela Sede)	Plataforma de transformação directa
Multi--Doméstica	Dispersa	Dispersa	Disperso	Sede (Actividades adicionais nos principais mercados)	Disperso	Fraca (com excepção de algumas áreas estratégicas)	Filial industrial orientada para o mercado interno
Controlo de Recursos	Dispersa (Variável em função da concentração dos recursos e dos custos de escala de transformação)	Dispersa	Disperso	Sede	Disperso	Forte	Filial exploração recursos
Multinacional Integrada	Dispersa	Dispersa	Disperso	Sede	Sede/ /Disperso	Forte (A especialização das filiais pode fazer-se em função de produtos/ e/ou de processos)	Filial produtiva racionalizada
Global Pura	Sede	Dispersa (Mundial)	Disperso (Mundial)	Sede	Sede	Forte	Filial comercial II
Global por Produto	Concentrada(por produto)	Dispersa (Mundial)	Disperso (Mundial	Disperso (por produto)	Disperso	Forte	Especialista de produto

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

FOREIGN SUBSIDIARIES LIFE CYCLES

Vitor Corado Simões

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

Portugal

Contents

1. The New Landscape for FDI
2. Foreign Subsidiaries: The Issues
3. Foreign Subsidiaries as ‘Double-Face’ Organisations
4. Foreign Subidiaries Roles
5. Foreign Subsidiaries Life Cycle: Concept and Relevant Dimensions
6. Divestment Processes
7. Centers of Excellence
8. Conclusions: The Determinants of Positive Trajectories

1. THE NEW LANDSCAPE FOR FDI

- Growing competition for attracting FDI
- Increasing share of FDI in services
- Changing characteristics of manufacturing FDI: from market seekers to labour and efficiency seekers (and strategic asset seekers)
- **Paradox 1: while countries strive to attract FDI, foreign subsidiaries exposure to divestment increases**
- **Paradox 2: while foreign subsidiaries are increasingly vulnerable to divestment, some are gaining key positions in MNC networks**

2. FOREIGN SUBSIDIARIES: THE ISSUES (I)

- **Increasing Exposure to Divestment: Why?**
  - Foreign trade liberalisation: manufacturing/marketing divide
  - Technological change: Product life cycles and plant life cycles are becoming shorter
  - New players in the game: the advantages of Eastern Europe, but Far East is the great challenger
  - New organisational arrangements: supply chain management
  - Redefining company borders: disposing of assets, redesigning activity portfolios
  - Increasing inter-subsidiary competition for new projects

2. FOREIGN SUBSIDIARIES: THE ISSUES (II)

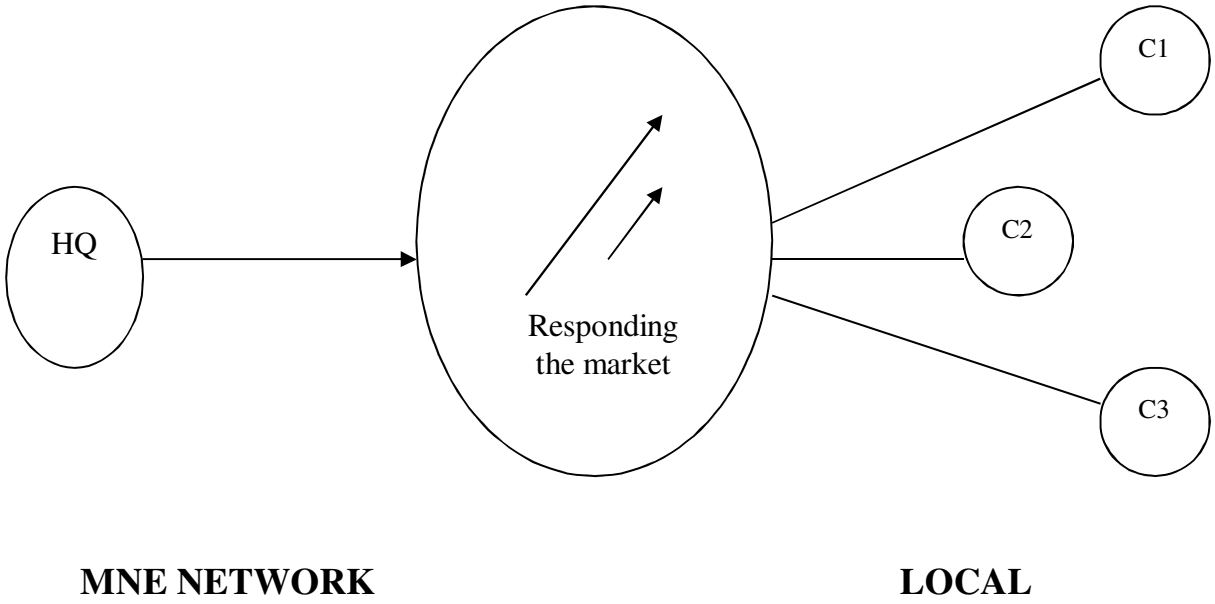
- **New Opportunities for Subsidiaries**
  - A new corporate management logic: new room for subsidiary initiative
  - Taking advantage of diversity of locations for Worldwide learning
  - New possibilities for developing subsidiaries' competences

