

SESSÃO 2
A ENVOLVENTE
INTERNACIONAL:
GLOBALIZAÇÃO E
ECONOMIA DO
CONHECIMENTO

**GLOBALIZAÇÃO:
PRINCIPAIS
CARACTERÍSTICAS E
IMPLICAÇÕES**

GLOBALIZATION

“Cross-border networking of all kinds of commercial intercourse such that each country in the world is linked to others in a network of ‘spider-web’ relationships.”

The modes of interdependencies are principally three fold, viz. arm’s-length trade, *foreign direct investment* and *inter-firm cooperative agreements*”

(Dunning, 1993)

Características da Economia Global

- Importância dos “Activos Criados”
- Os “Activos Criados” são sobretudo intangíveis e específicos da empresa
- Expansão das EMN, pelo acrescentar de valor aos activos, gerar e adquirir novos activos
- Crescente diversidade das formas de actuação internacional
- Interdependência dos governos
- Alteração da natureza da divisão internacional do trabalho

Dimensões da Globalização

1. Globalização Financeira
2. Globalização dos Mercados e Estratégias
3. Globalização da Tecnologia e do Conhecimento
4. Globalização dos Modos de Vida e dos Padrões de Consumo
5. Globalização das Capacidades Reguladoras e da Governação
6. Globalização como Unificação Política do Mundo
7. Globalização das Percepções e Consciência

Fonte: Grupo de Lisboa (1994), adaptado

THE TEN FORCES THAT FLATTENED THE WORLD

1. WHEN THE WALLS COME DOWN AND THE WINDOWS WENT UP (11/09/89)
2. WHEN NETSCAPE WENT PUBLIC (08/03/95)
3. WORLD FLOW SOFTWARE – LET’S DO LUNCH: HAVE YOUR APPLICATION TALK TO MY APPLICATION
4. OPEN-SOURCING – SELF-ORGANISING COLLABORATIVE COMMUNITIES
5. OUTSOURCING-Y2K
6. OFFSHORING – RUNNING WITH GAZELLES, EATING WITH LIONS
7. SUPPLY-CHAIN – EATING SUSHI IN ARKANSAS
8. INSOURCING – WHAT THE GUYS IN FUNNY BROWN SHORTS ARE ARELLY DOING
9. IN-FORMING – GOOGLE, YAHOO!, MSN WEB SEARCH
10. THE STEROIDS – DIGITAL, MOBILI, PERSONAL AND VIRTUAL

Fonte: Thomas Friedman, *The World is Flat* (2004)

GLOBALIZAÇÃO

NOVAS PERSPECTIVAS DO ESPAÇO E TEMPO

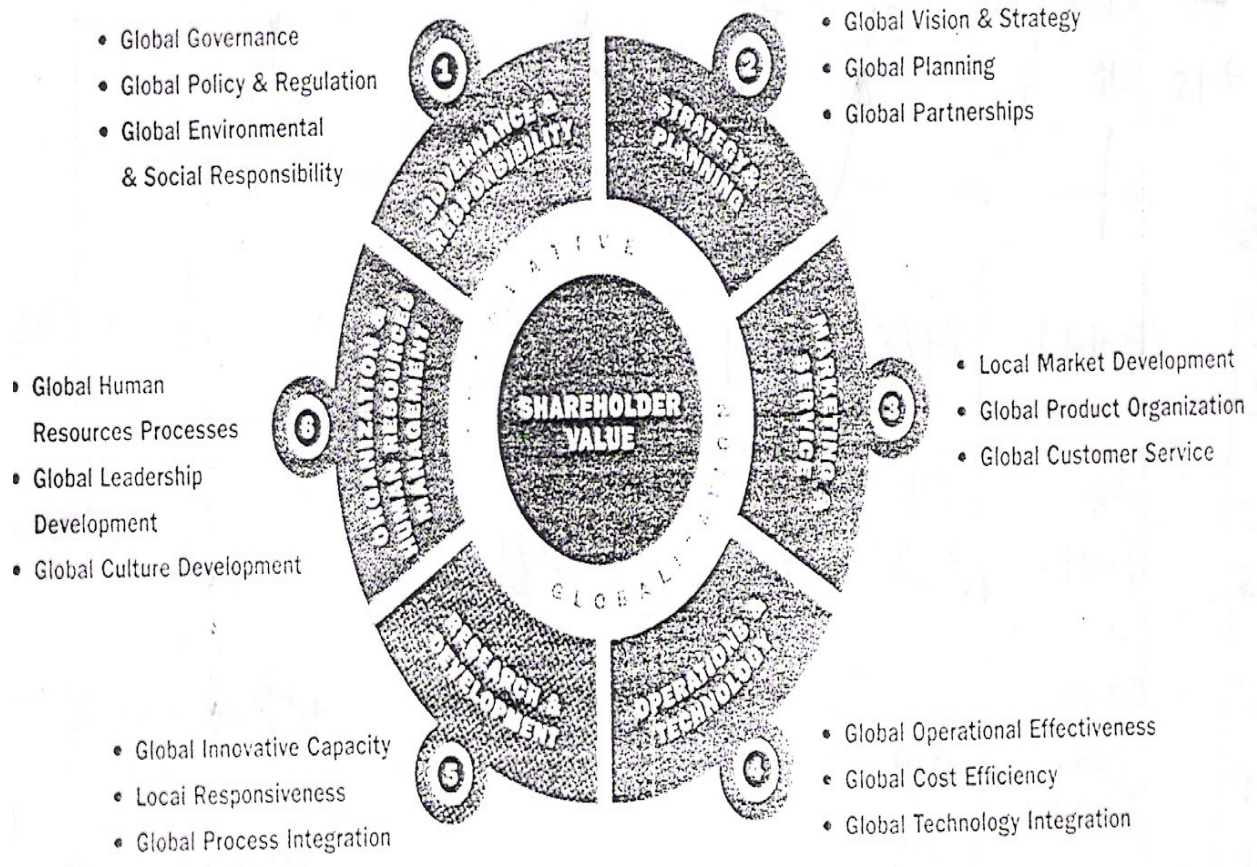
- Um mundo que “encolheu”
 - Globalização Financeira
 - Globalização dos Mercados
 - Globalização das Estratégias Empresariais
 - Alianças e presença mundial
 - Maior dispersão dos centros de inovação
 - Globalização e ambiente

GLOBALIZAÇÃO

NOVAS PERSPECTIVAS DO ESPAÇO E TEMPO

- Um tempo que “acelerou”
 - Redução do ciclo de vida dos produtos
 - Comunicação instantânea
 - Respostas rápidas
 - Agilidade e Flexibilidade mais relevantes que activos fixos

Globalization Diagnostic



Fonte: Innovation Leaders in Globalization (2000)

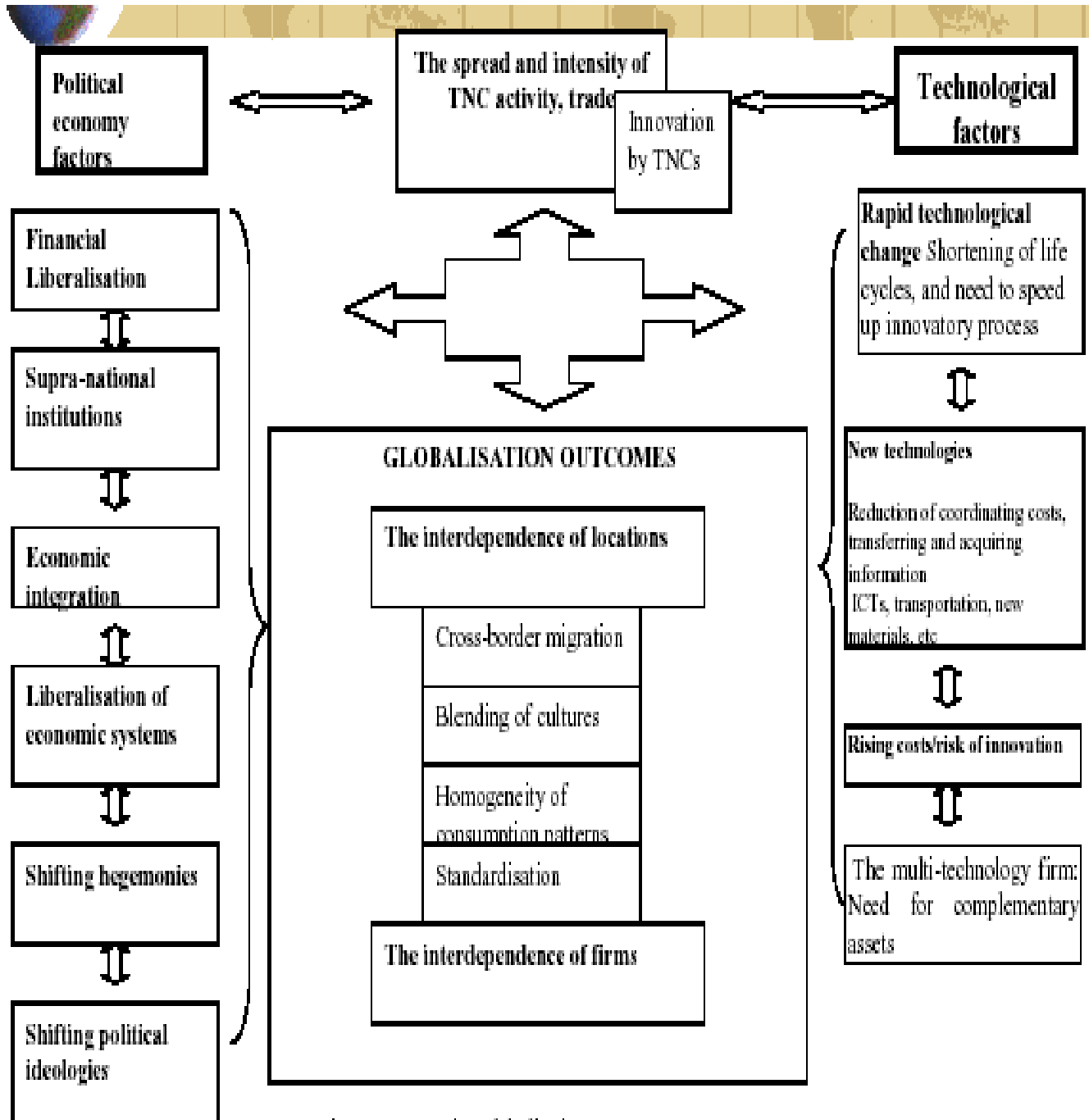


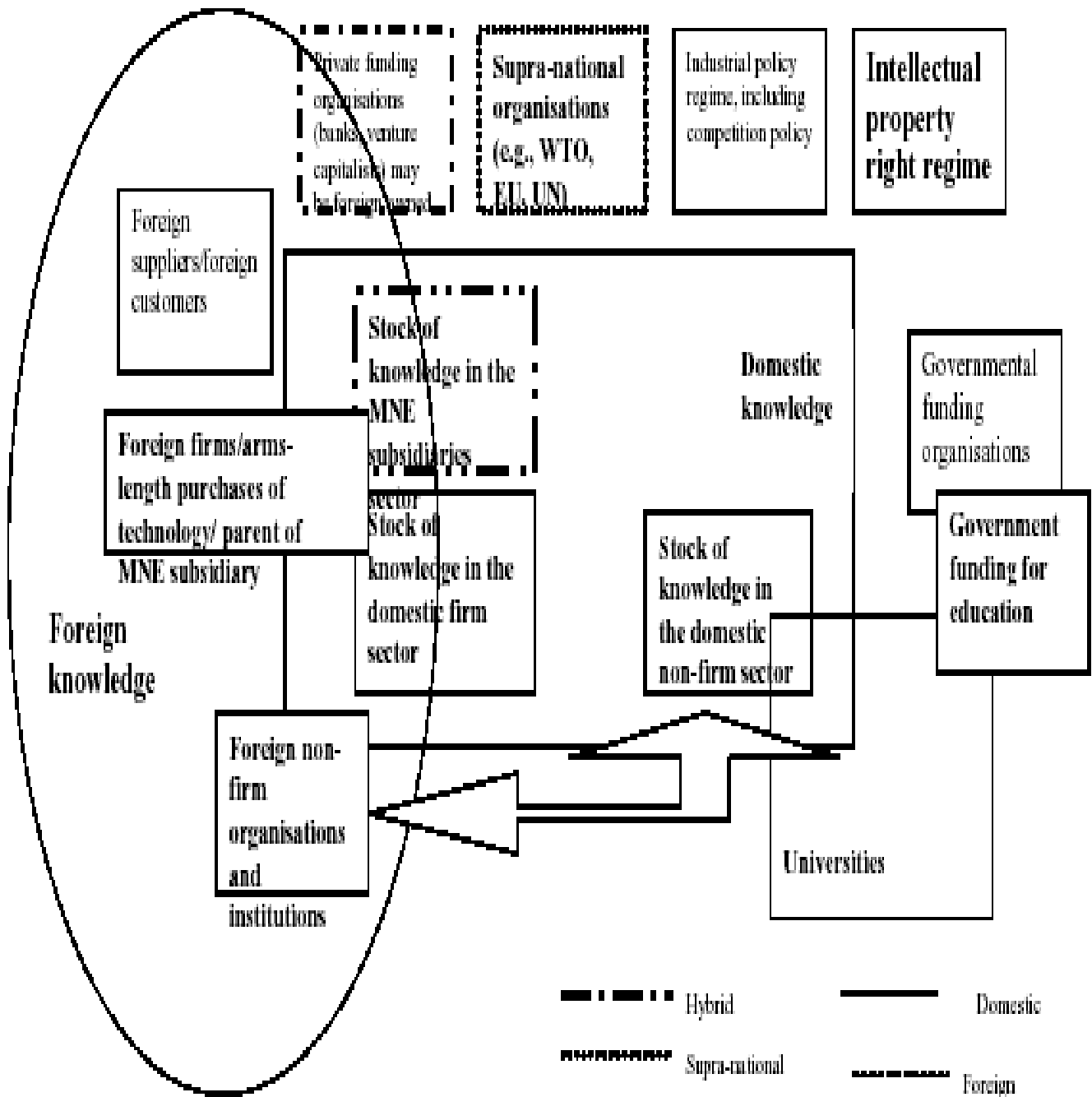
Figure 1.1 mapping globalisation

Fonte: R. Narula (2005), *The Globalisation of Innovation*, http://www.unctad.org/sections/meetings/docs/narula_en.pdf

**GLOBALIZAÇÃO E
SISTEMAS NACIONAIS
DE INOVAÇÃO:
CONFLITOS E
CONVERGÊNCIAS**

GLOBALIZAÇÃO E SISTEMAS NACIONAIS DE INOVAÇÃO

- Globalização = Uniformização dos Sistemas Nacionais de Inovação?
- Globalização = Σ S.N.I.?
- Globalização e Dinâmica de Interações entre os Sistemas Nacionais de Inovação
- As Empresas Multinacionais como Polinizadores



Fonte: R. Narula (2005), *The Globalisation of Innovation*, http://www.unctad.org/sections/meetings/docs/narula_en.pdf

PARADOXOS DA GLOBALIZAÇÃO (I)

- ❖ Os Países Continuam Soberanos
- ❖ A Criação de Conhecimento Continua Concentrada num Conjunto Limitado de Localizações e Sobretudo no País de Origem das EMNs
- ❖ Existe um Nível Elevado de Inércia na Localização das Actividades de I&D das Empresas

MAS...

PARADOXOS DA GLOBALIZAÇÃO (II)

- ❖ As Empresas têm cada vez mais necessidade de obter recursos (nomeadamente RH) e tecnologias que não existem no seu país de origem
- ❖ As Empresas necessitam de manter relações com parceiros externos (fornecedores, clientes, até rivais) que não estão localizados no país de origem
- ❖ As Empresas têm de desenvolver produtos adaptados às diferentes especificidades de mercados mundiais
- ❖ As necessidades tecnológicas das empresas mudam a um ritmo mais rápido que a mudança nos SNI

CONSEQUENTEMENTE...

