

CAPÍTULO 2

A ENVOLVENTE INTERNACIONAL DA EMPRESA

2.1 GLOBALIZAÇÃO

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 Governança
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

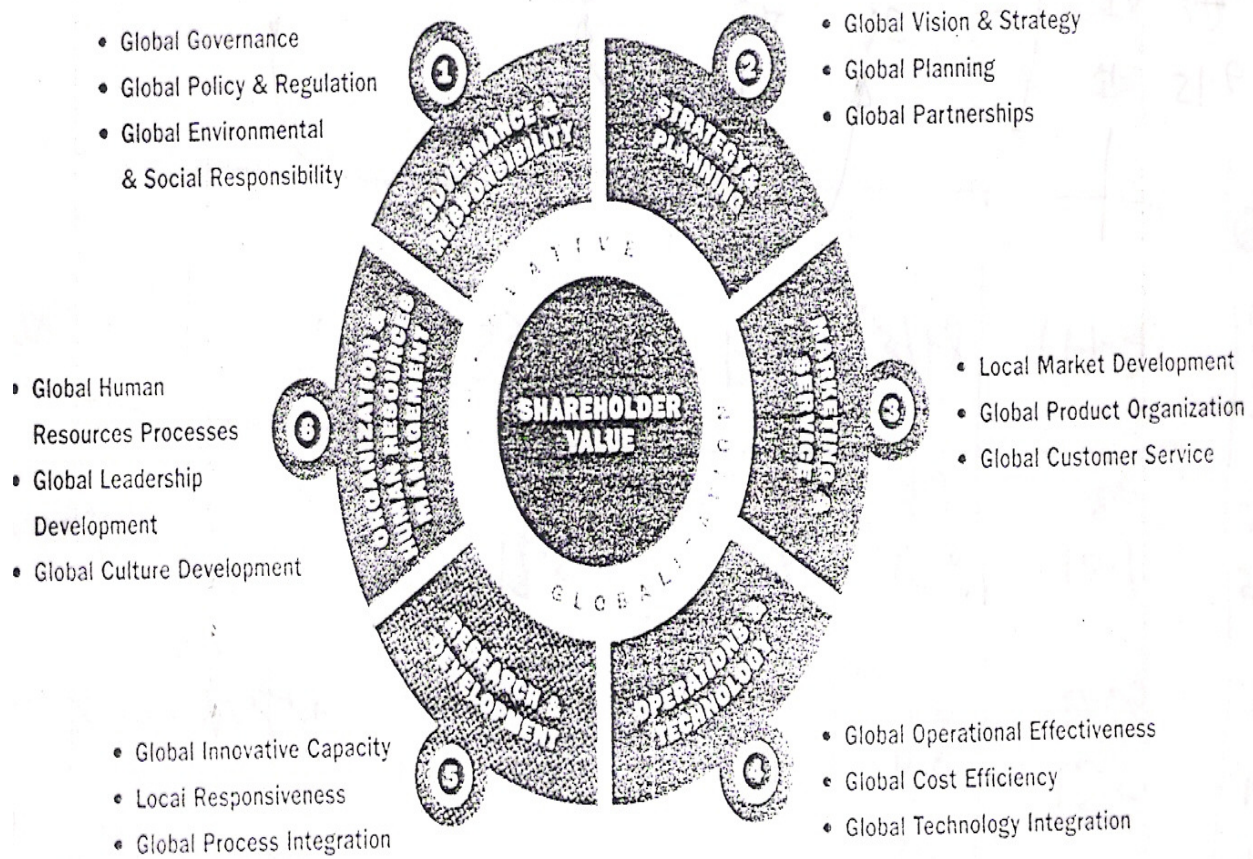
- Um mundo que “encolheu”
 - Globalização Financeira
 - Globalização dos Mercados
 - Globalização das Estratégias Empresariais
 - Alianças e presença mundial
 - Maior dispersão dos centros de inovação
 - Globalização e ambiente

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)

2.2
INTEGRAÇÃO GLOBAL E
ORGANIZAÇÕES
MULTILATERAIS

INTEGRAÇÃO GLOBAL

- A Globalização afectando todos os Países
- Papel das Organizações Multilaterais na aceleração da Globalização
- O papel da criação da OMC

ORGANIZAÇÕES MULTILATERAIS (I): BANCO MUNDIAL E FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL

BANCO MUNDIAL

Data de Criação: 1944

Objectivo: Apoio financeiro ao desenvolvimento

Membros: 184 países

Sede: Washington DC, EUA

Organizações:

- BIRD – Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento
- IDA – Associação para o Desenvolvimento Internacional
- IFC – International Finance Corporation
- MIGA – Multilateral Investment Guarantee Agency
- ICSID – Centro Internacional para a Solução de Litígios de Investimento

Site: <http://web.worldbank.org>

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL (IFM/FMI)

Data de Criação: 1944

Membros: 184 países

Sede: Washington DC, EUA

Objectivo:

- Promover a cooperação monetária internacional
- Facilitar a expansão do comércio mundial
- Promover a estabilidade cambial
- Apoiar o estabelecimento de um sistema de pagamentos multilateral e a eliminação das restrições cambiais ao comércio internacional
- Apoiar os países, através de salvaguardas adequadas, na correcção dos desajustamentos das suas balanças de pagamentos

Site: <http://www.imf.org>

(Consultado a 11 de Setembro de 2006)

Perspectiva Crítica:

Joseph Stiglitz, *Globalization and Its Critics*, 2002

ORGANIZAÇÕES NO ÂMBITO DO BANCO MUNDIAL

- **BIRD – BANCO INTERNACIONAL PARA A RECONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO**
Criado em 1945. 184 membros.
Objectivo: Apoio financeiro aos países mais pobres e de rendimento médio promovendo o desenvolvimento sustentado e reduzindo a pobreza.
- **IDA – ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO INTERNACIONAL**
Criado em 1960. 162 membros.
Objectivo: Apoio aos 78 países menos desenvolvidos, através de créditos sem juro, no sentido de melhorar os serviços básicos (educação, saúde, água e higiene pública) e de promover o crescimento da produtividade e a criação de emprego.
- **IFC – INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION**
Criado em 1956. 175 membros.
Objectivo: Apoio ao desenvolvimento económico através do sector privado. Investimento em empresas privadas em países em desenvolvimento, especialmente em negócios considerados demasiado arriscados para serem realizados exclusivamente pelas empresas privadas.
- **MIGA – MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY**
Criado em 1988. 157 membros.
Objectivo: Apoio ao investimento estrangeiro em países em desenvolvimento concedendo garantias contra os prejuízos causados por riscos não comerciais (expropriação, não convertibilidade de moeda, restrições e transferências para o estrangeiro e guerra).
- **ICSID – CENTRO INTERNACIONAL PARA A SOLUÇÃO DE LITÍGIOS DE INVESTIMENTO**
Criado em 1966. 134 membros.
Objectivo: Serviços de conciliação e arbitragem de litígios de investimento, procurando promover uma atmosfera de confiança entre Estados e investidores internacionais.

DO GATT À OMC: O URUGUAY ROUND

- **A OMC COMO “HERDEIRA” DO GATT**

O GATT (General Agreement on Tariffs and Trade/ Acordo Geral das Tarifas e Comércio) foi estabelecido em 1947 com o objectivo de promover o comércio mundial

- **O URUGUAY ROUND (1986-1994)**

→ Criação da OMC

→ Acordo sobre TRIMs

(Aspectos Comerciais das Medidas ligadas ao Investimento)

Condiciona a possibilidade de os países imporem às empresas (e nomeadamente às empresas estrangeiras) restrições às suas operações de comércio internacional ou definirem condições de investimento em função de importações ou exportações

→ Acordo sobre TRIPs

(Aspectos Comerciais ligados à Propriedade Intelectual)

Relativo à protecção dos direitos de propriedade intelectual (patentes, marcas, desenhos e modelos, direitos de autor, *trade secrets*) nas operações de comércio internacional

→ Acordo sobre Comércio de Serviços

Extensão das regras de liberalização ao comércio de serviços, nomeadamente serviços financeiros, telecomunicações, transportes, operadores turísticos e hotelaria.

→ Acordo sobre Têxteis e Vestuário

Integração do comércio de têxteis e vestuário na disciplina da OMC

Período de transição até 2005 com liberalização progressiva (calendários variáveis em função do país)

ORGANIZAÇÕES MULTILATERAIS (II): ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO (WTO/OMC)

Data de Criação: 1995 (estabelecida na sequência das negociações do Uruguay Round 1986-94)

Membros: 149 países

Sede: Genebra, Suíça

Objectivo: Liberalização do Comércio Mundial, com base nos acordos multilaterais de comércio estabelecidos entre os Estados membros (os chamados acordos da OMC)

Princípios Básicos:

- Reciprocidade e Vantagens Mútuas
- Nação mais Favorecida (com limitações...)
- Tratamento Nacional

Funções:

- Administrar os acordos da OMC
- Fornecer um fórum para as negociações comerciais
- Resolver as disputas comerciais entre os países
- Acompanhar as políticas comerciais nacionais
- Fornecer assistência técnica e formação no domínio do comércio internacional aos países em desenvolvimento

Site: <http://www.wto.org>

)

ORGANIZAÇÕES MULTILATERAIS (III):UNCTAD

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD)

- Ponto focal do Secretariado das Nações Unidas para as matérias relativas ao investimento directo estrangeiro e às empresas transnacionais.
- Análise das características e comportamento das empresas transnacionais e da sua contribuição para o desenvolvimento.
- Criação de um ambiente internacional favorável ao investimento internacional e ao desenvolvimento empresarial.
- ***Publicação do World Investment Report***

Tratados Multilaterais e Bilaterais

- Acordo de Lomé
 - Isenção de direitos aduaneiros nas importações pela UE de produtos oriundos dos ACP's (África, Caraíbas e Pacífico)
 - CDI - Centre pour le Développement Industriel
 - Apoio a projectos de desenvolvimento industrial dos países ACP