... but...

  - Increasing inter-subsidiary competition for new projects

3. FOREIGN SUBSIDIARIES AS ‘DOUBLE FACE’ ORGANISATIONS (I)

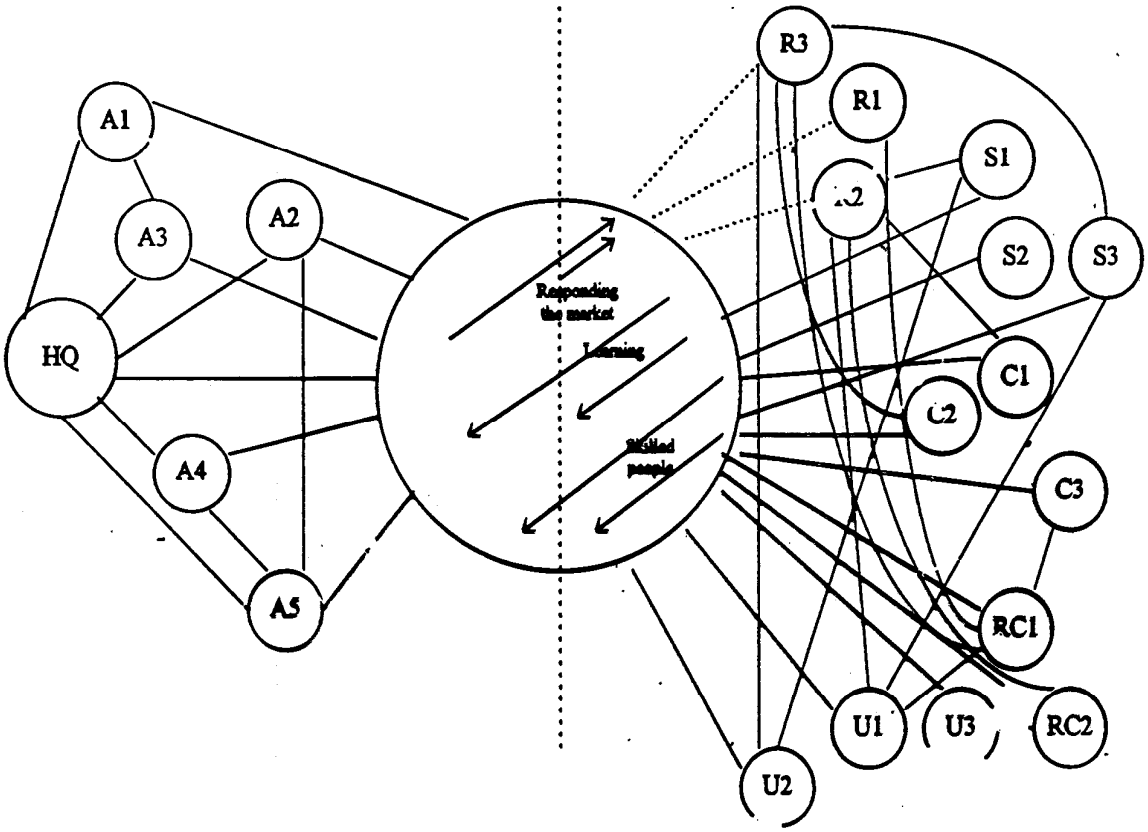
The Old ‘Double-Faced’ Affiliate



Source: Simões (1990)