PARADOXOS DA GLOBALIZAÇÃO (III)

- ❖ Os Países e as EMNs necessitam de obter e utilizar as características de outros países (pela imigração ou pelo IDE)
- ❖ As Empresas procuram cada vez mais aceder às capacidades de outras empresas... Onde quer que elas se encontrem (localizando-se próximo delas ou desenvolvendo alianças estratégicas)

PARADOXOS DA GLOBALIZAÇÃO (IV)

MAS HÁ FACTORES ADICIONAIS A TER EM CONTA

❖ Características da Indústria

- Processo vs. montagem
- Maduras s. crescimento rápido

❖ Características das Empresas

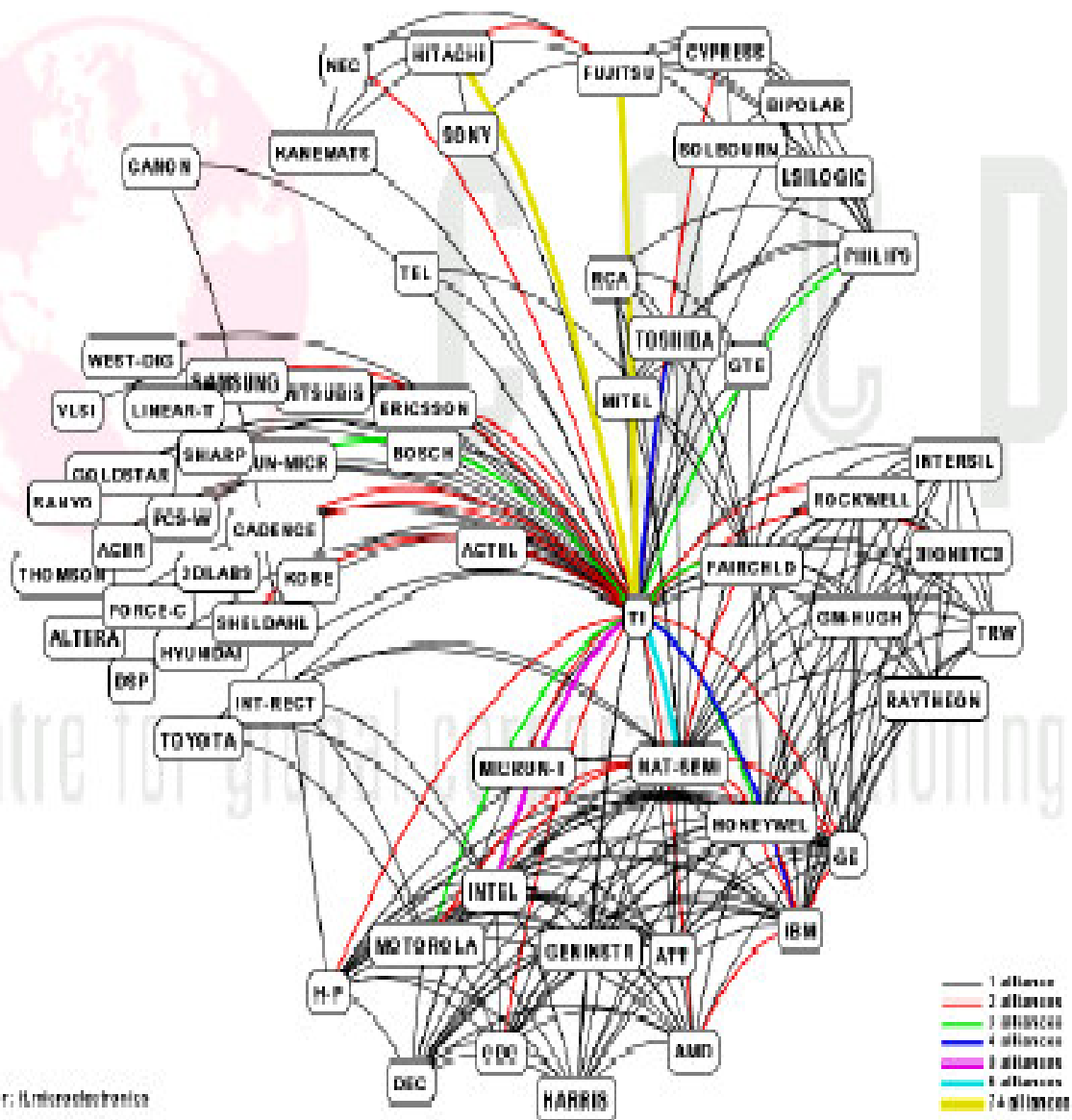
- Dimensão
- Conectividade
- Liderança

❖ Nível de Inserção Local

- Tecno-Nacionalismo
- Substituição de Importações
- Recursos Especializados para Indústrias Alvo

THE ALLIANCE NETWORK OF TEXAS

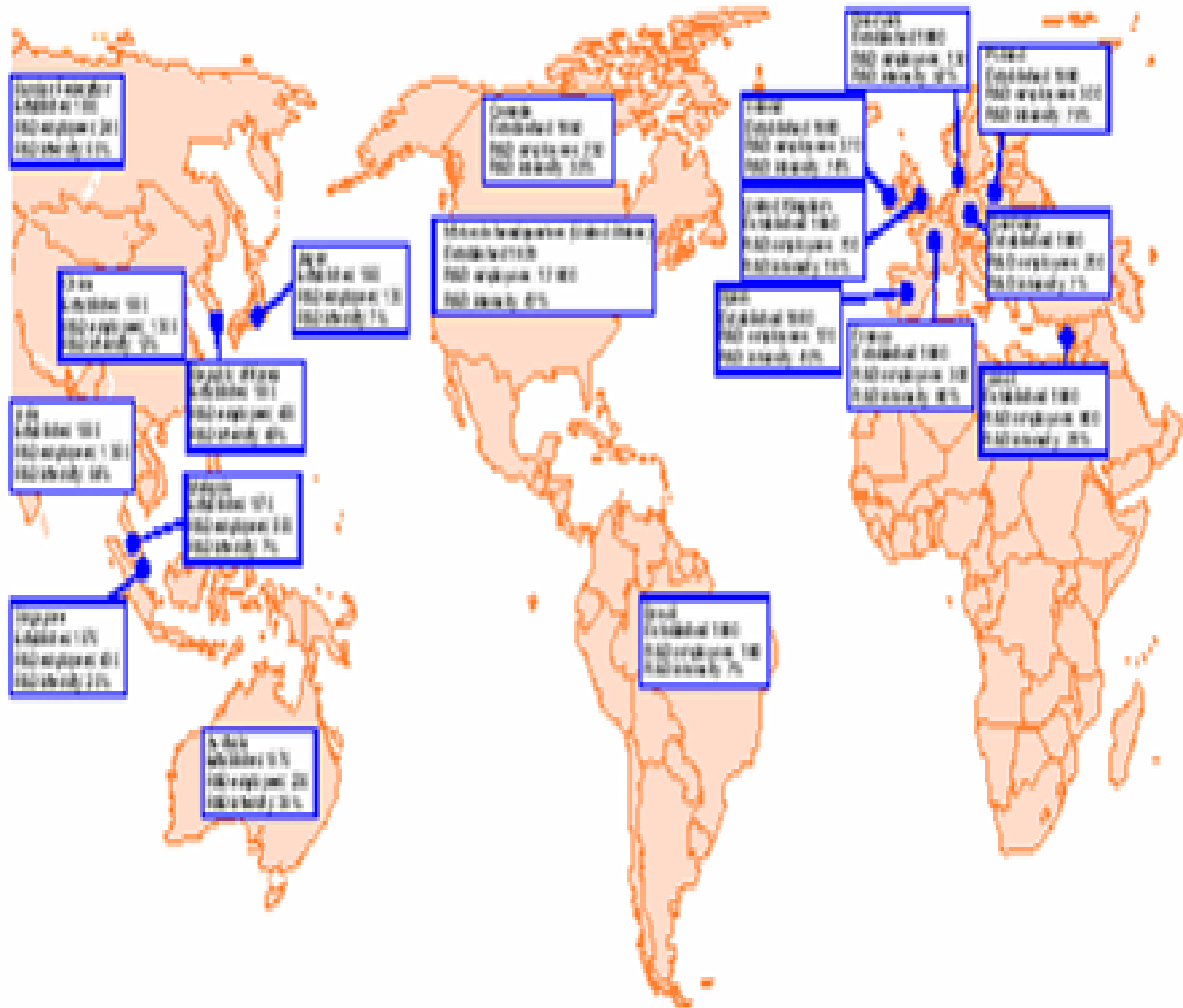
INSTRUMENTS, MICRO-ELECTRONICS



Fonte: TI, Sector: Microelectronics

Fonte: R. Narula (2005), *The Globalisation of Innovation*,
http://www.unctad.org/sections/meetings/docs/narula_en.pdf

Box figure IV.6.1. Motorola's R&D network, 2004



Source: UNCTAD, based on information and data provided by Motorola

Source: UNCTAD, based on information and data provided by Motorola

Fonte: UNCTAD, WIR (2005)

**INOVAÇÃO,
GLOBALIZAÇÃO E
ECONOMIA DO
CONHECIMENTO**

INOVAÇÃO, GLOBALIZAÇÃO E ECONOMIA DO CONHECIMENTO: PISTAS DE REFLEXÃO

1. INOVAÇÃO É MUDANÇA
2. A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO É CONDICIONADA PELA BASE DO CONHECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO
3. INOVAÇÃO NÃO É SÓ MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA: É EM GRANDE MEDIDA COMPREENSÃO DO MERCADO E ORGANIZAÇÃO
4. A VANTAGEM COMPETITIVA NÃO ESTÁ NO EQUIPAMENTO: ESTÁ NAS PESSOAS E NA ORGANIZAÇÃO
5. A INOVAÇÃO EXIGE O RELACIONAMENTO COM O EXTERIOR
6. A ECONOMIA DO CONHECIMENTO E A GLOBALIZAÇÃO OFERECEM NOVAS POSSIBILIDADES DE INOVAÇÃO

INOVAÇÃO É MUDANÇA

- INOVAR É FAZER COISAS DIFERENTES. É SAIR DA ROTINA E APOSTAR NA DIFERENÇA
- PARA INOVAR IMPORTA VER A REALIDADE COM “OUTROS OLHOS”
- ...MAS INOVAR NÃO É FÁCIL
 - “TEMOS QUE BEIJAR MUITOS SAPOS PARA ENCONTRAR UM PRÍNCIPE” (A. FRY)
 - BARREIRAS INTERNAS

A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO É CONDICIONADA PELA BASE DE CONHECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

- BASE DE CONHECIMENTO E HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO
- BASE DE CONHECIMENTO COMO CONDICIONANTE
 - VALORES E FORMAS DE VER O MUNDO
 - “EM EQUIPA QUE GANHA NÃO SE MEXE”?
- BASE DE CONHECIMENTO COMO ALAVANCA PARA O FUTURO
 - CAPACIDADE DE ABSORÇÃO
 - COMPETÊNCIAS NUCLEARES
 - OS MOMENTOS DE “INFLEXÃO ESTRATÉGICA”

A INOVAÇÃO NÃO É SÓ MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA

- INOVAÇÃO NÃO É APENAS O RESULTADO DOS ESFORÇOS DE I&D...
- ...TEM TAMBÉM DIMENSÕES COMERCIAIS E ORGANIZACIONAIS
- A DIMENSÃO COMERCIAL
 - IDENTIFICAÇÃO DE NOVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO
 - INTRODUÇÃO DE NOVAS FORMAS DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES
 - UTILIZAÇÃO DE NOVAS FORMAS DE PROMOÇÃO COMERCIAL
- A DIMENSÃO ORGANIZACIONAL
 - NOVOS MODOS DE ESTRUTURAÇÃO, DE FUNCIONAMENTO INTERNO E DE RELACIONAMENTO EXTERNO DA ORGANIZAÇÃO
 - NOVAS FORMAS DE DESENVOLVIMENTO DOS PRODUTOS
- POR UM CONCEITO SISTÊMICO DE INOVAÇÃO

A VANTAGEM COMPETITIVA NÃO “ESTÁ” NO EQUIPAMENTO: “ESTÁ” NAS PESSOAS E NA ORGANIZAÇÃO

- AS LIMITAÇÕES DO EQUIPAMENTO COMO FONTE DE VANTAGEM
 - LIMITAÇÕES DE DOMÍNIO NA OPERAÇÃO
 - FALTA DE CARÁCTER DISTINTIVO
- OS INTANGÍVEIS COMO FONTE DE VANTAGEM
 - SABERES ESPECÍFICOS DA EMPRESA
 - ROTINAS E PROCEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS
 - REPUTAÇÃO E IMAGEM
 - FLEXIBILIDADE
 - CAPACIDADE DE COMBINAR SABERES
- DO “HARD” PARA O “SOFT”

A INOVAÇÃO EXIGE O RELACIONAMENTO COM O EXTERIOR

- “NENHUMA EMPRESA É UMA ILHA” (SNEHOTA)
- RELAÇÕES COM CLIENTES
- RELAÇÕES COM FORNECEDORES
- LÓGICAS DE COOPERAÇÃO, APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO:
- DESENVOLVER E PARTILHAR CONHECIMENTOS

A ECONOMIA DO CONHECIMENTO E A GLOBALIZAÇÃO OFERECEM NOVAS POSSIBILIDADES DE INOVAÇÃO

- CRIATIVIDADE, FLEXIBILIDADE E RAPIDEZ MAIS IMPORTANTES QUE O CONTROLO DOS ACTIVOS FÍSICOS
- A CAPACIDADE DE ARTICULAR CONHECIMENTOS DE ORIGENS DIVERSAS
- NOVAS POSSIBILIDADES DE ALAVANCAGEM DE SABERES, CONJUGANDO GLOBAL E LOCAL
- INOVAÇÃO COMO ATITUDE E ESTADO DE ESPÍRITO

**AS EMPRESAS
MULTINACIONAIS:
ACTORES CHAVE DO
PROCESSO DE
GLOBALIZAÇÃO**

TAKE
D THE NET
Survey after page 70

The Economist

JANUARY 29TH - FEBRUARY 4TH 2000

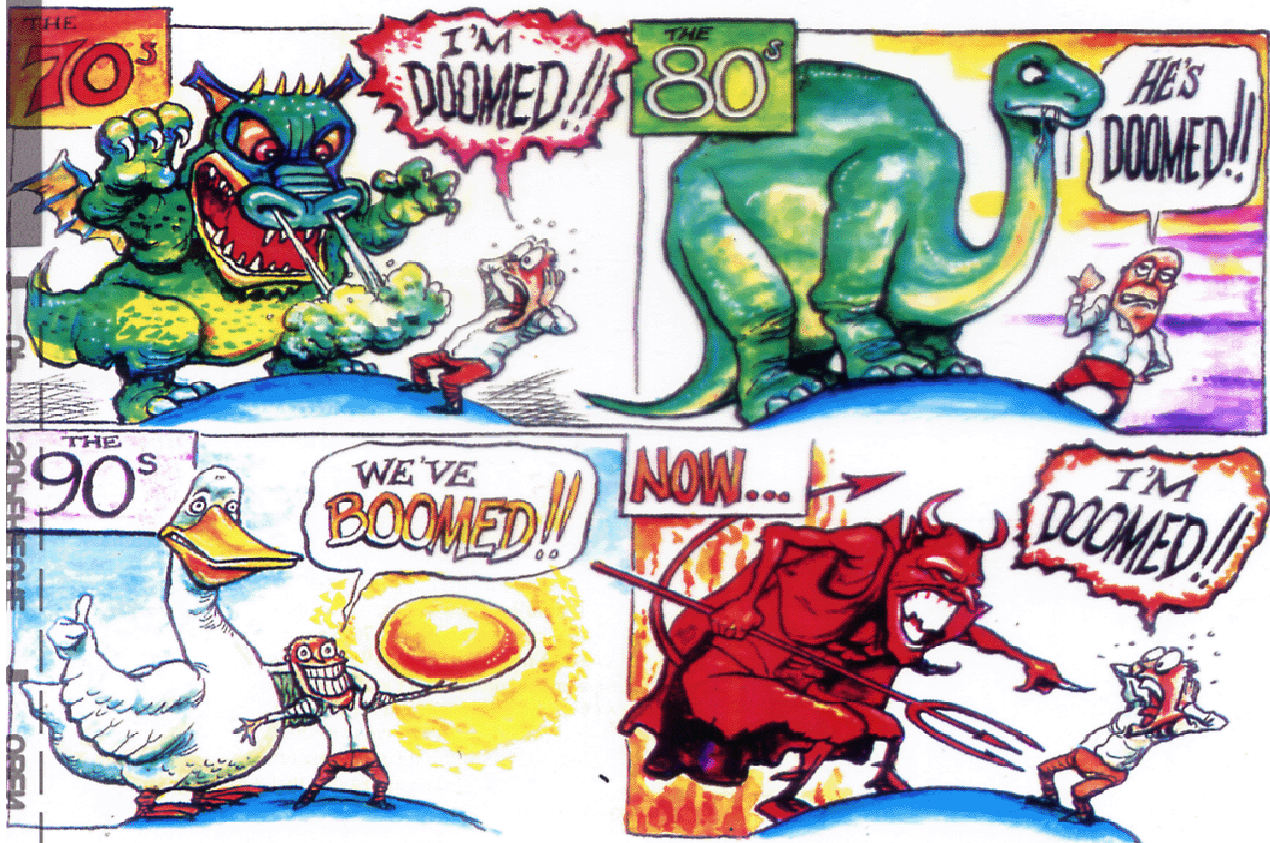
IS EUROPE
CORRUPT?