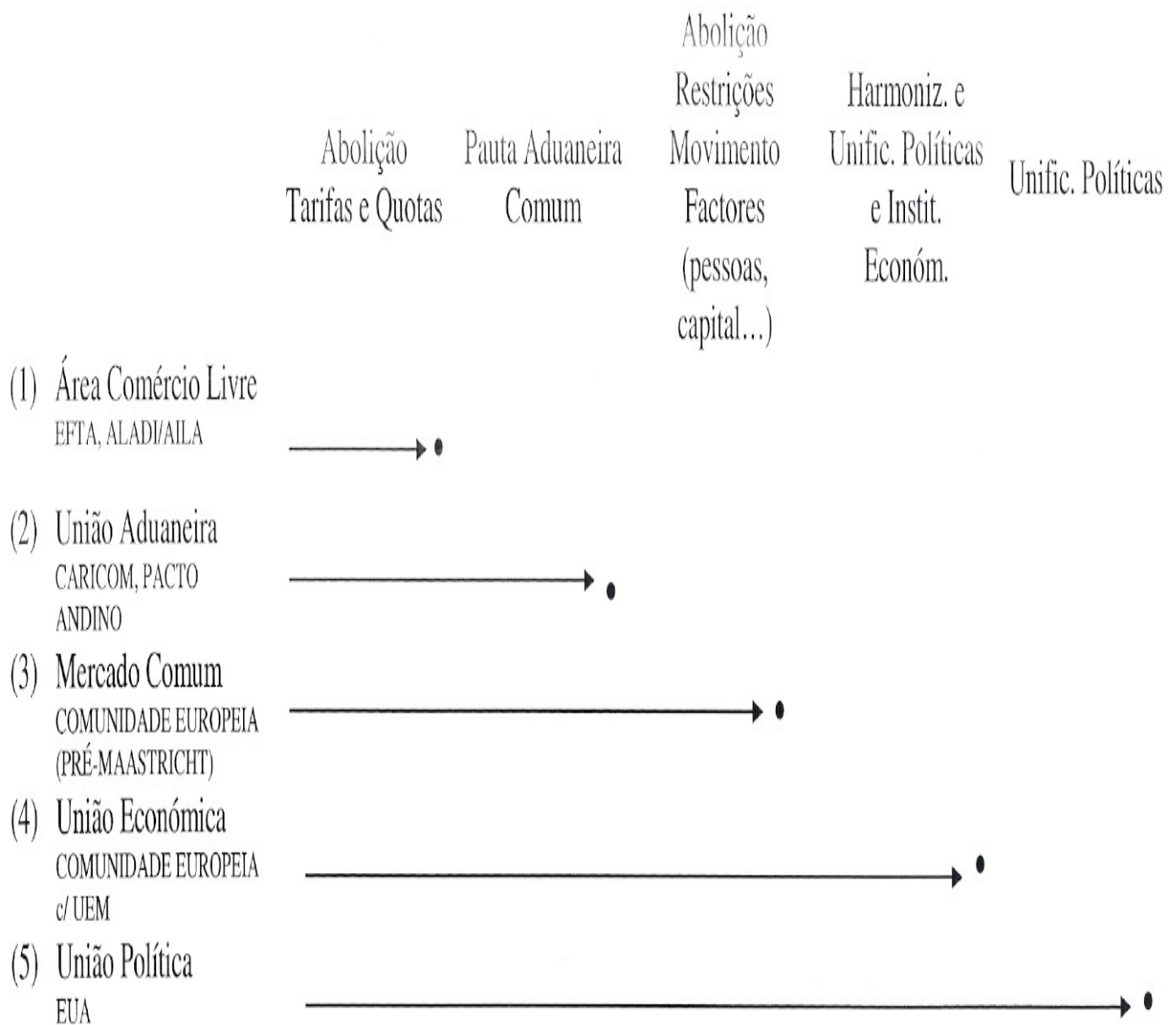
- Acordos Bilaterais de Prevenção de Dupla Tributação
 - Vantagens para os investidores
 - Problemas para os países menos desenvolvidos

2.3

INTEGRAÇÃO REGIONAL

INTEGRAÇÃO ECONÓMICA

FORMAS DE INTEGRAÇÃO ECONÓMICA INTERNACIONAL



Free trade the hard way

Bilateral agreement

- ★ Concluded recently
- ★ Negotiations under way or planned
- ☆ Proposed or being considered

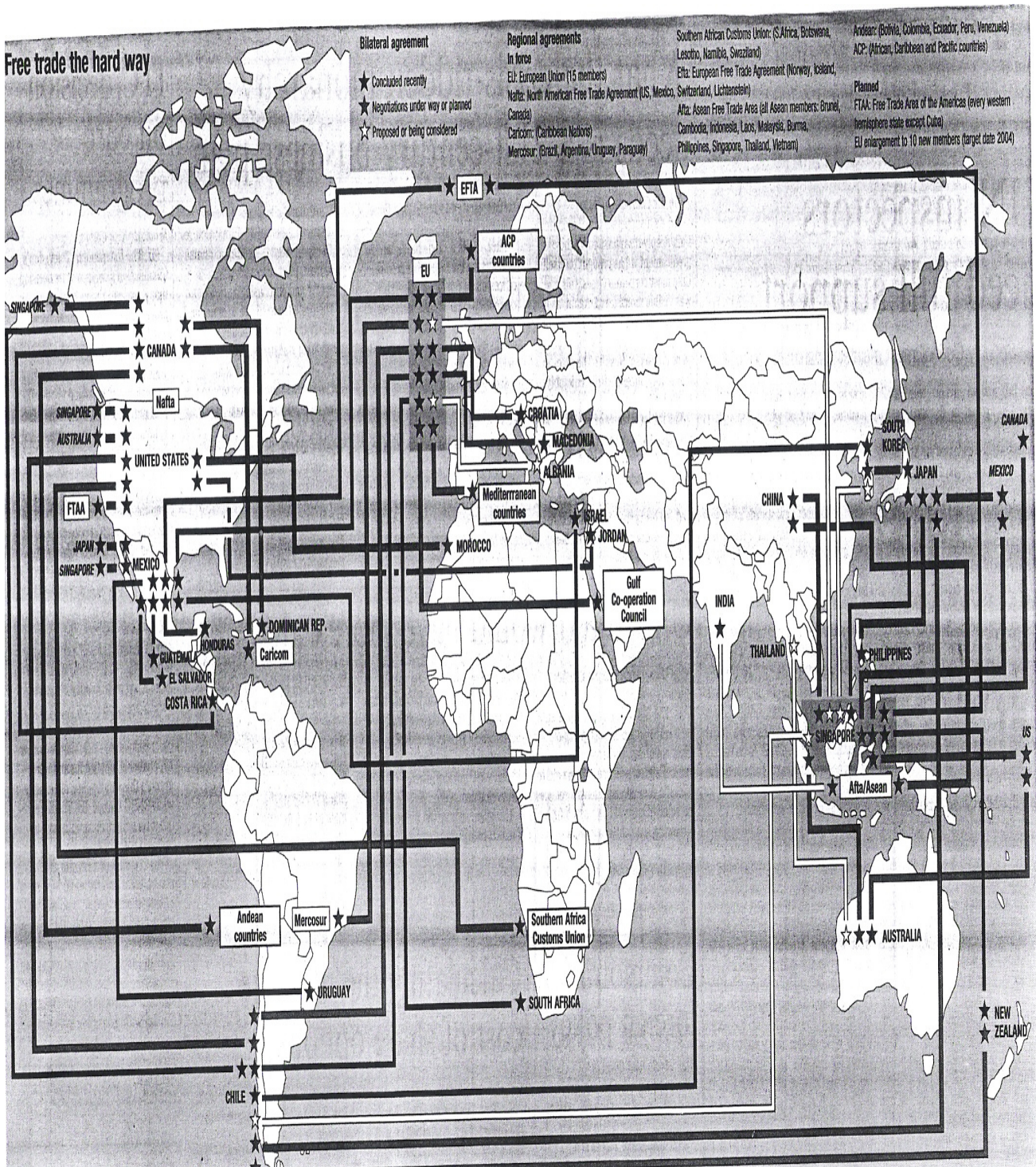
Regional agreements

- In force**
- EU: European Union (15 members)
 - Nafta: North American Free Trade Agreement (US, Mexico, Canada)
 - Caricom: (Caribbean Nations)
 - Mercosur: (Brazil, Argentina, Uruguay, Paraguay)