3. FOREIGN SUBSIDIARIES AS 'DOUBLE FACE' ORGANISATIONS (II)

THE NEW 'DOUBLE-FACED' AFFILIATE



MNE NETWORK

GLOBAL PERSPECTIVE

LOCAL

* LOCAL PERSPECTIVE CHANGING TOWARDS

LOCAL-FOR-GLOBAL PERSPECTIVE

4. FOREIGN SUBSIDIARIES ROLES (I)

Subsidiaries Are Not Equal...
... They Are Differentiated

❖ **Differentiation Factors**

- Location: subsidiaries and NSI
- Competence accumulation
- Managerial initiative
- Corporate integration policies

4. FOREIGN SUBSIDIARIES ROLES (II)

Different Taxonomies

- **White & Poynter**
- **Martinez & Jarillo**
- **James Taggart**
- **Bartlett & Ghoshal**
- **Gupta & Govindarajan**

What Do We Learn From Subsidiary Taxonomies?

White & Poynter

Scope
Dimensions
Scope
Scope

(1) Product

(2) Market

(3) Value Added

- Replica Affiliate
- *Marketing Satellite*
- Rationalised Manufacturer
- Product Specialist
- *Strategic Independent*

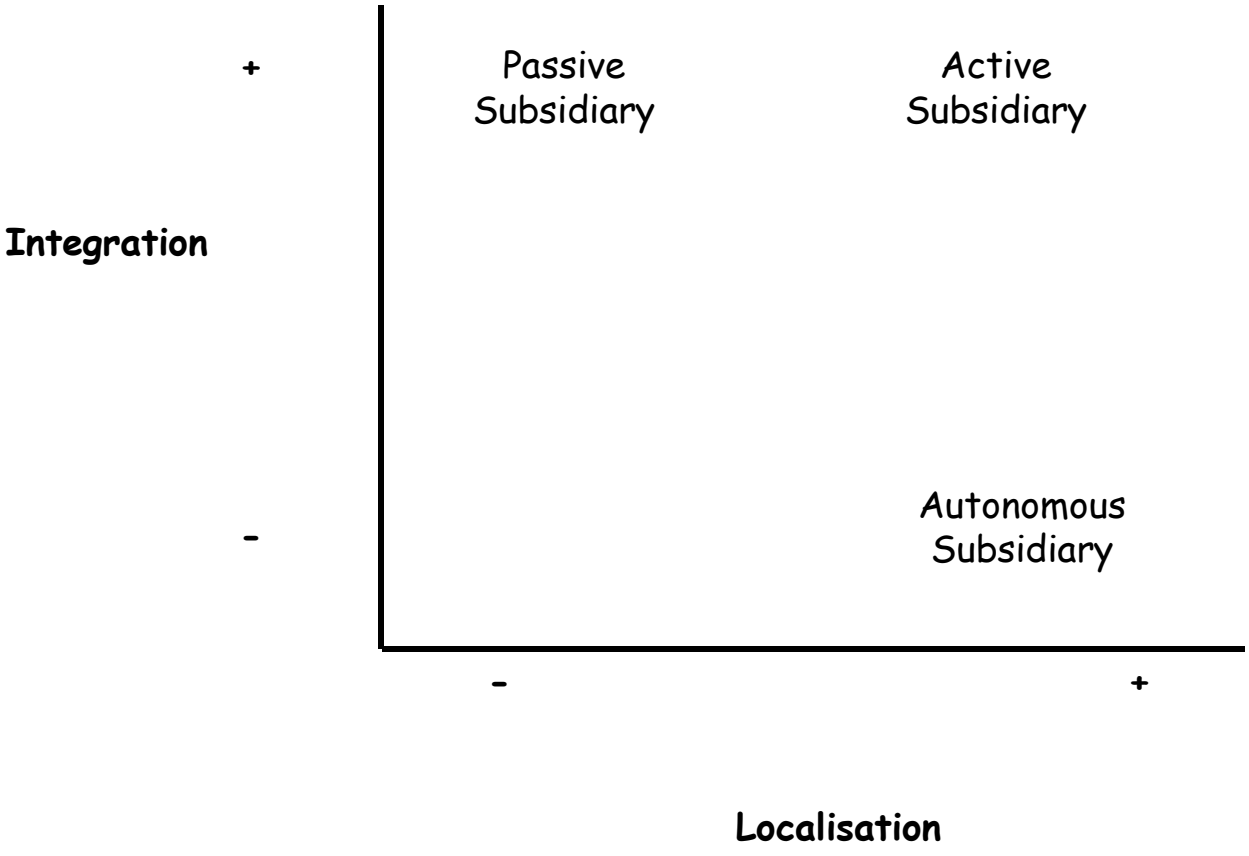
Martinez & Jarillo (I)