page 33

ENLARGEMENT
AND THE EURO

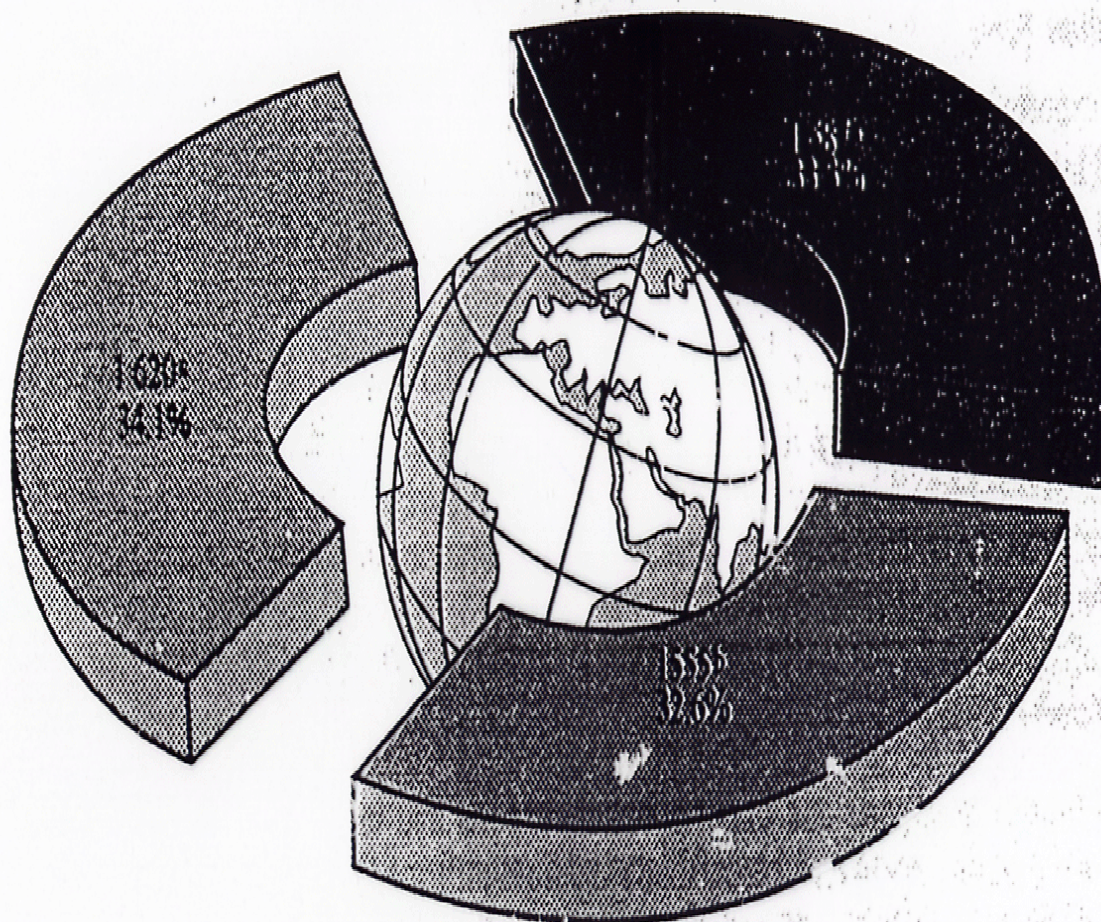
page 87




The world's view of multinationals



Austria.....A560	Denmark.....DKr34	Greece...GRD1,100	Italy.....Lire 8,000	Namibia... N\$18.20	Portugal.....Esc750	Spain.....PTAS675
Bahrain...Dinar 2.7	Egypt.....E£19	Hungary.....Ft775	Kenya... KSh360	Netherlands,Hf19.25	Saudi Arabia...Rials27	Sweden.....SEK39
Belgium.....BF170	Finland.....FIM25	Iceland.....IKr350	Lebanon...LE6,500	Nigeria...Naira 280	Slovakia.....SKK125	Switzerland Sfr7.70
Czech Rep...KC100	France.....FF28	Ireland.....IR£3.00	Luxembourg,Lfr170	Norway.....Nkr37	Slovenia.....SIT700	Turkey,TL1,500,000
Cyprus.....CE2.50	Germany...DM8.00	Israel.....NIS19.50	Malta.....Lm1.70	Poland.....ZL12	South Africa...R19.00	UAE.....Dirhams 27

Figure IV.1. TNCs in world trade: exports of goods and non-factor services, 1993
(Billions of dollars and percentage)



-  Intra-firm exports by TNC parent firms and by foreign affiliates.
-  Exports by TNC parent firms and foreign affiliates to unaffected firms.
-  Exports by all other firms.

Source: UNCTAD, Division on Transnational Corporations and Investment.

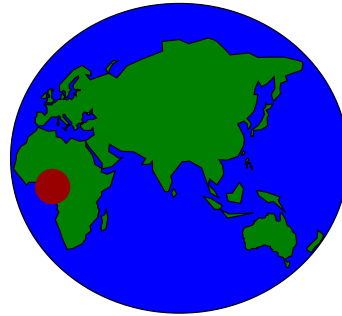
^a Estimated as in table I.13.

^b Estimated on the basis of the assumption based on the United States data in table IV.6 that arm's length trade by TNCs accounts for 32.6 per cent of world trade.

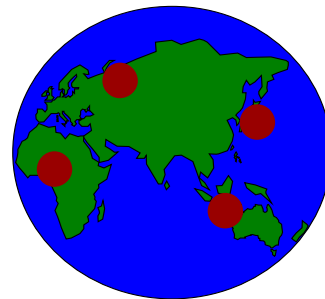
^c Derived as the difference between total world exports and estimated exports by TNCs.

Orientações Internacionais das Empresas

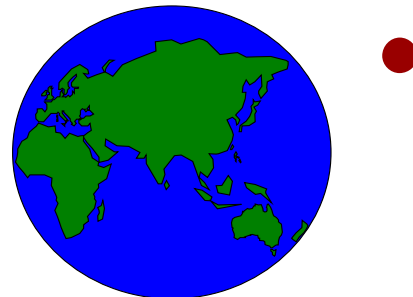
- ETNOCÊNTRICAS



- POLICÊNTRICAS



- GEOCÊNTRICAS

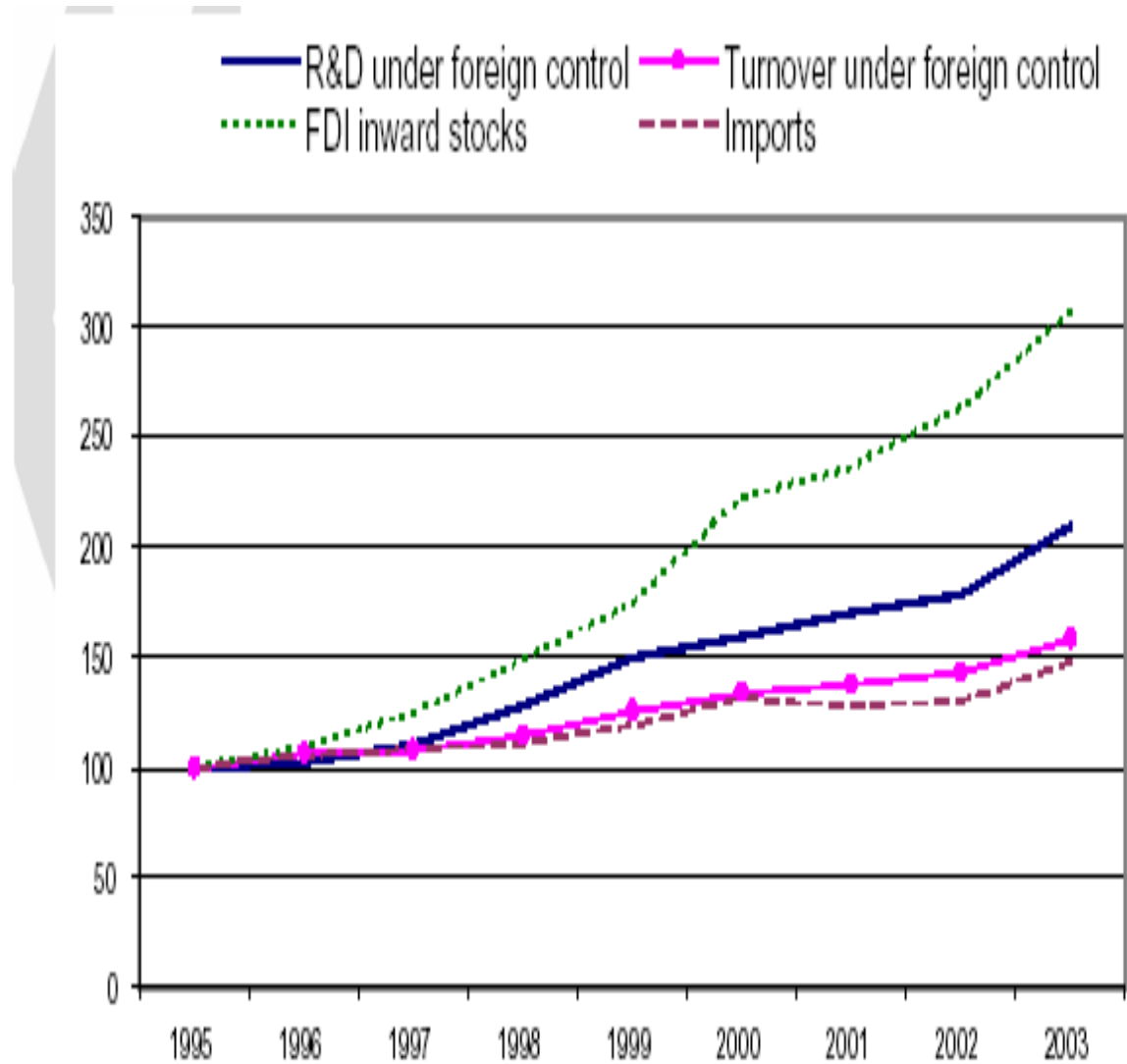


(H. Perlmutter)

TIPOS DE ACTIVIDADE DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS

(J. Dunning, 1993)

1. Controle Recursos Naturais
2. Acesso a Mercados
3. Ganhos de Eficiência
4. Aquisição de Competências /
Activos Estratégicos



1. Countries included: United States, Japan, United Kingdom, France, Germany, Canada, Netherlands, Sweden, Czech Republic, Finland, Hungary, Ireland and Poland.

Source: OECD, AFA, International investment, International trade databases, June 2006.

GLOBALIZAÇÃO OU REGIONALIZAÇÃO DAS EMN

ALAN RUGMAN *VERSUS* JOHN DUNNING

❑ RUGMAN & VERBEKE (2004):

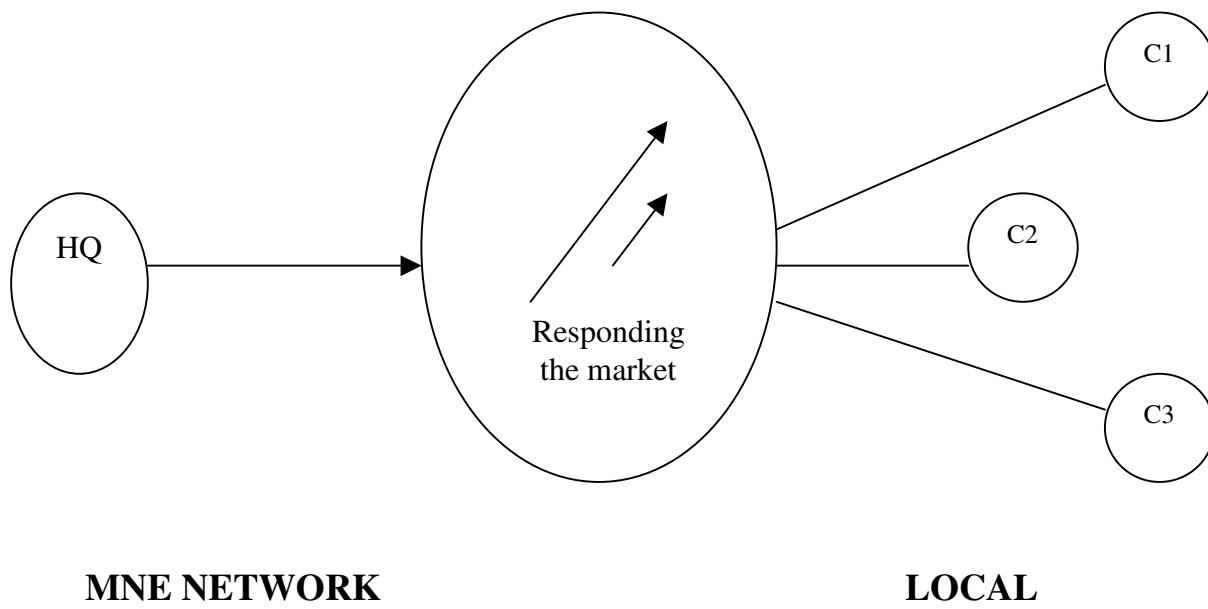
Apenas 9 das 500 maiores MNE são globais, i. e. Têm pelo menos 20% das vendas em cada uma das 3 regiões da Tráde, e menos de 50% numa única

❑ DUNNING, FUJITA & YAKOVA (2007):

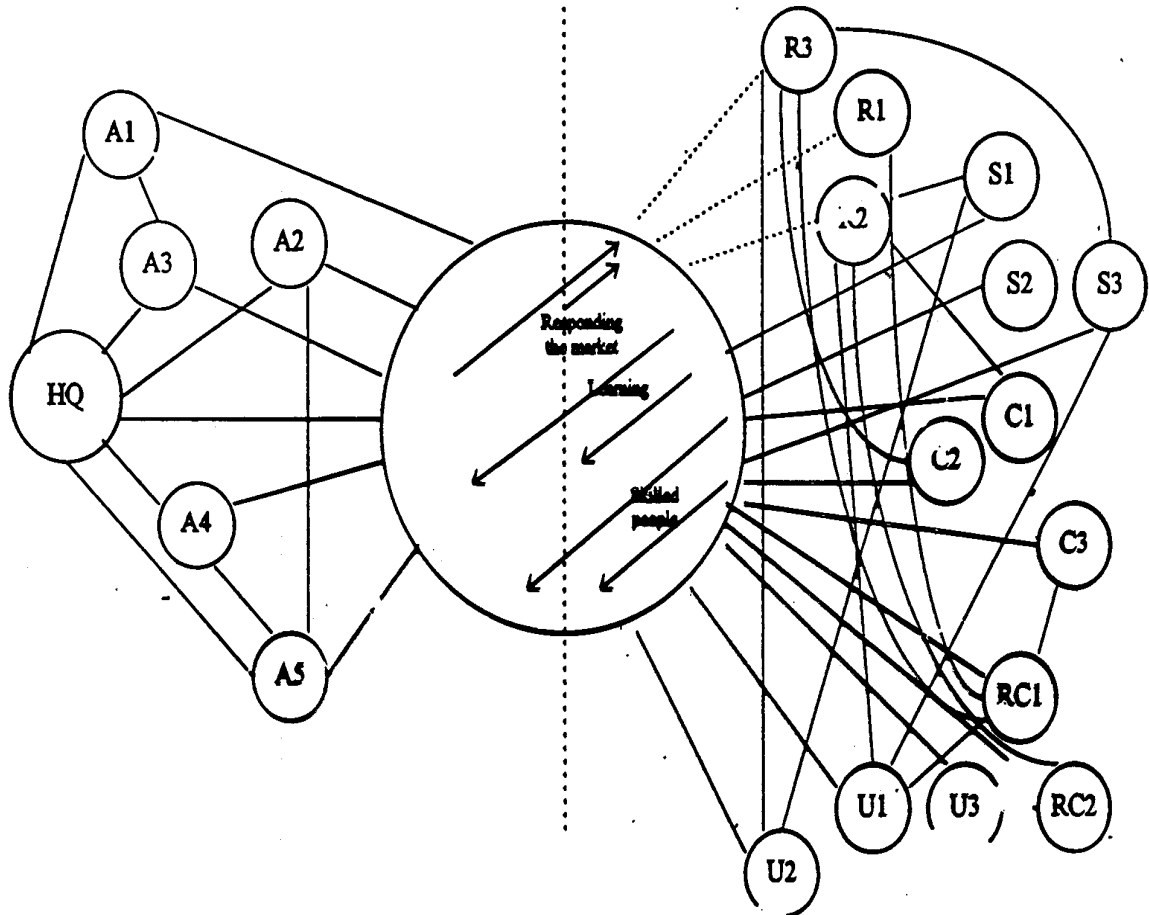
Necessidade de uma análise mais ampla, com uma perspectiva macro. Não é legítimo inferir a partir da distribuição regional das vendas que os decisores das EMN seguem estratégias regionais e não globais.