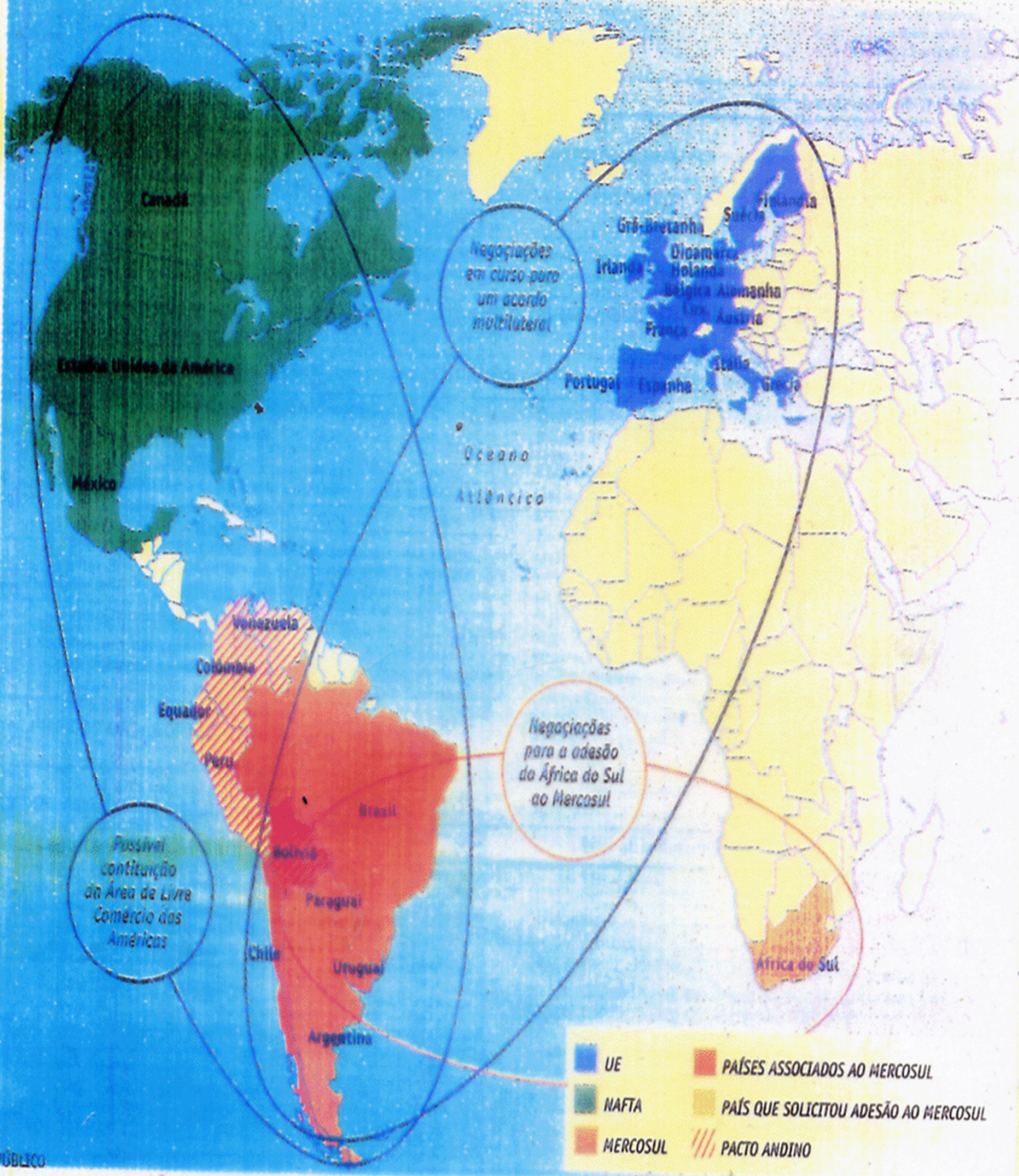
- Southern African Customs Union: (S. Africa, Botswana, Lesotho, Namibia, Swaziland)**
- Efta: European Free Trade Agreement (Norway, Iceland, Switzerland, Lichtenstein)**
- Afta: Asean Free Trade Area (all Asean members: Brunei, Cambodia, Indonesia, Laos, Malaysia, Burma, Philippines, Singapore, Thailand, Vietnam)**

- Andean: (Bolivia, Colombia, Ecuador, Peru, Venezuela)**
- ACP: (African, Caribbean and Pacific countries)**

- Planned**
- FTAA: Free Trade Area of the Americas (every western hemisphere state except Cuba)**
- EU enlargement to 10 new members (target date 2004)**



Principais blocos económicos e perspectivas de relacionamento



Integração Económica Regional e Efeitos do IDE

Efeito Macroeconómico	Resposta das EMN's	Efeito Liq. IDE
✓ Comércio Intra-regional mais atractivo que o extra-regional	✓ Crescimento do Investimento Directo (Substituição Importações)	✓ Positivo
✓ Nova configuração das vantagens locacionais dos estados membros	✓ Investimentos de reorganização (ajustamentos em função das novas condições de localização)	✓ Neutral (diferenças entre países)
✓ Redução de custos e ganhos de eficiência	✓ Investimento de Racionalização (aumentar as actividades de valor acrescentado na região)	✓ Positivo (diferenças entre países)
✓ Expansão do mercado, crescimento da procura e progresso técnico	✓ Investimento Ofensivo de Substituição das Importações	✓ Positivo