Strategic Decisions (Scope)
- Geographic
- Product
- Company

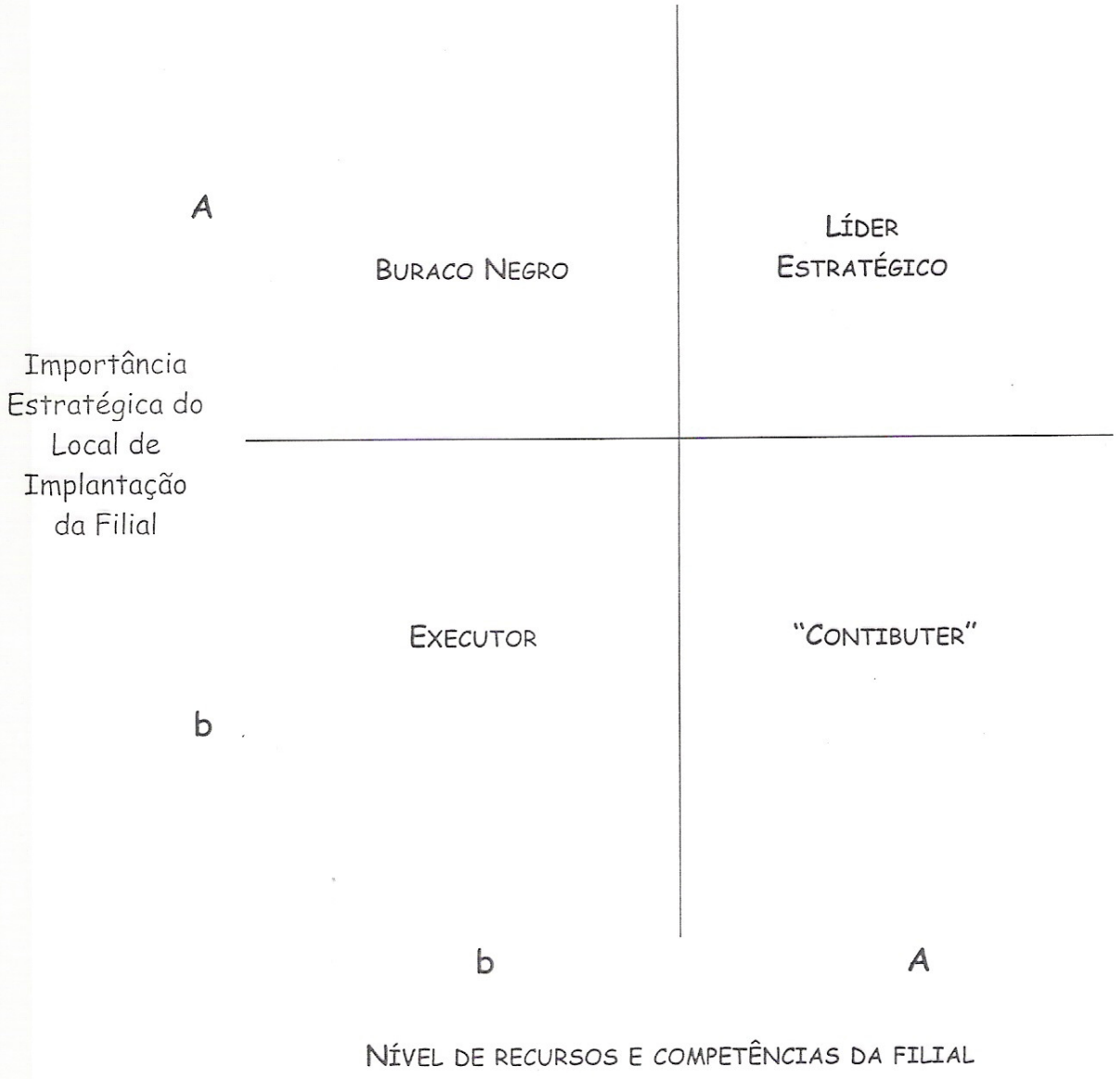
Dimensions
- Integration
- Localisation

❖ Subsidiary Strategies and Characteristics of Host Country

Martinez & Jarillo (II)