Um argumento adicional, não referido por Dunning, Fujita & Yakova, é o de que as vendas estão longe de constituir o único critério para avaliar o âmbito geográfico das estratégias das EMN

The Old “Double-Faced” Affiliate



THE "DOUBLE-FACED" AFFILIATE



MNE NETWORK
GLOBAL PERSPECTIVE

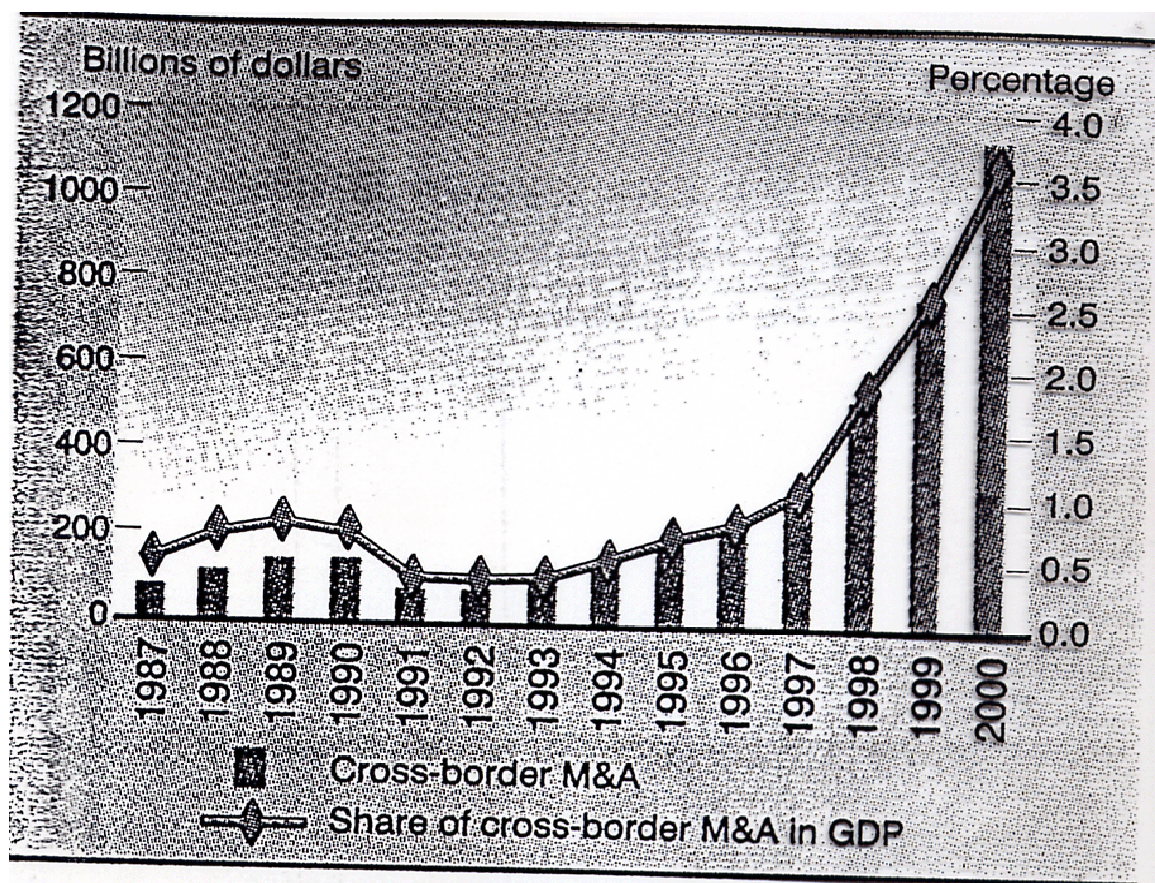
LOCAL
* LOCAL PERSPECTIVE CHANGING
TOWARDS
LOCAL-FOR-GLOBAL PERSPECTIVE

PRINCIPAIS ORIGENS DE INVESTIMENTO INTERNACIONAL

(% Total Mundial)

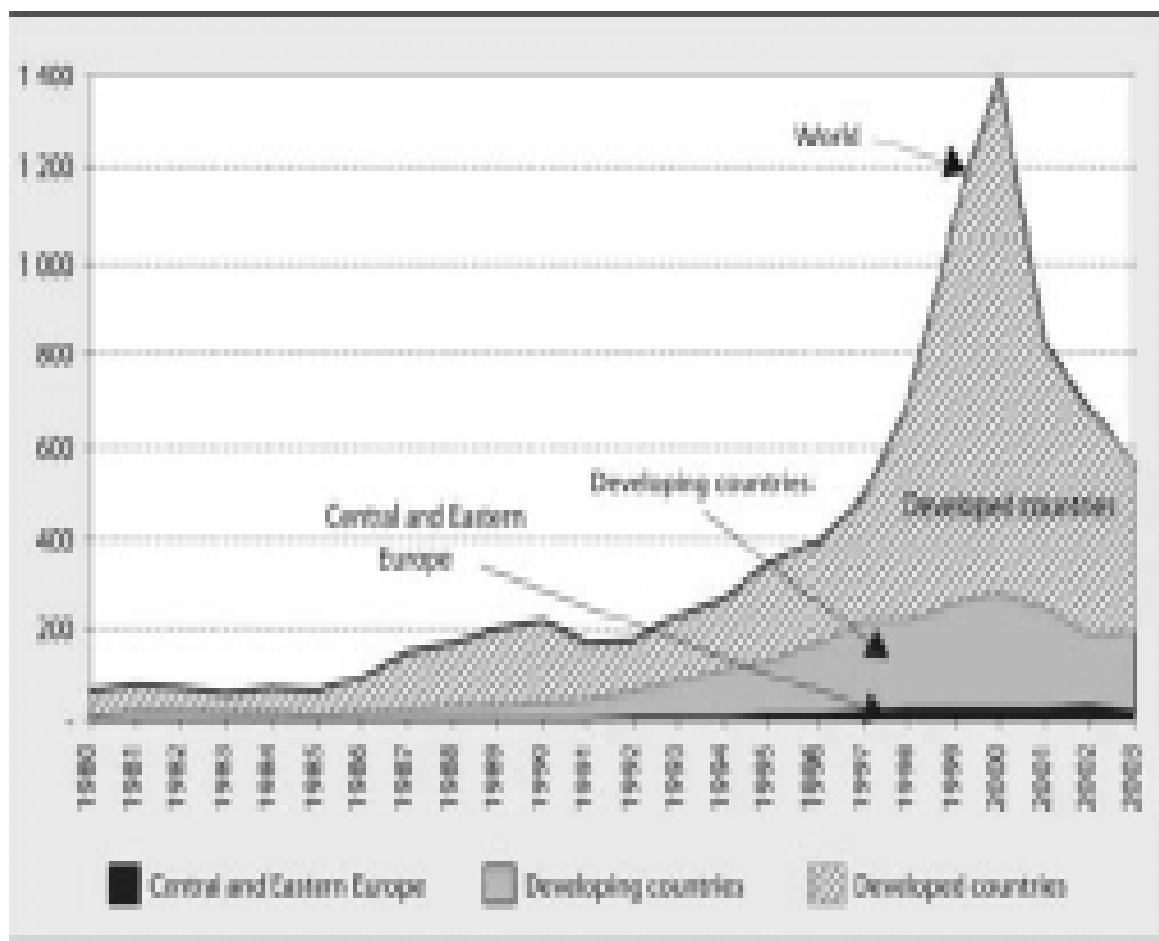
Country	1914	1960	1978	1992	2000
France	12.2	6.1	3.8	8.3	7.1
Germany	10.5	1.2	7.3	9.2	7.7
Japan	0.1	0.7	6.8	13.0	4.6
United Kingdom	45.5	16.2	12.9	11.4	14.8
United States	18.5	49.2	41.4	25.3	21.2
Total	86.8	73.4	72.2	67.2	55.4

Figure II.7 – Value of cross-border M&As and its share in world GDP, 1987-2000



Source: UNCTAD, FDI/TNC and cross-border M&A databases.

Figure 1.1. FDI inflows, global and by group of countries, 1980-2003
(Billions of dollars)



Source: UNCTAD, FDI/TNC database (www.unctad.org/fdistatistics).

PRINCIPAIS ORIGENS DE IDE

	ORIGENS					
	1999-2001			1990-1995		
	VALOR	%	RANK.	VALOR	%	RANK
REINO UNIDO	165	16.3	1	26	10.3	2
EUA	151	14.9	2	58	22.9	1
BÉLGICA + LUXEMBURGO	144	14.2	3	7	2.8	9
FRANÇA	127	12.5	4	24	9.5	4
ALEMANHA	68	6.7	5	23	9.1	5
HOLANDA	58	5.7	6	14	5.5	6
ESPANHA	41	4.0	7	3.6	1.4	13
CANADÁ	33	3.3	8	6.8	2.7	11
JAPÃO	31	3.1	9	25	9.9	3
SUIÇA	31	3.1	10	9	3.6	8
HONG-KONG	29	2.9	11	13	5.1	7
SUÉCIA	23	2.3	12	6.9	2.7	10
ITÁLIA	13	1.3	14	6.4	2.5	12
Por memória: PORTUGAL	6.3	0.6	18	0.4	0.2	32

Unidade: Mil milhões de USD (Valor médio anual)

Fonte: UNCTAD – WIR (2002)

PRINCIPAIS DESTINOS DE IDE

	DESTINOS					
	1999-2001			1990-1995		
	VALOR	%	RANK.	VALOR	%	RANK
EUA	236	21.4	1	41	18.2	1
BÉLGICA + LUXEMBURGO	143	12.9	2	10	4.4	6
ALEMANHA	94	8.5	3	15	6.7	5
REINO UNIDO	86	7.8	4	17	7.6	3
HOLANDA	48	4.3	5	8	3.6	8
FRANÇA	48	4.3	6	16	7.1	4
CHINA	42	3.8	7	19	8.4	2
CANADÁ	39	3.5	8	6	2.7	10
HONG-KONG	37	3.4	9	5	2.2	13
SUÉCIA	32	2.9	10	5	2.2	12
BRASIL	28	2.5	11	2	0.9	+/-30
ESPAÑA	25	2.3	12	11	4.9	5
MÉXICO	18	1.6	14	8	3.6	7
AUSTRÁLIA	7	0.6	20	7	3.1	9
Por memória: PORTUGAL	4.6	0.4	27	1.7	0.8	+/-35

Unidade: Mil milhões de USD (Valor médio anual)

Fonte: UNCTAD – WIR (2002)

PRINCIPAIS ORIGENS E DESTINOS DE IDE 1999/2000

	ORIGEM	DESTINO
REINO UNIDO	1	4
ESTADOS UNIDOS	2	1
BÉLGICA + LUXEMBURGO	3	2
FRANÇA	4	6
ALEMANHA	5	3
HOLANDA	6	5
ESPAÑA	7	12
CANADÁ	8	8
JAPÃO	9	-
SUIÇA	10	-
HONG KONG	11	9
SUÉCIA	12	10
CHINA	-	7
BRASIL	-	11

Fonte: Construída a partir de UNCTAD – WIR (2002)

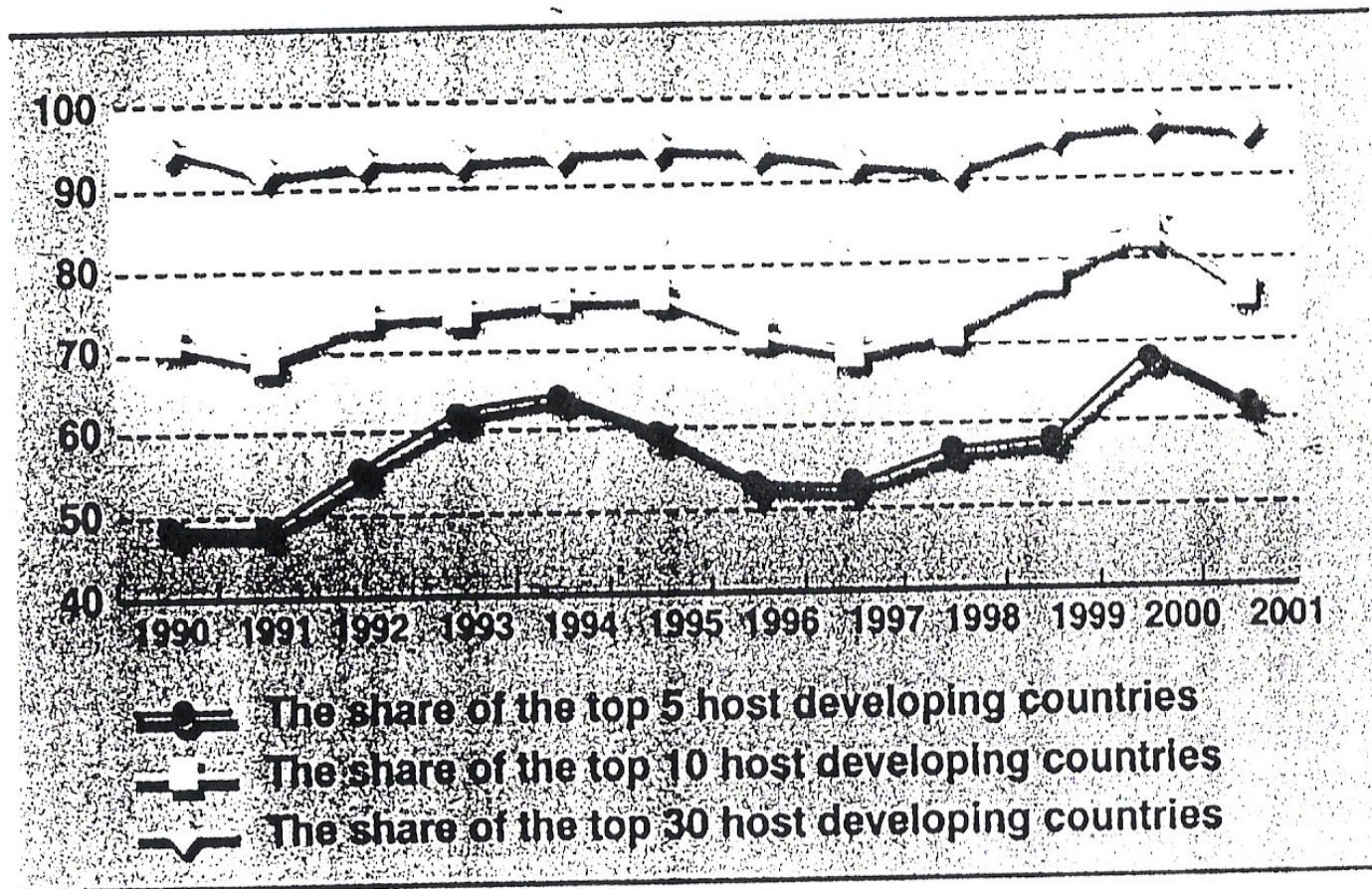
FLUXOS DE INVESTIMENTO INTERNATIONAL (2003)