Integração Económica Regional e Empresarial

EMPRESARIAL

- ✓ Elevar a rentabilidade e melhorar a posição competitiva
- ✓ Explorar Economias Empresariais
- ✓ Reduzir o risco e a incerteza das transacções no mercado
- ✓ Proteger Qualidade dos Produtos
- ✓ Estimular sinergias decorrentes da propriedade comum de actividades relacionadas
- ✓ Proteger o valor de activos específicos (Tecn., Marca, Comp. Gestão,...)
- ✓ Ultrapassar Custos de Transacção
- ✓ Ganhar Vantagens Competitivas
- ✓ Partilhar Custos Comuns

REGIONAL

- ✓ Elevar Eficiência na aplicação de recursos
- ✓ Ultrapassar distorções dos mercados e estim. a concorrência
- ✓ Eliminar ou reduzir imperfeições dos mercados (câmbos, capital,...)
- ✓ Facilitar a especialização empresarial
- ✓ Vantagens de coordenação de políticas
- ✓ Reforçar a posição da região pela adopção de atitudes comuns face aos não membros
- ✓ Aumentar a dimensão do mercado e a capacidade Tecnológica dos Estados-membros

RATIONALISATION IN UNILEVER
TOILET SOAP MANUFACTURING CAPACITY 1973-1989



2.4

INSTITUIÇÕES E NEGÓCIO INTERNACIONAL

A IMPORTÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES

- **O Que são Instituições?**
'Regras do jogo' formais e informais que influenciam atitudes e comportamentos dos agentes sociais e económicos
- **Instituições Formais:** Leis, Regulamentos e Regras. Base reguladora (coerciva)
- **Instituições Informais:** Normas, Cultura, Ética... Base normativa e cognitiva.

PAPEL DAS INSTITUIÇÕES NO NEGÓCIO INTERNACIONAL

Vamos ouvir os vossos
exemplos

Como interpretam o caso dos
sapatos da Nike à luz do
contexto institucional?

2.5

INSTITUIÇÕES FORMAIS: SISTEMAS ECONÓMICOS, POLÍTICOS E LEGAIS

SISTEMAS POLÍTICOS, ECONÓMICOS E LEGAIS

- **Sistemas Políticos:** Dos diferentes sabores da democracia a regimes teocráticos...
- **Sistemas Económicos:** Diferentes Tipos de Capitalismo. Apropriação Privada do Excedente...
- **Sistemas Legais:** Legislação *versus* Jurisprudência *versus* Arbitrariedade

Enquadramento Político- Económico

- Factores Políticos
 - Sistemas Políticos
 - Estabilidade Política
 - Estabilidade governativa
 - Grandes grupos políticos
 - Conflitos políticos, sociais ou étnicos
 - Sistemas Económicos
 - Risco Político
 - Risco de Instabilidade Geral
 - Risco de Propriedade
 - Risco Operacional
 - Risco de Transferência
 - Canais de Influência
 - Parceiros Locais
 - Privatizações

Enquadramento Político-Económico

- Factores Sócio-Económicos
 - População
 - Dimensão do mercado
 - Grau de Urbanização
 - Taxa de Crescimento
 - Padrões de Consumo
 - Níveis Salariais
 - Níveis de Qualificação
 - Grau de Alfabetização
 - Cultura Técnica
 - Taxa de Desemprego
 - Distribuição do Rendimento
 - Nível de Desenvolvimento Económico
 - O Nível de desenvolvimento económico como condicionante da implementação
 - Condições Sociais (Educação, Saúde, Cultura, lazer)
 - Parceiros locais

Enquadramento Político-Económico

- Factores Sócio-Económicos
 - Infra-estruturas Económicas
 - Rede de Transportes
 - Sistema de Telecomunicações
 - Infra-estruturas energéticas
 - Infra-estruturas ambientais
 - Relações Laborais
 - Problemas dos Países em Desenvolvimento
 - Necessidades básicas
 - Crescimento da população
 - Estabilidade político-económica
 - Inflação
 - Dívida
 - Preços das Matérias primas
 - Base educacional

O PODER DO ESTADO

- ESTADO COMO LEGISLADOR
- ESTADO COMO PROMOTOR
- ESTADO COMO DECISOR
- ESTADO COMO PATROCINADOR DE ACTORES LOCAIS

INCENTIVOS E RESTRIÇÕES

❖ INCENTIVOS AO INVESTIMENTO

- INCENTIVOS DIRECTOS
- INCENTIVOS INDIRECTOS:
FACILITAÇÃO DE OPERAÇÕES
- INCENTIVOS CONDICIONADOS:
REGRAS DE ADJUDICAÇÃO, EMPREGO
DE LOCAIS
- POLÍTICA DE PRIVATIZAÇÕES

❖ RESTRIÇÕES

- CONDIÇÕES DE PROPRIEDADE
- LIMITAÇÕES À AQUISIÇÃO
- A RESTRIÇÃO FINANCEIRA
- OS “INDUTORES” LOCAIS

BARREIRAS AO COMÉRCIO E INVESTIMENTO INTERNACIONAIS

- ❖ DIREITOS DE IMPORTAÇÃO
- ❖ SUBSÍDIOS
- ❖ QUOTAS
- ❖ EMBARGOS E SANÇÕES
- ❖ CONTROLO DAS EXPORTAÇÕES
- ❖ CARTÉIS
- ❖ BARREIRAS NÃO TARIFÁRIAS
- ❖ CONTROLO DE CÂMBIOS
- ❖ CONTROLOS DO INVESTIMENTO ESTRANGEIRO
 - ❖ PROIBIÇÃO INVESTIMENTO
 - ❖ LIMITAÇÕES INSTALAÇÃO EM SECTORES ESPECÍFICOS
 - ❖ RESTRIÇÕES Á PROPRIEDADE
 - ❖ INSTALAÇÃO
 - ❖ “FADING-OUT”
 - ❖ PARCEIRO LOCAIS
 - ❖ RESTRIÇÕES Á TRANSFERÊNCIA DE LUCROS