Bartlett & Ghoshal

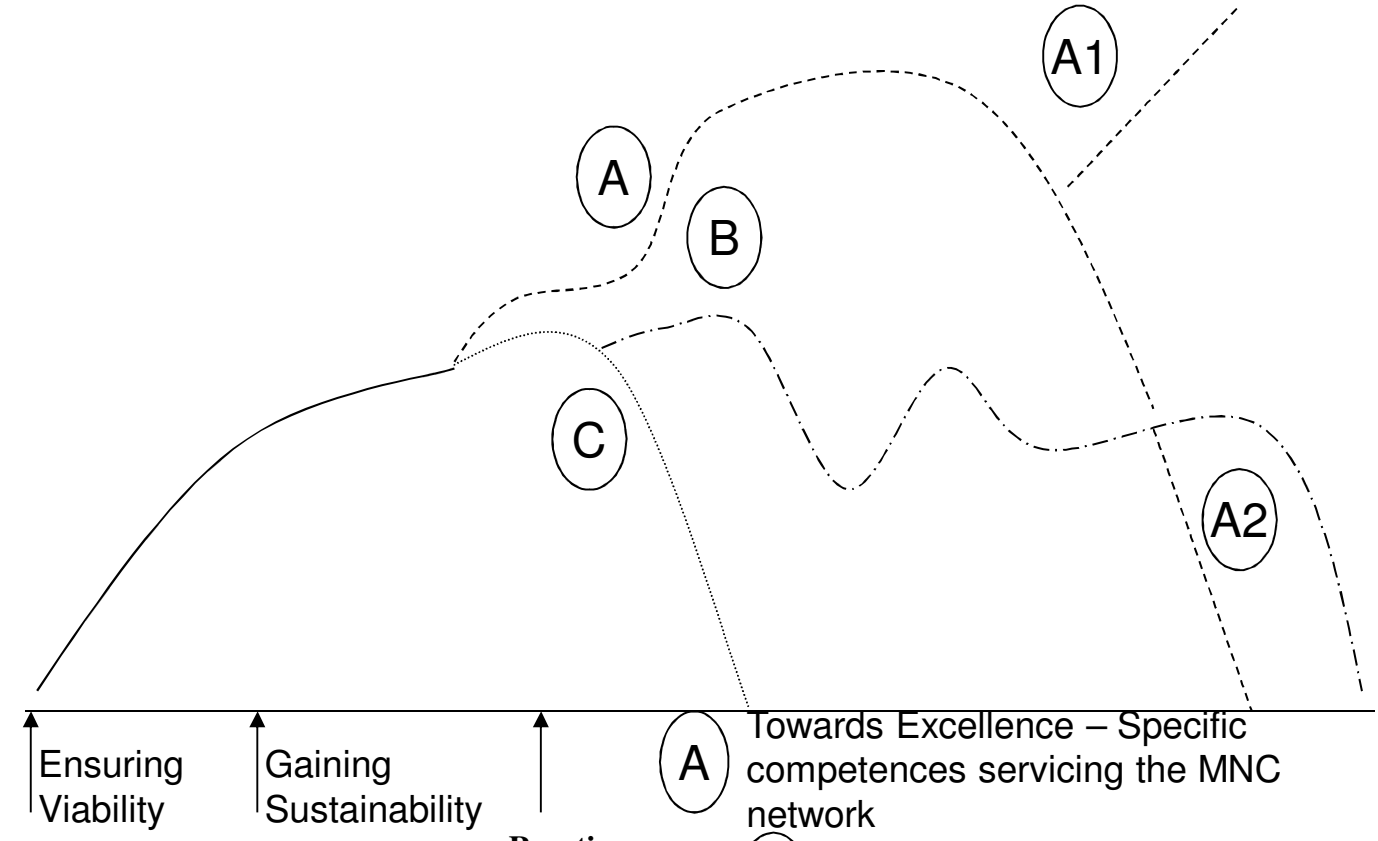


Fonte: Bartlett & Ghoshal

5. FOREIGN SUBSIDIARIES LIFE CYCLES (I)

- **From the Uppsala Establishment Chain to Foreign Subsidiary Life Cycles**
- **Foreign Subsidiary Life Cycles: The Time-Bound Evolutionary Process of Subsidiary's Roles and Competences**
- **Different Patterns: Decline Is Not Inevitable as Fortune Does Not Last Forever**
- **Subsidiary Life Cycle at the Crossroads of Four Factors:**
  - Corporate
  - Recipient country
  - Industry
  - Subsidiary performance and behaviour

5. FOREIGN SUBSIDIARIES LIFE CYCLES (II)