FDI INFLOWS (2003)		FDI OUTFLOWS (2003)	
Luxemburgo	87557	Estados Unidos	151884
China	53505	Luxemburgo	95991
França	46981	França	57279
Estados Unidos	29772	Reino Unido	55093
Bélgica	29484	Bélgica	36646
Espanha	25625	Holanda	36092
Irlanda	25497	Japão	28800
Holanda	19674	Espanha	23373
Itália	16421	Canadá	21542
Reino Unido	14515	Suécia	17375
Hong Kong	13561	Austrália	15108
Alemanha	12866	Suíça	10919
Total Mundial	559576	Total Mundial	612201

FLUXOS DE INVESTIMENTO INTERNACIONAL (2004)

FDI INFLOWS (2004)		FDI OUTFLOWS (2004)	
Estados Unidos	95859	Estados Unidos	229294
Reino Unido	78399	Reino Unido	65391
China	60630	Luxemburgo	59008
Luxemburgo	57000	Espanha	54246
Austrália	42594	França	47802
Alemanha	38557	Canadá	47453
Bélgica	34366	Hong Kong	39753
Hong Kong	34035	Japão	30951
França	24318	Bélgica	23125
Espanha	18361	Suiça	25207
Brasil	18166	Itália	19262
México	16602	Austrália	16288
Total Mundial	648146	Total Mundial	730257

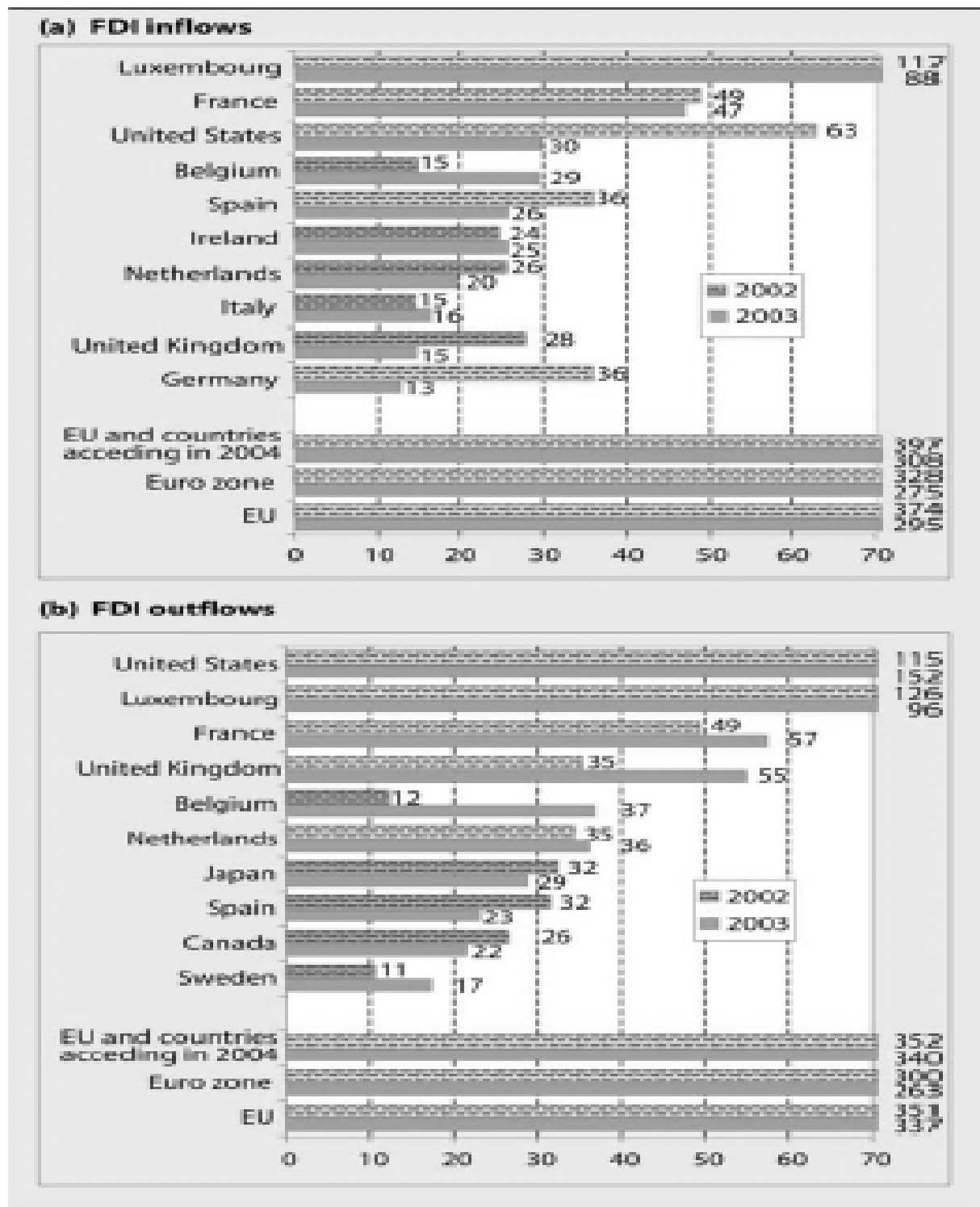
FIGURE 1.5 – The share of the largest 5, 10 and 30 recipients in total FDI inflows to developing countries, 1990-2001
(Percentage)



Source: UNCTAD, FDI/TNC database.

Figure II.29. Developed countries: FDI flows, top 10 countries, 2002, 2003 ^a
(Billions of dollars)

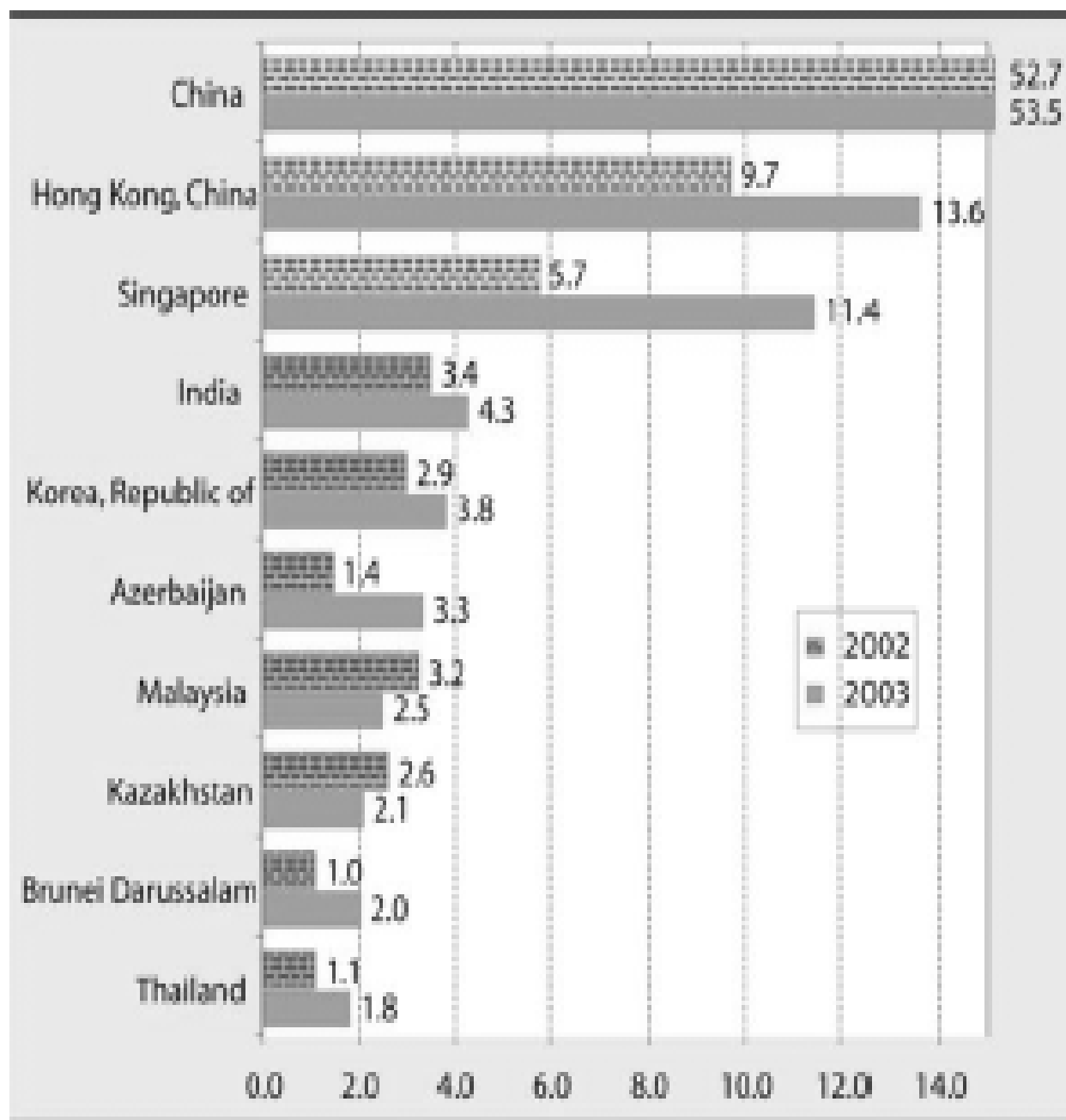
imp:
down:
cont:
a ne



Source: UNCTAD, FDI/TNC database (www.unctad.org/fdistatistics).

^a Ranked on the basis of the magnitude of 2003 FDI flows.

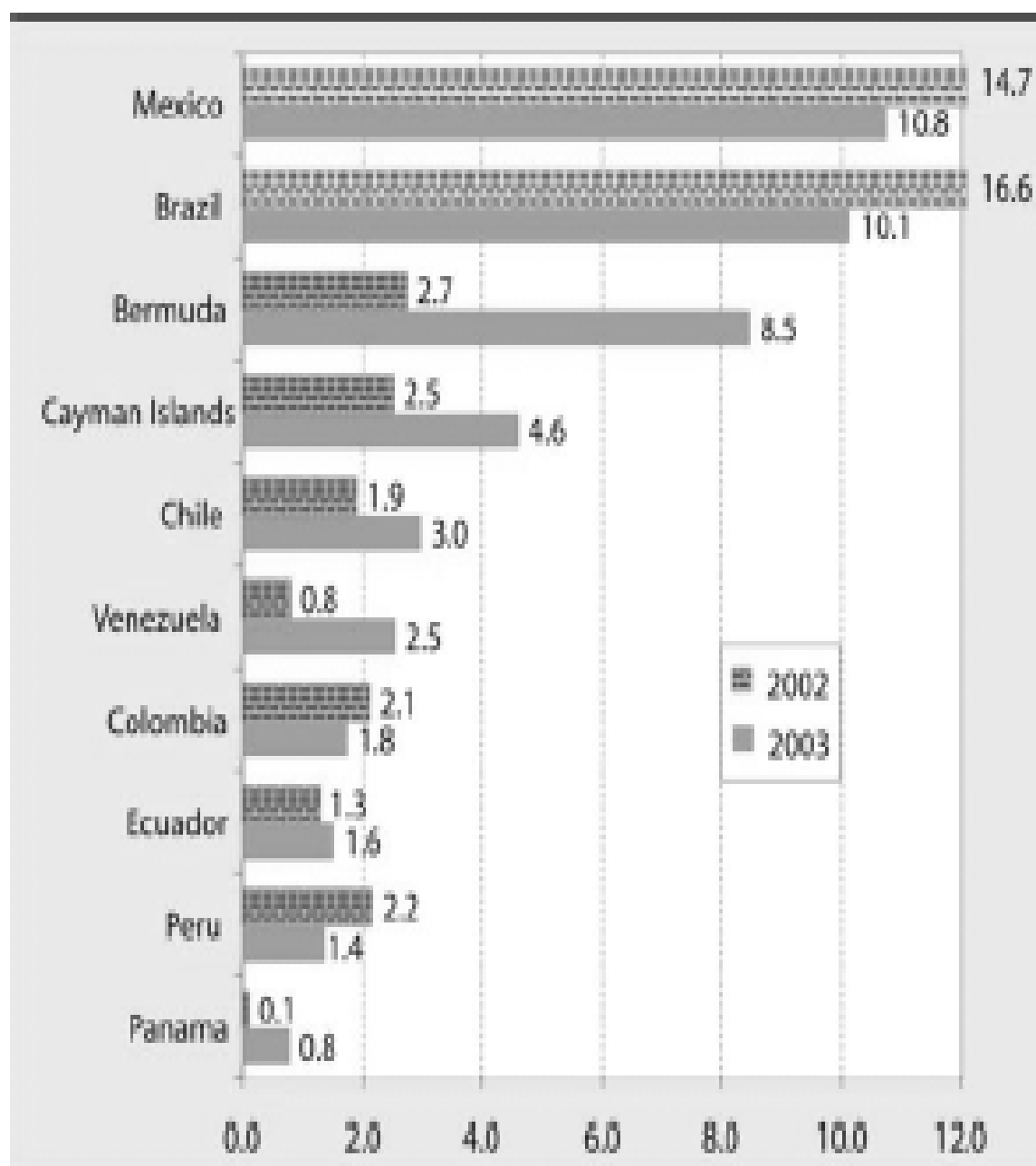
Figure II.10. Asia and the Pacific: top 10 recipients of FDI inflows, 2002, 2003 ^a
(Billions of dollars)



Source: UNCTAD, FDI/TNC database (www.unctad.org/fdistatistics).

^a Ranked on the basis of the magnitude of 2003 FDI inflows.

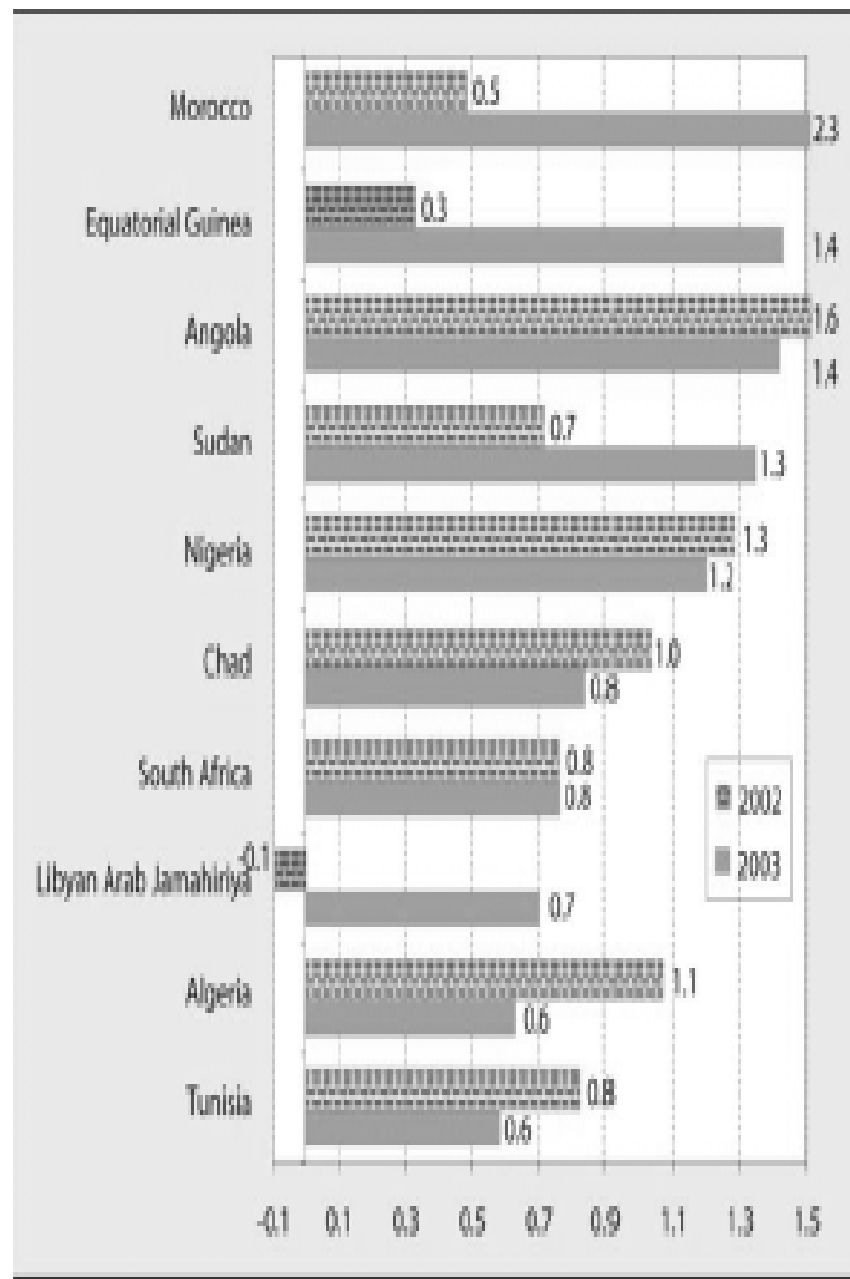
Figure II.15. LAC: top 10 recipients of FDI inflows,
2002, 2003^a
(Billions of dollars)



Source: UNCTAD, FDI/TNC database (www.unctad.org/fdistatistics).