RAZÕES PARA O ESTABELECIMENTO DE BARREIRAS

A PERSPECTIVA DOS PAÍS RECEPTOR

- PROTECÇÃO EMPRESAS LOCAIS
- SUBSTITUIÇÃO DE IMPORTAÇÕES
- REDUÇÃO DA DEPENDÊNCIA FACE AOS FORNÉCEDORES EXTERIORES
- ESTÍMULO AO INVESTIMENTO DOMÉSTICO (E EVENTUALMENTE ESTRANGEIRO)
- REDUÇÃO DAS DIFICULDADES DA B.P.
- PROMOÇÃO DAS EXPORTAÇÕES
- PADRÕES SANITÁRIOS E AMBIENTAIS
- PROMOÇÃO DE INDÚSTRIAS NASCENTES
- EVITAR ACÇÕES DE “DUMPING”

INCENTIVOS AO INVESTIMENTO ESTRANGEIRO (INWARD)

- CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL NA CAPTAÇÃO DE INVESTIMENTOS
- INCENTIVOS E REGIONALIZAÇÃO (INTEGRAÇÃO REGIONAL)
- RAZÕES DOS INCENTIVOS
 - EMPREGO
 - DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIAS LOCAIS
 - EXPORTAÇÕES
 - AQUISIÇÃO DE TECNOLOGIA
 - DESENVOLVIMENTO REGIONAL

INCENTIVOS AO INVESTIMENTO NO EXTERIOR (OUTWARD)