Source: Elaborated by the author, with insights from Birkinshaw & Hood (1998), Taggart (1998) and Reger & Zafrane-Bravo (2004)

6. DIVESTMENT PROCESSES (I)

The Various Faces of Divestment

ACTIVITY \ OWNERSHIP	Maint	Reduc.
Maint	"Business as usual" (no divestment) 1	•Forced divestment •Subsidiary sell-off •Sell-off joint-venture stake •MBO •Partial sale of equity stake 2
Reduc	•*In situ* recession •Technological downgrading •Relevance decline (termination of manufacturing activities; focussing on low value added activities) 4	•Subsidiary liquidation •Plant closure •Sell-off of equity stake with reduction or downgrading of activities 3

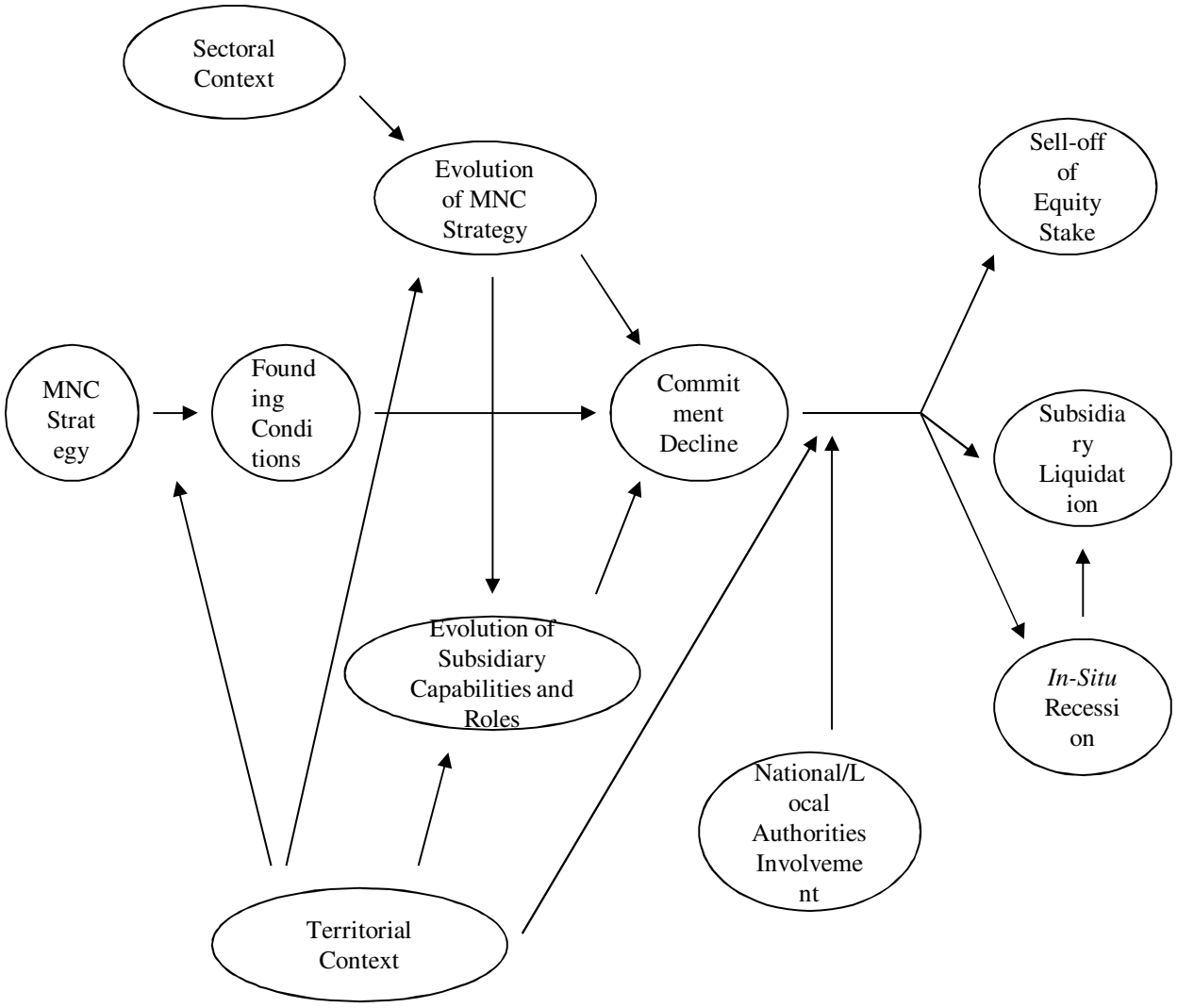
6. DIVESTMENT PROCESSES (III)