^a Ranked on the basis of the magnitude of 2003 FDI inflows.

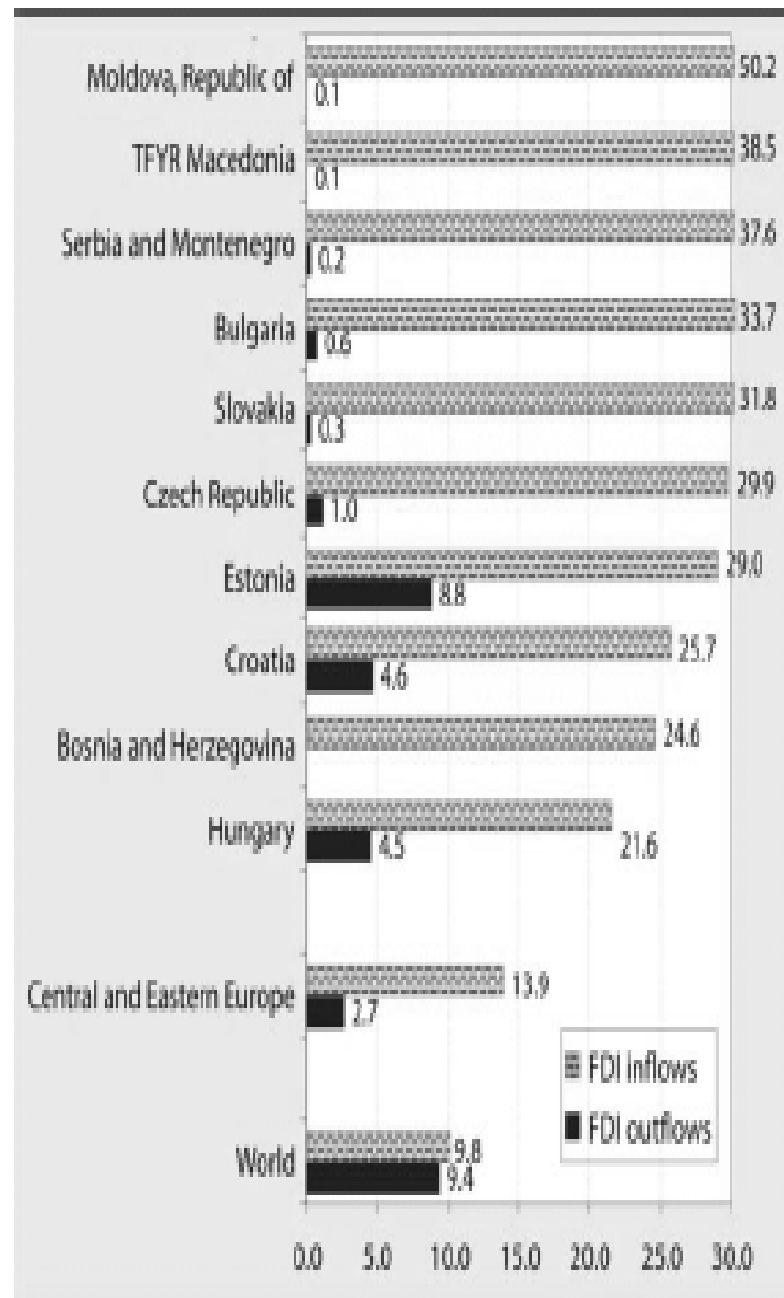
Figure II. 3. Africa: top 10 recipients of FDI inflows, 2002, 2003^a
(Billions of dollar)



Source: UNCTAD, FDI/TNC database (www.unctad.org/fdistatistics).

^a Ranked on the basis of the magnitude of 2003 FDI inflows.

Figure II.25. CEE: FDI flows as a percentage of gross fixed capital formation, top 10 countries, 2001-2003^a
(Per cent)



Source: UNCTAD, FDI/TNC database (www.unctad.org/fdistatistics).

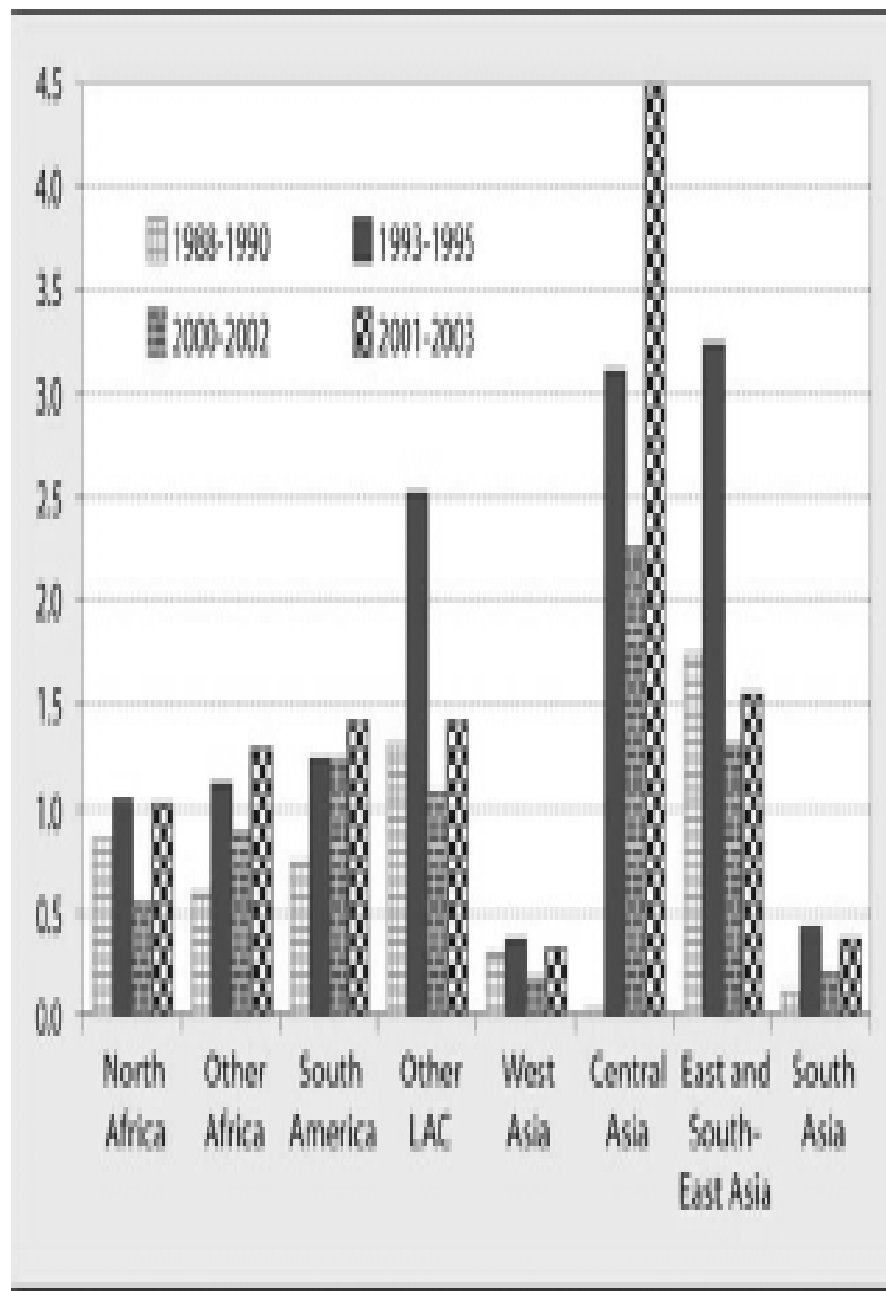
^a Ranked on the basis of the magnitude of 2001-2003 FDI inflows as a percentage of gross fixed capital formation.

Table I.5. Rankings by Inward FDI Performance Index, 2001-2003

1	Belgium and Luxembourg	36	Spain	71	Portugal	106	Paraguay
2	Brunei Darussalam	37	China	72	Venezuela	107	Niger
3	Azerbaijan	38	Dominican Republic	73	Ukraine	108	Norway
4	Ireland	39	Viet Nam	74	Congo, Democratic Republic of	109	Malawi
5	Angola	40	Denmark	75	Malaysia	110	Turkey
6	Singapore	41	Latvia	76	Zambia	111	Ethiopia
7	Gambia	42	Sweden	77	South Africa	112	United States
8	Kazakhstan	43	Finland	78	Austria	113	Uzbekistan
9	Hong Kong, China	44	Albania	79	Australia	114	India
10	Estonia	45	Panama	80	Papua New Guinea	115	Kyrgyzstan
11	Bolivia	46	Brazil	81	Malta	116	Libyan Arab Jamahiriya
12	Slovakia	47	United Republic of Tanzania	82	Tajikistan	117	Taiwan Province of China
13	Czech Republic	48	Costa Rica	83	United Kingdom	118	Argentina
14	Trinidad and Tobago	49	Switzerland	84	Jordan	119	Russian Federation
15	Mongolia	50	France	85	Myanmar	120	Korea, Republic of
16	Netherlands	51	Bahrain	86	Uruguay	121	Syrian Arab Republic
17	Nicaragua	52	Mali	87	Thailand	122	Sierra Leone
18	Namibia	53	Slovenia	88	El Salvador	123	Egypt
19	Croatia	54	Togo	89	Iceland	124	Yemen
20	Jamaica	55	Lithuania	90	Lebanon	125	Guinea
21	Bulgaria	56	Bahamas	91	Algeria	126	Oman
22	Congo	57	Botswana	92	Benin	127	Greece
23	Mozambique	58	Tunisia	93	Cameroon	128	Rwanda
24	Cyprus	59	Honduras	94	Ghana	129	Kenya
25	Moldova, Republic of	60	Israel	95	Gabon	130	Nepal
26	Guyana	61	Mexico	96	Philippines	131	Burkina Faso
27	Georgia	62	Romania	97	Pakistan	132	Japan
28	Ecuador	63	Peru	98	Italy	133	Bangladesh
29	Sudan	64	Colombia	99	Belarus	134	Haiti
30	Armenia	65	New Zealand	100	Guatemala	135	Zimbabwe
31	TFYR Macedonia	66	Côte d'Ivoire	101	United Arab Emirates	136	Iran, Islamic Republic of
32	Morocco	67	Qatar	102	Germany	137	Kuwait
33	Hungary	68	Poland	103	Senegal	138	Saudi Arabia
34	Chile	69	Nigeria	104	Sri Lanka	139	Indonesia
35	Uganda	70	Canada	105	Madagascar	140	Suriname

Source: UNCTAD calculations.

Figure 1.8. Inward FDI Performance Index, by developing region, 1988-1990, 1993-1995, 2000-2002, 2001-2003



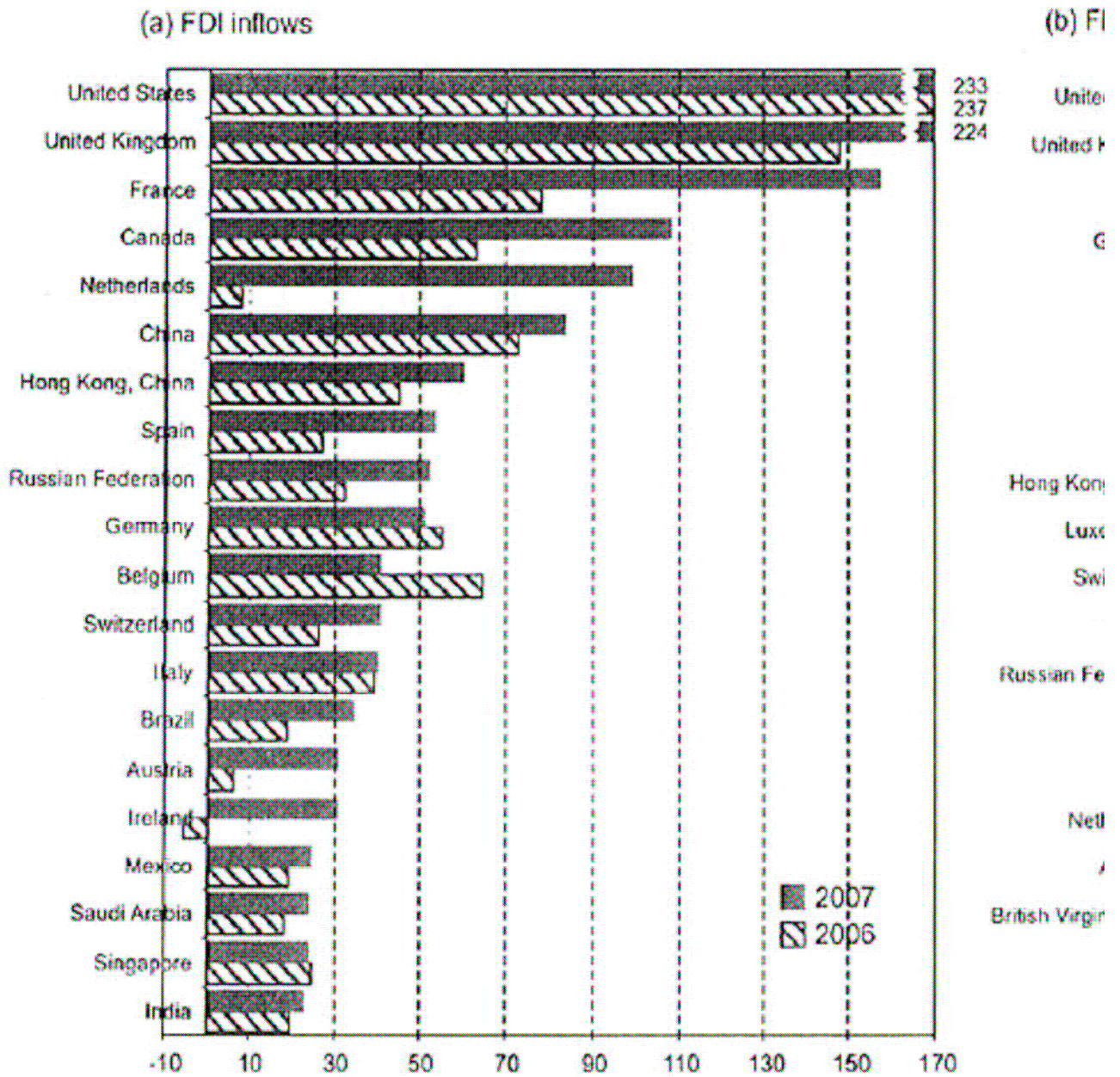
Source: UNCTAD.

Table 1. FDI flows, by region and selected countries
(Billions of dollars and percentage share of world FDI flows)

Region/economy	FDI inflows					
	1995–2000 (Annual average)	2002	2003	2004	2005	2006
Developed economies	539.3	442.9	361.1	403.7	611.3	900.0
Europe	327.9	316.6	279.8	218.7	505.5	510.0
European Union	314.6	309.4	259.4	214.3	498.4	510.0
Japan	4.6	9.2	6.3	7.8	2.8	0.0
United States	169.7	74.5	53.1	135.8	104.8	200.0
Other developed countries	37.1	42.6	21.8	41.3	-1.7	100.0
Developing economies	188.3	171.0	180.1	283.6	316.4	400.0
Africa	9.0	14.6	18.7	18.0	29.5	0.0
Latin America and the Caribbean	72.9	57.8	45.9	94.4	76.4	100.0
Asia and Oceania	106.4	98.6	115.5	171.2	210.6	200.0
Asia	105.9	98.5	115.1	170.3	210.0	200.0
West Asia	3.3	5.5	12.0	20.6	42.6	100.0
East Asia	70.7	67.7	72.7	106.3	116.2	100.0
China	41.8	52.7	53.5	60.6	72.4	0.0
South Asia	3.9	7.1	5.9	8.1	12.1	0.0
South-East Asia	28.0	18.1	24.6	35.2	39.1	0.0
Oceania	0.5	0.1	0.4	0.9	0.5	0.0
South-East Europe and CIS (transition economies)	7.3	11.3	19.9	30.4	31.0	0.0
South-East Europe	1.2	2.2	4.1	3.5	4.8	0.0
CIS	6.1	9.1	15.8	26.9	26.1	0.0
World	734.9	625.2	561.1	717.7	958.7	1400.0
Memorandum: percentage share in world FDI flows						
Developed economies	73.4	70.8	64.4	56.2	63.8	100.0
Developing economies	25.6	27.4	32.1	39.5	33.0	0.0
South-East Europe and CIS (transition economies)	1.0	1.8	3.5	4.2	3.2	0.0

Source: UNCTAD, *World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the World Economy* (www.unctad.org/fdistatistics).