INVESTIDORES INTERNACIONAIS E ESTADOS-NAÇÃO

❖ SOBERANIA

❖ CULTURA

❖ AMBIENTE

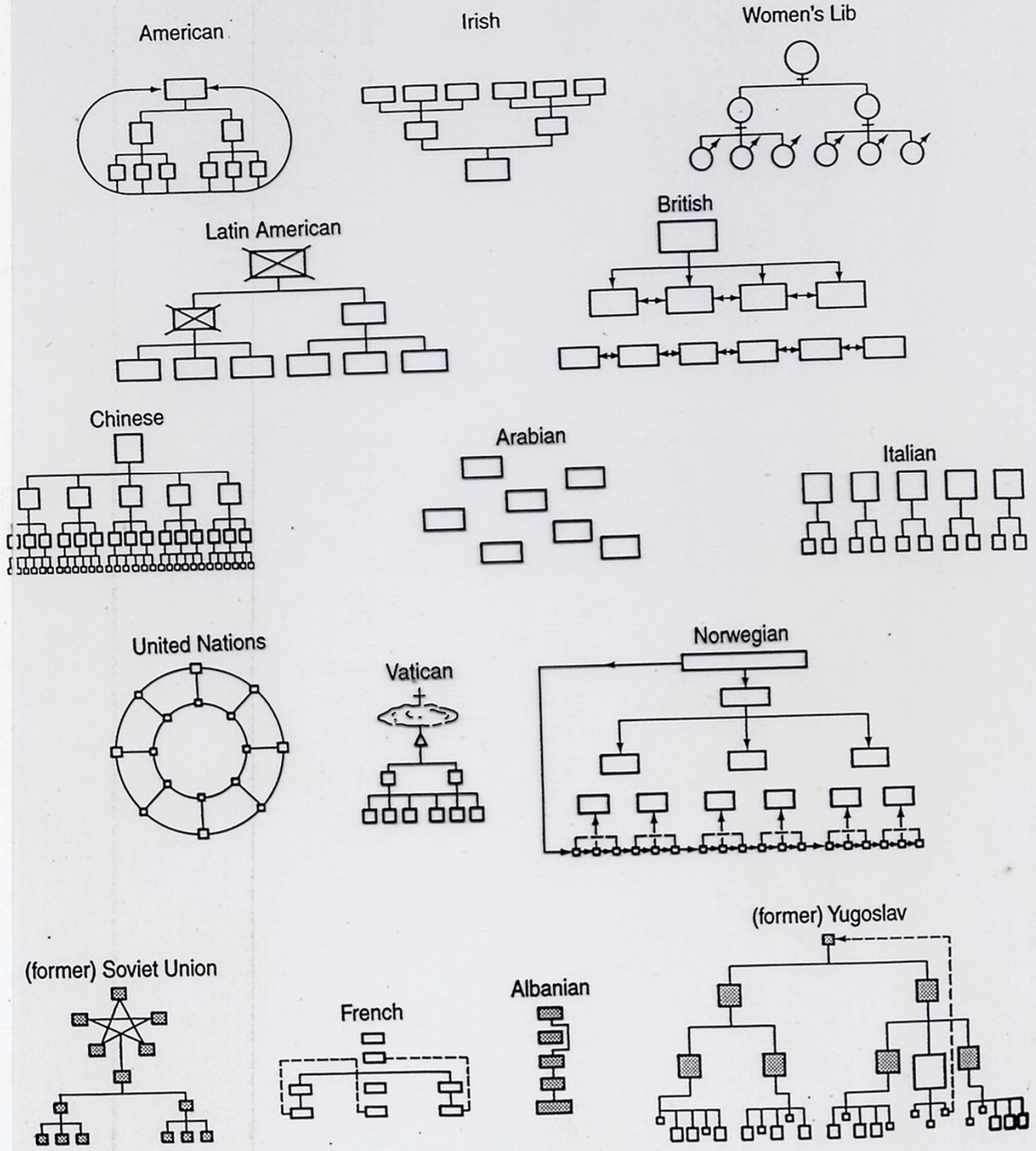
❖ EFEITOS ECONÓMICOS NOS RECEPTORES

❖ EFEITOS ECONÓMICOS NOS PAÍSES DE ORIGEM

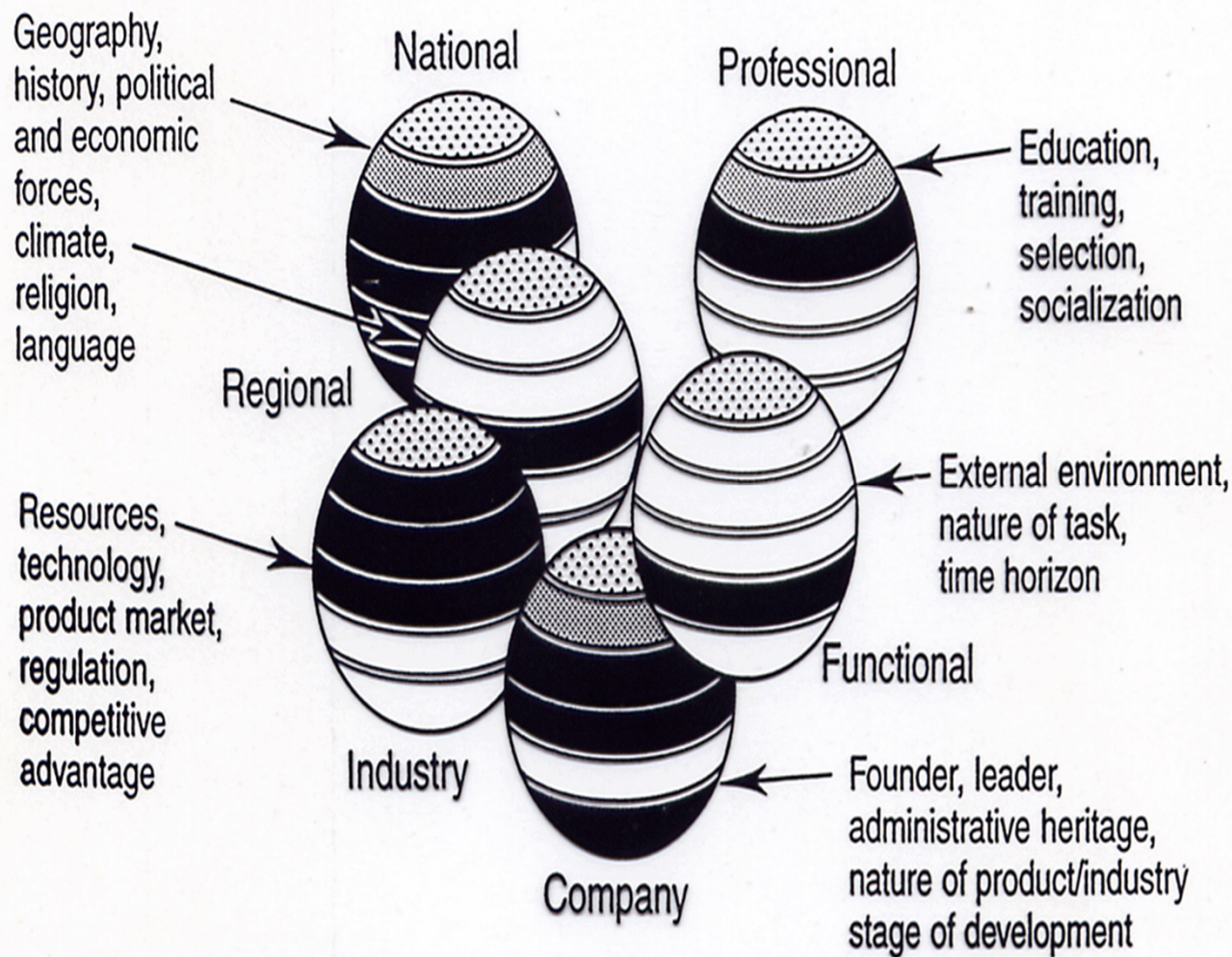
❖ INCENTIVOS

2.6
INSTITUIÇÕES INFORMAIS:
CULTURA, RELIGIÃO,
LÍNGUAS

ASPECTOS CULTURAIS



Tipos de Organogramas
 Fonte: Schneider e Barsoux 1997



Esféras de Influência Cultural
Fonte: J.F.P. Santos in Schneider e Barsoux 1997

CULTURA

SISTEMA INTEGRADO DE
PADRÕES DE COMPORTAMENTO
APRENDIDOS QUE SÃO
CARACTERÍSTICOS DOS
MEMBROS DE DETERMINADA
SOCIEDADE

CONTEXTO ELEVADO E FRACO (E. HALL)

- CONTEXTO FRACO
→ Mensagens Explícitas
- CONTEXTO ELEVADO
→ Importância do enquadramento e das regras de comportamento