The Main Factors: An Empirical Analysis of Divestment in Clothing and Footwear Industries in Portugal

- Divestments are processes: divestment ‘signals’ need to be understood
- Divestment moves cannot be explained solely in terms of declining location advantages
- Subsidiary initial conditions constrain adaptation and capability upgrading
- Redefinition of MNC ‘boundaries’: new ‘make or buy’ approaches
- New sourcing policies: increased global reach

6. DIVESTMENT PROCESSES (IV)

Explaining International Divestment Processes: A Revised Framework



7. CENTERS OF EXCELLENCE (II)

AUTONOMY *VERSUS* INTEGRATION

- Autonomy is needed for the subsidiary to create, develop and strengthen its capabilities

- Integration is needed to have influence over other units of the MNE network

"Too much autonomy makes the subsidiary mandate
potentially vulnerable to divestment (as a spin-off
company) or decline (because of a lack of corporate
investment)"
(Birkinshaw, 1996: 488)

- How to balance knowledge development with knowledge sharing?

7. CENTERS OF EXCELLENCE (III)

How to become a CoE?

- Local embeddedness matters:
  responding local challenges;
  leveraging local responses at group level

- Corporate involvement is essential for gaining influence

- Developing competencies:
  operational capabilities as a ‘launching’ tool;
  then, achieving design excellence

- Acquired CoE as a specific case:
  a significant part of subsidiary capabilities acquired earlier, under former ownership

7. CENTERS OF EXCELLENCE (IV)

Losing the CoE Status

- The competence is no longer relevant for the corporation: Beware of specialisation traps
- Redesigning corporate boundaries
- Local advantages no longer relevant
- Insufficient refreshment/strengthening of capabilities: CoE status has to be continuously justified
- The challenge of newcomers: loosing a project may be the first step in the road to decline

8. CONCLUSIONS

Divestment processes and CoEs as two faces of the same coin

- Fast change is central to life cycle analysis
- Founding conditions matter: lacking basic design and/or marketing capabilities as
  a restriction
- Local embeddedness is key: manufacturing platforms are short lived; local challenges may give rise to specific subsidiary capabilities
- Managerial initiative is central for achieving excellence and gaining status
- Corporate involvement is essential: only those that perform relevant activities are chosen; autonomy without involvement increases vulnerability
- Sustaining a CoE status is a never ending game: intra-corporation competition is at place
- Fortune may change fast: the exposure to corporate restructuring
- The role of national authorities in supporting foreign affiliates: the need for selectivity