Figure 1. Global FDI flows, top 20
(Billions of dollars)



Source: UNCTAD, *World Investment Report 2008: Transition to a New Paradigm of Development*, annex table B.1 and based on FDI/TNI

^a Ranked by the magnitude of 2007 FDI flows.

Annex table A.1.3. The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2002^a
(Millions of dollars and number of employees)

Ranking 2002	Ranking 2001:		Corporation	Home economy	Industry ^c	Jobs		Sales		Employment		TBI ^b (Per cent)	
	Foreign assets	TN ^b				Foreign	Total	Foreign ^d	Total	Foreign	Total		
1	84	2	83	General Electric	United States	Electrical & electronic equipment	229 001	575 244	45 403	131 698	150 000	375 000	40.6
2	12	1	13	Vodafone Group Plc ^e	United Kingdom	Telecommunications	207 622 ^f	232 870	33 631	42 312	56 667	66 667	84.5
3	67	7	85	Ford Motor Company	United States	Motor vehicles	165 024 ^f	295 222	54 472	85 420	188 453	350 321	47.2
4	16	3	15	British Petroleum Company Plc	United Kingdom	Petroleum expl./ref./dist.	126 109	159 125	145 982	188 186	97 400	116 300	81.3
5	95	8	87	General Motors	United States	Motor vehicles	107 526 ^f	370 782	48 071	166 763	101 000	350 000	27.9
6	45	9	48	Royal Dutch/Shell Group ^f	United Kingdom/Netherlands	Petroleum expl./ref./dist.	94 402 ^f	146 392	114 294	179 431	65 000	111 000	62.4
7	73	12	47	Toyota Motor Corporation	Japan	Motor vehicles	79 433 ^f	167 270	72 820	87 113	85 057	264 036	46.7
8	22	10	21	Total Fina Elf	France	Petroleum expl./ref./dist.	79 032 ^f	89 450	77 461	96 993	68 554	121 409	74.9
9	65	-	-	France Telecom	France	Telecommunications	73 454 ^h	111 735	18 167	44 107	102 016	240 573	49.6
10	41	6	39	ExxonMobil Corporation	United States	Petroleum expl./ref./dist.	60 002	94 940	141 274	200 949	56 000 ⁱ	92 000	65.1
11	53	15	51	Volkswagen Group	Germany	Motor vehicles	57 133 ^f	114 156	99 652	82 244	157 887	324 892	57.1
12	86	20	86	E.ON	Germany	Electricity, gas and water	52 294 ^f	118 526	13 104	35 054	42 063	107 856	40.2
13	78	22	81	BMW Group	Germany	Electricity, gas and water	50 699	105 116	17 422	44 110	55 568	111 765	41.4
14	40	4	36	Vivendi Universal	France	Media	49 667 ^f	72 682	30 041	55 004	45 772	61 815	65.7
15	50	16	57	ChevronTexaco Corp.	United States	Petroleum expl./ref./dist.	48 409	77 359	55 067	98 091	37 038	65 038	58.2
16	29	17	38	Hutchison Whampoa Limited	Hong Kong/China	Diversified	48 014	63 284	3 088	1 424	12 492	154 013	71.1
17	46	-	-	Siemens AG	Germany	Electrical & electronic equipment	47 511 ^f	76 474	50 724	77 244	253 140	426 000	62.3
18	94	30	91	Electricité de France	France	Electricity, gas and water	47 385	151 835	12 552	45 743	50 437	171 995	29.3
19	66	13	63	Fiat SpA	Italy	Motor vehicles	46 150	96 990	24 560	52 638	98 708	186 402	49.1
20	31	19	44	Honda Motor Co Ltd	Japan	Motor vehicles	43 648 ^f	63 755	40 167	65 366	42 885	63 310	70.5
21	9	18	11	News Corporation	Australia	Media	40 331	45 214	16 028	17 421	312 210 ⁱ	35 000	90.1
22	6	39	5	Roche Group	Switzerland	Pharmaceuticals	40 152	46 160	10 029 ⁱ	19 173	61 090	69 659	91.0
23	19	11	18	Suez	France	Electricity, gas and water	38 739	44 005	34 165	43 596	118 200	198 750	78.1
24	58	27	60	BMW AG	Germany	Motor vehicles	37 604	58 192	30 211	39 995	20 120	96 263	53.7
25	64	26	75	Eni Group	Italy	Petroleum expl./ref./dist.	36 991 ^f	68 987	22 420	45 329	36 973	80 635	49.9
26	48	21	20	Nestlé SA ^g	Switzerland	Food & beverages	36 146 ^f	63 007	34 070	57 508	150 232	254 199	59.0
27	98	35	97	DaimlerChrysler AG	Germany/United States	Motor vehicles	35 778 ^f	196 375	46 107	141 491	72 562	305 571	29.6
28	63	14	52	Telefonía SA	Spain	Telecommunications	35 720	71 527	11 286	26 874	88 410	152 885	58.0
29	62	23	65	IBM	United States	Electrical & electronic equipment	34 951 ^f	96 404	40 427	81 186	178 692 ⁱ	318 809	50.8
30	92	-	-	ConocoPhillips	United States	Petroleum expl./ref./dist.	32 094 ^f	76 836	10 074	56 748	21 934 ⁱ	57 300	33.8
31	99	34	95	Wal-Mart Stores	United States	Retail	30 709	94 685	40 794	244 524	300 000	1 400 000	23.5
32	52	32	53	Sony Corporation	Japan	Electrical & electronic equipment	29 823 ^f	69 476	42 858	61 204	94 000	140 100	57.1
33	44	29	45	Carrefour SA	France	Retail	28 594 ^f	40 804	31 809	65 011	271 031 ⁱ	386 762	63.0
34	70	60	61	Hewlett-Packard	United States	Electrical & electronic equipment	28 247 ^f	70 710	33 286	56 588	56 326 ⁱ	141 000	46.2
35	5	24	3	ABB	Switzerland	Machinery and equipment	28 155 ^f	29 533	17 104 ⁱ	18 295	133 321 ⁱ	139 051	94.5
36	42	25	35	Unilever ^f	United Kingdom/Netherlands	Diversified	27 937 ^f	46 752	27 404	46 122	193 000	258 000	64.8
37	10	28	7	Philips Electronics	Netherlands	Electrical & electronic equipment	27 801	33 849	29 673	30 099	140 827	170 087	86.8
38	34	-	-	Novartis	Switzerland	Pharmaceuticals	25 878 ^f	45 588	20 588	28 906	40 282	72 877	70.2
39	39	33	40	Aventis SA	France	Pharmaceuticals	23 793 ^f	32 574	14 767	19 506	37 092 ^g	78 099	65.7
40	101	-	-	AOL Time Warner Inc	United States	Media	23 478 ^h	115 450	8 329	4 0961	18 555	91 250	20.3

Table A2.1

Listing of the EU-500 group of companies on the 2004 Scoreboard ranked by their R&D investment in financial year 2003

Rank	Company	FTSE Sector	Country	R&D Investment		Net Sales	R&D Sales ratio	Operating Profit	R&D per employee	Market Capitalisation
				2003	change 03/02	2003	2003	2003	2003	2003
				€m	%	€m	%	% of Net sales	€k	% of Net Sales
Top 500 companies				100 790	-2.0	3 139 330	3.2	7.1	8.4	89.0
number of companies for calculation				500	493	497	497	499	497	431
1	DaimlerChrysler	Automobiles & parts (31)	Germany	5 571	-8	136 437	4	1	15	26
2	Siemens	Electronic & electrical (25)	Germany	5 511	-5	74 233	7	4	13	67
3	Volkswagen	Automobiles & parts (31)	Germany	4 140	-5	88 414	5	3	13	14
4	Nokia	IT hardware (93)	Finland	3 978	15	29 455	14	17	77	144
5	GlaxoSmithKline	Pharma & biotech (48)	UK	3 961	-5	30 429	13	30	38	308
6	Ericsson	IT hardware (93)	Sweden	3 229	-0	12 973	25	-9	57	262
7	Aventis	Pharma & biotech (48)	France	2 924	-15	17 815	16	14	39	280
8	AstraZeneca	Pharma & biotech (48)	UK	2 736	12	14 944	18	22	45	391
9	Robert Bosch	Automobiles & parts (31)	Germany	2 650	7	36 357	7	5	12	..
10	Philips Electronics	Electronic & electrical (25)	The Netherlands	2 617	-14	29 037	9	3	18	87
11	BMW	Automobiles & parts (31)	Germany	2 559	10	41 525	6	8	25	56
12	Bayer	Chemicals (11)	Germany	2 414	-5	28 567	9	-7	20	54
13	EADS	Aerospace & defence (21)	The Netherlands	2 193	5	30 133	7	1	20	58
14	Peugeot (PSA)	Automobiles & parts (31)	France	2 098	13	54 238	4	4	11	21
15	Istituto Finanziario Industriale	Automobiles & parts (31)	Italy	1 763	0	53 509	3	-4	9	1
16	Renault	Automobiles & parts (31)	France	1 737	-2	37 525	5	8	13	47
17	Alcatel	IT hardware (93)	France	1 593	-33	12 513	13	-13	26	102
18	BAE Systems	Aerospace & defence (21)	UK	1 560	22	11 903	13	5	23	82
19	Sanofi-Synthelabo (now Sanofi-Aventis)	Pharma & biotech (48)	France	1 316	8	8 048	16	37	40	480
20	Finmeccanica	Aerospace & defence (21)	Italy	1 227	24	7 497	16	6	27	63
21	Boehringer Ingelheim	Pharma & biotech (48)	Germany	1 176	-10	7 382	16	12	35	..
22	BASF	Chemicals (11)	Germany	1 105	-3	33 361	3	7	13	72
23	Infineon Technologies	IT hardware (93)	Germany	1 083	12	6 152	18	-5	34	104
24	Unilever	Food producers (43)	UK	1 065	-9	42 693	3	12	4	111
25	SAP	Software & computer services (97)	Germany	996	10	7 025	14	24	34	573
26	Schering	Pharma & biotech (48)	Germany	947	-2	4 828	20	15	36	181
27	STMicroelectronics	IT hardware (93)	France	921	23	5 735	16	4	20	230
28	Deutsche Telekom	Telecommunication services (67)	Germany	900	0	55 838	2	8	4	103
29	AKZO Nobel	Chemicals (11)	The Netherlands	892	-2	13 051	7	8	13	57
30	Volvo	Engineering & machinery (26)	Sweden	865	4	20 195	4	2	12	62
31	Michelin	Automobiles & parts (31)	France	711	1	15 370	5	5	6	41
32	Total	Oil & gas (07)	France	667	1	104 652	1	13	6	95
33	Snecma	Aerospace & defence (21)	France	624	0	6 431	10	6	16	66
34	Merck	Pharma & biotech (48)	Germany	605	2	7 202	8	7	18	32
35	Valeo	Automobiles & parts (31)	France	564	-2	9 234	6	3	8	29
36	Novo Nordisk	Pharma & biotech (48)	Denmark	563	1	3 564	16	24	31	335
37	ZF	Automobiles & parts (31)	Germany	524	-3	8 928	6	-0	10	..
38	Continental	Automobiles & parts (31)	Germany	498	1	11 534	4	7	8	47
39	Schneider	Electronic & electrical (25)	France	494	5	8 780	6	7	7	133
40	L'Oreal	Personal care & household (47)	France	480	3	14 029	3	16	10	272
41	France Telecom	Telecommunication services (67)	France	478	-17	46 121	1	24	2	103
42	BT	Telecommunication services (67)	UK	474	-12	26 282	2	15	5	87
43	ALSTOM	Electronic & electrical (25)	France	473	-24	16 688	3	-5	6	3
44	Shell	Oil & gas (07)	UK	463	24	159 931	0	11	4	70
45	RWE	Utilities - other (73.78)	Germany	436	0	42 771	1	7	3	50
46	Solvay	Chemicals (11)	Belgium	420	2	7 557	6	9	14	74
47	Altana	Pharma & biotech (48)	Germany	412	12	2 735	15	21	41	222
48	MAN	Engineering & machinery (26)	Germany	407	-4	15 021	3	3	6	29
49	Rolls-Royce	Aerospace & defence (21)	UK	399	-5	8 011	5	4	11	70

Table 3. The world's top 25 non-financial TNCs, ranked by sales
(Millions of dollars and number of employees)

Ranking by:			Assets				
Rank	Foreign assets	TNI ^a	II Corporation	Home economy	Industry	Foreign	Total
1	71	54	General Electric	United States	Electrical & electronic equipment	442 278	697
2	14	68	British Petroleum Company Plc	United Kingdom	Petroleum expl./ref./distr.	170 326	217
3	87	93	Toyota Motor Corporation	Japan	Motor vehicles	164 627	273
4	34	79	Royal Dutch/Shell Group	United Kingdom, Netherlands	Petroleum expl./ref./distr.	161 122	235
5	40	35	Exxonmobil Corporation	United States	Petroleum expl./ref./distr.	154 993	215
6	78	64	Ford Motor Company	United States	Motor vehicles	131 062	278
7	7	99	Vodafone Group Plc	United Kingdom	Telecommunications	126 190	144
8	26	51	Total	France	Petroleum expl./ref./distr.	120 645	138
9	96	36	Electricite De France	France	Electricity, gas and water	111 916	235
10	92	18	Wal-Mart Stores	United States	Retail	110 199	151
11	37	34	Telefonica SA	Spain	Telecommunications	101 891	143
12	77	88	E.On	Germany	Electricity, gas and water	94 304	167
13	86	82	Deutsche Telekom AG	Germany	Telecommunications	93 488	171
14	58	65	Volkswagen Group	Germany	Motor vehicles	91 823	175
15	73	57	France Telecom	France	Telecommunications	90 871	135
16	90	63	ConocoPhillips	United States	Petroleum expl./ref./distr.	89 528	164
17	56	89	Chevron Corporation	United States	Petroleum expl./ref./distr.	85 735	132
18	11	75	Honda Motor Co Ltd	Japan	Motor vehicles	76 264	101
19	36	62	Suez	France	Electricity, gas and water	75 151	96
20	45	48	Siemens AG	Germany	Electrical & electronic equipment	74 585	115
21	10	11	Hutchison Whampoa Limited	Hong Kong, China	Diversified	70 679	81
22	84	85	RWE Group	Germany	Electricity, gas and water	68 202	123
23	9	7	Nestlé SA	Switzerland	Food & beverages	66 677	83
24	62	38	BMW AG	Germany	Motor vehicles	66 053	104
25	51	33	Procter & Gamble	United States	Diversified	64 487	131

Source: UNCTAD, *World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Infr*

MERCADOS DE TECNOLOGIA

(b) The Market for Technology: Value of Technology Transactions, 1985-1997, by Sector (millions of 1995 dollars, all countries)

YEAR	1985-1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Total Value
SIC 28	5809	4105	6101	5227	6431	7887	4645	2753	2938	45893
SIC 35	6280	5599	10224	9153	9493	9347	7864	3067	3359	64506
SIC 36	10971	8908	14534	14816	17040	19437	13294	6329	7080	114539
SIC 73	1740	2518	4360	4063	4416	7421	9368	4927	5156	43991
SIC 87	171	140	701	2929	2429	1137	529	343	265	9654
SIC All	2781	2901	5471	6373	6549	6354	6658	3342	3156	43585
Others										
TOTAL	27753	24169	41410	43374	46479	56604	44669	20761	21956	322172

Source: Our computations based on SIC data files. Values are estimated by weighting the number of transactions in technologies reported by SIC 1998 by the average value of the technology transactions for the sector computed from available information in the SIC database. See the text for details.

Note: SIC 28 = Chemicals; SIC 35 = Industrial Machinery & Equipment; SIC 36 = Electronic & Other Electric Equipment; SIC 38 = Instruments & Related Products; SIC 49 = Electric, Gas, and Sanitary Services; SIC 50 = Wholesale Trade - Durable Goods; SIC 73 = Business Services; SIC 87 = Engineering and Management Services.

DOIS TIPOS DE CONTRATOS DE LICENÇA

TRADICIONAL :

SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA

EMERGENTE :

SEGMENTAÇÃO DA CADEIA DE VALOR

FIGURE 2. The Closed Paradigm for Managing Industrial R&D

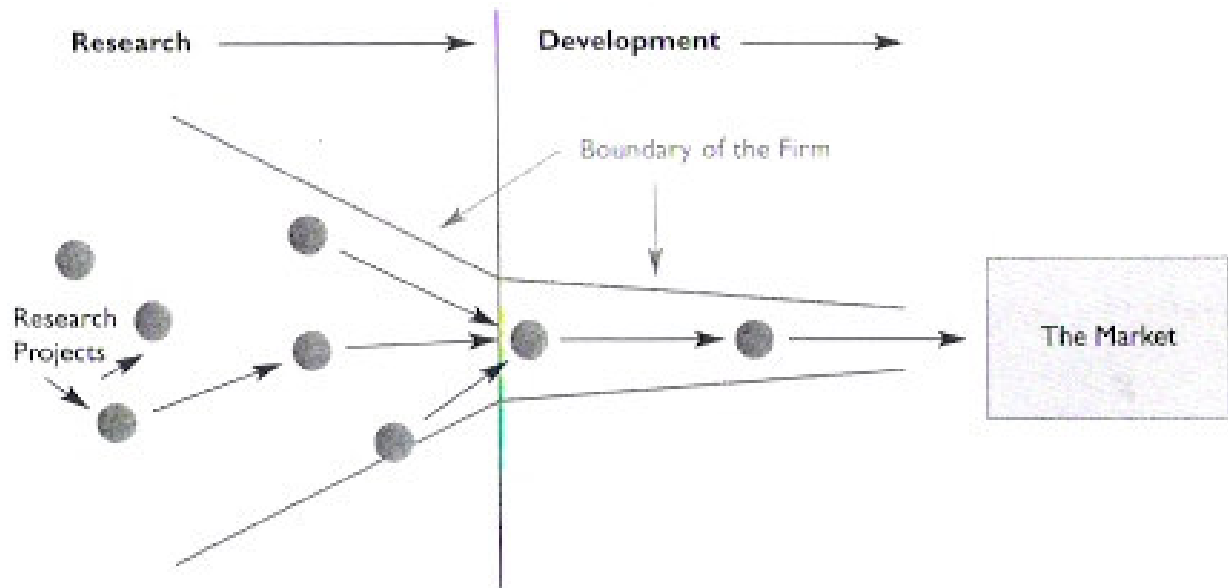


FIGURE 4. The Open Innovation Paradigm for Managing Industrial R&D

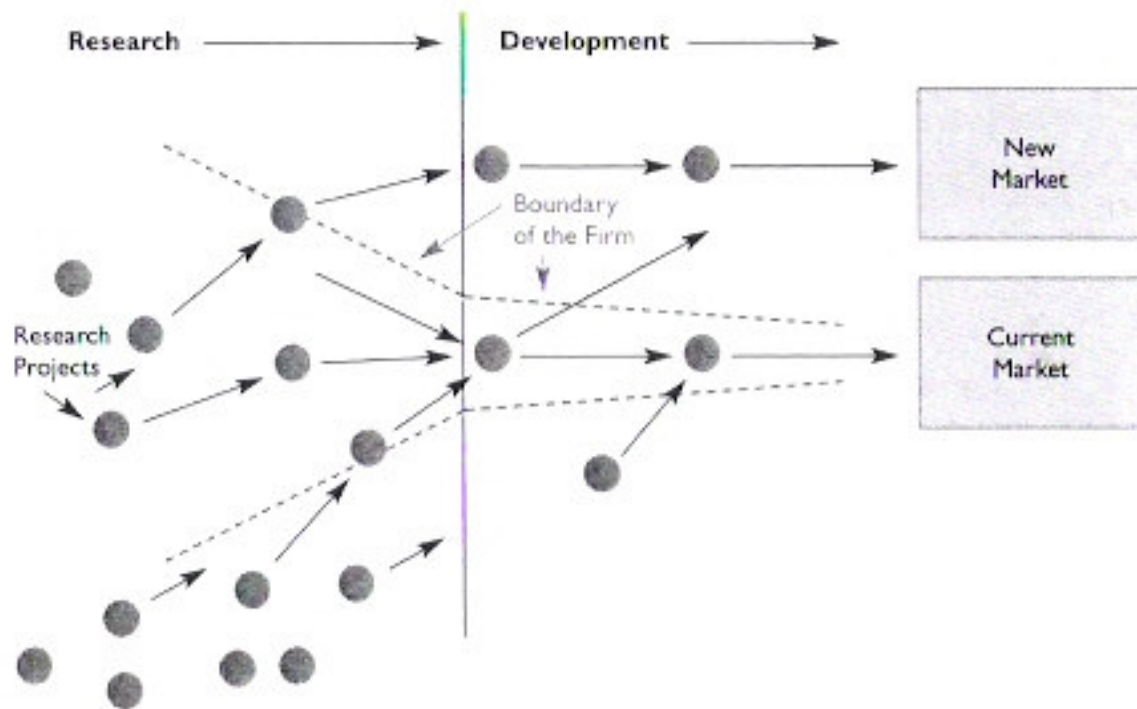
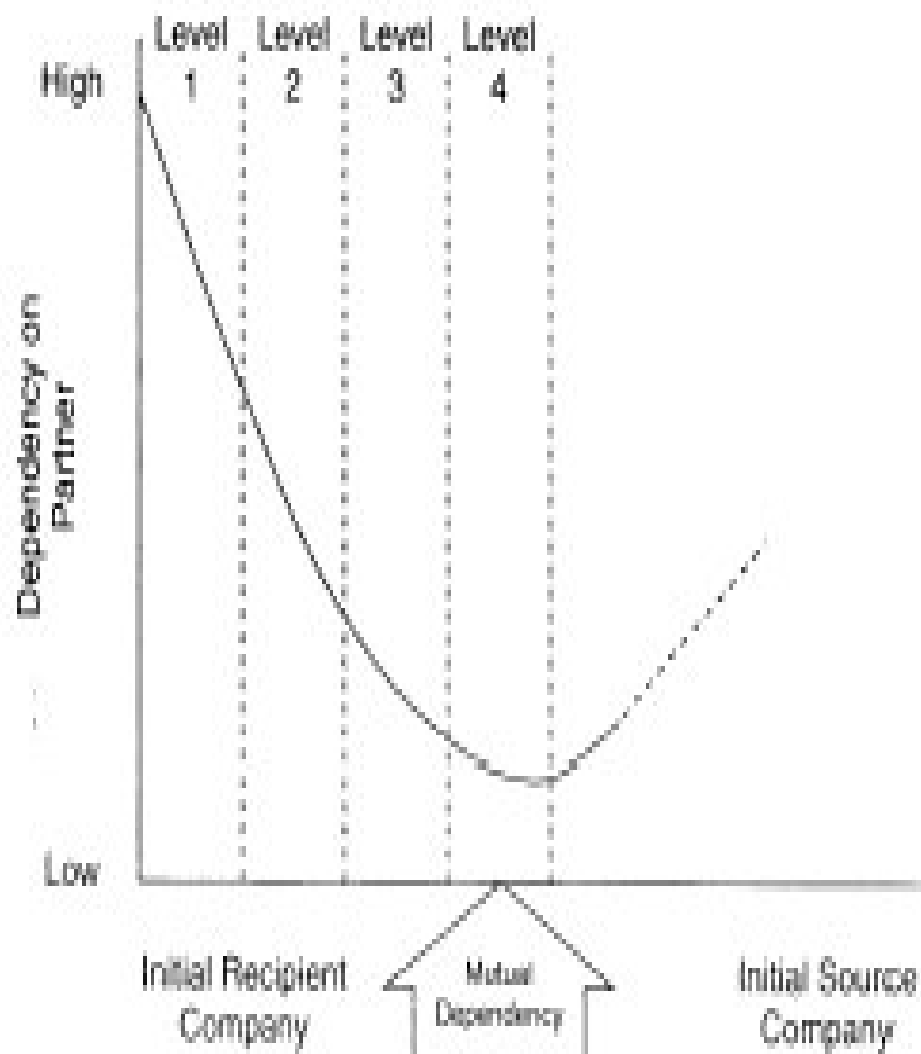


Figure 8-2 Interdependency of Technology Recipient and Technology Source in the Transfer of Technological Capabilities



- (1) Unidades Chave na Mão/Actividades de Montagem
- (2) Adaptação e Produção Utilizando Componentes Lo
- (3) Redesign do Produto
- (4) Capacidade autónoma de concepção de produtos

Figure 8-3 Flows of Knowledge During Capabilities Transfer

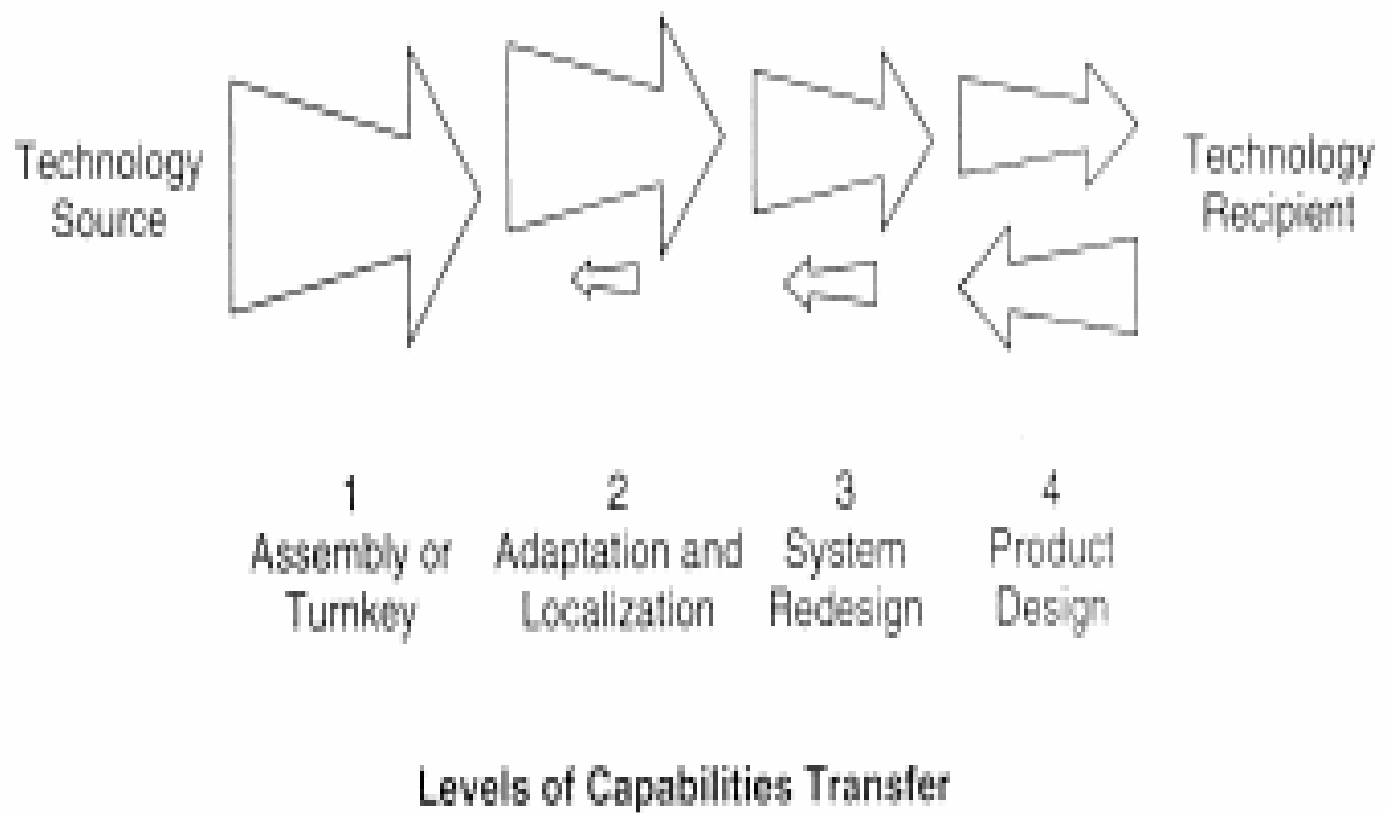
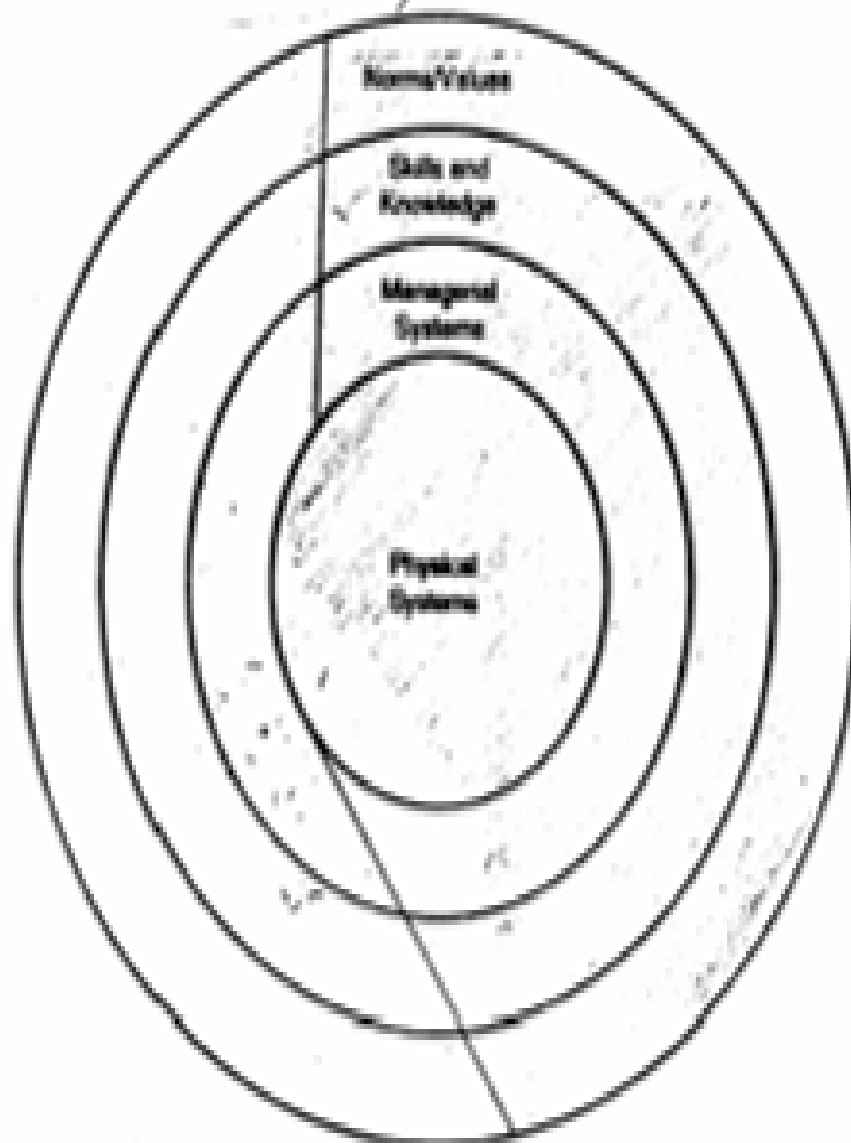


Figure 8-6 Level 3 of Capabilities Transfer: Product Redesign



Eixo de Utilização Estratégica	Espaço de Aplicação	Modos de Regulação⁽¹⁾	Relevância da Cooperação
Proteger para Explorar	Mercado dos Produtos	Hierarquia	Nada (em princípio)⁽²⁾
Proteger para Comercializar	Mercado da Tecnologia	Contratos de Licença	Variável
Proteger para Trocar	Oligopolios Tecnológicos	Licenças Cruzadas	Limitada
Proteger para Cooperar	Mercado da Inovação	Acordos de Base Tecnológica	Elevada

(1) Aplica-se apenas duas dimensões: *Trade-Off* e *Trade-Off* de aplicação com relação à aplicação lógica "sem o processo"

(2) Relevância é aplicação de patentes em caso. Não se trata a possibilidade de obter cooperação em caso de acordo, independentemente de como se dá a aplicação de patentes em de distribuição de produtos.

Quadro 1 - Eixos de Utilização Estratégica das Patentes