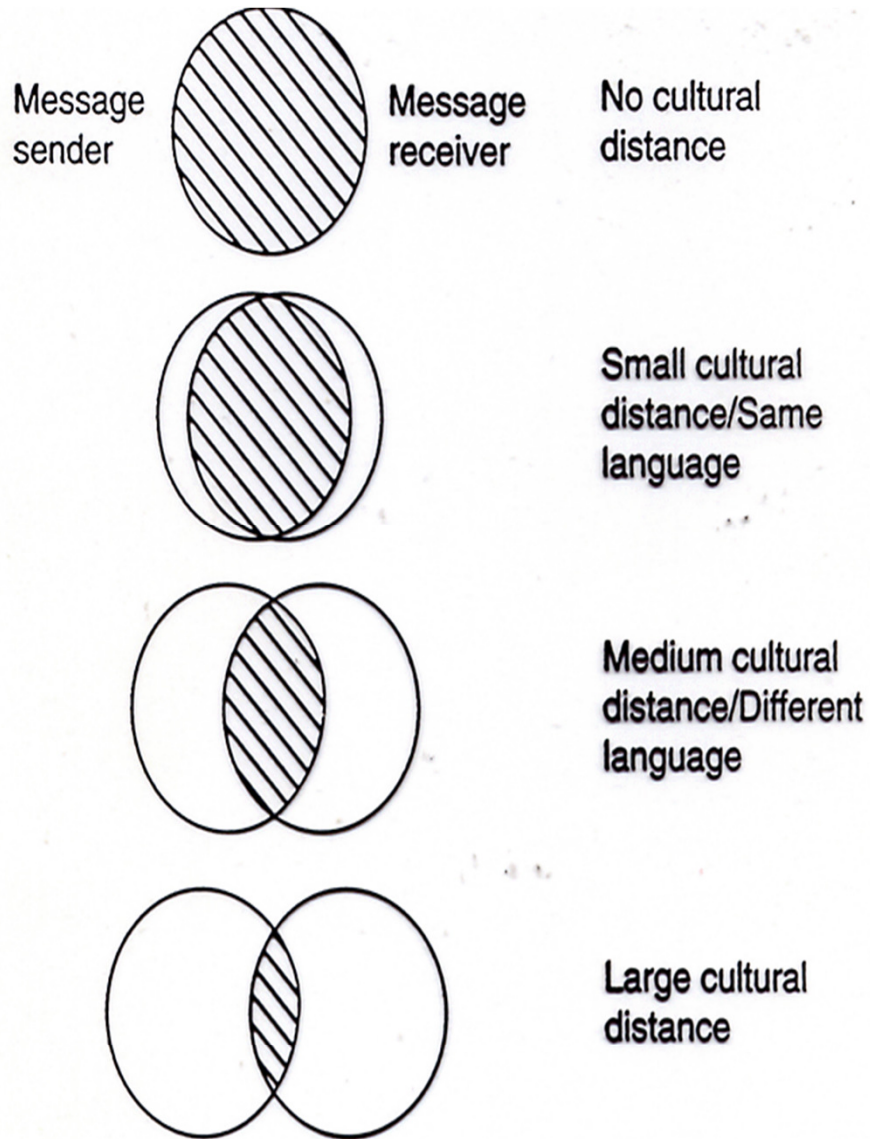


FIGURE 21

Congruence of the Perceptual Fields and Encoding or Decoding Behavior of Message Sender and Message Receiver at Different Cultural Distances

Anglo-Saxon



Latin



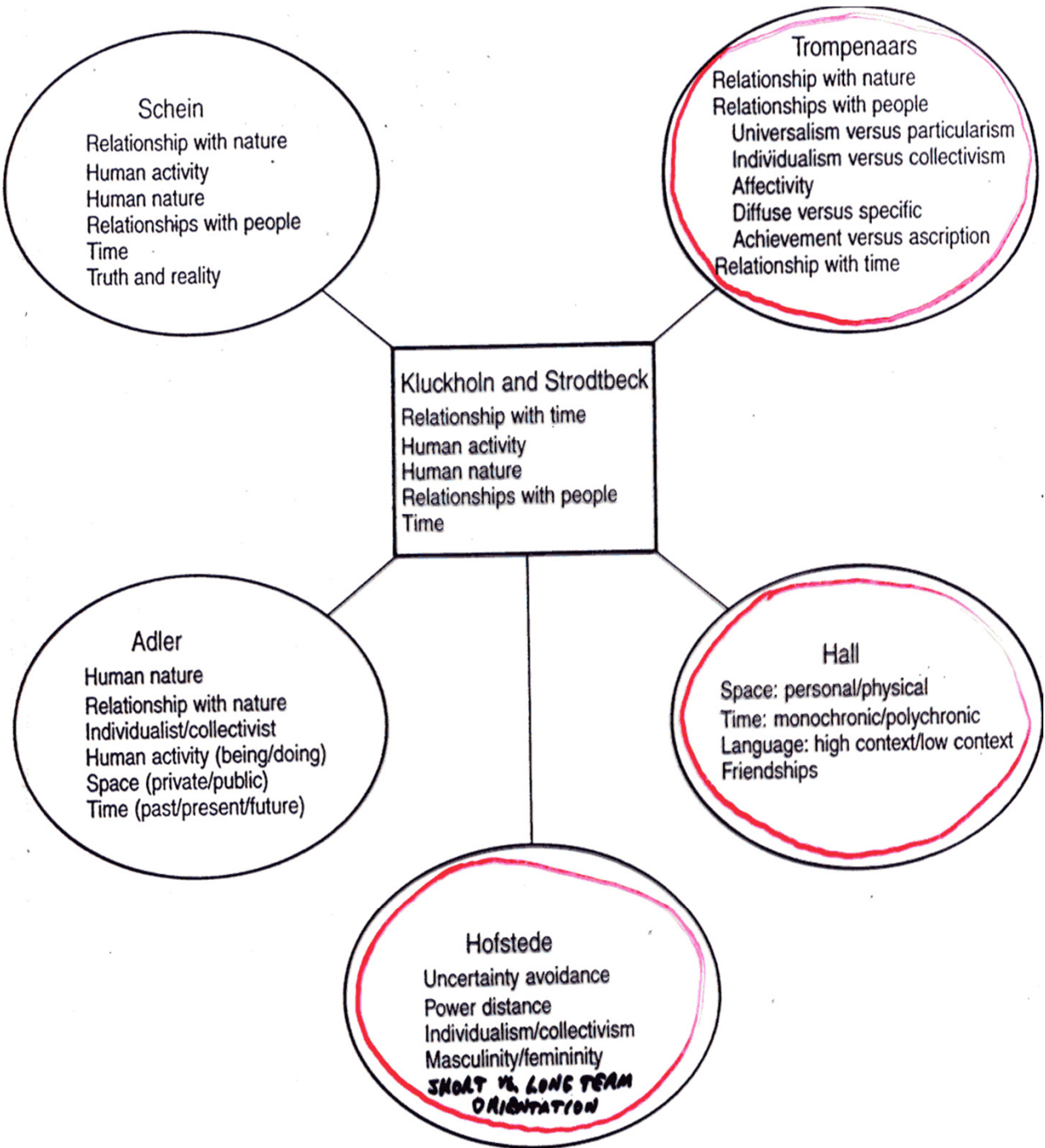
Oriental



Cultura e Tonalidade da Voz
Fonte: Trompenaars1993

Os Elementos da Cultura

- Linguagem $\left\{ \begin{array}{l} \text{Verbal} \\ \text{Não Verbal} \end{array} \right.$
- Religião
- Valores e Atitudes
- Modos e Costumes
- Elementos Materiais
- Estética
- Educação
- Instituições Sociais



Dimensões da Cultura: Perspectivas de Diferentes Autores
Fonte: Schneider e Barsoux 1997

❖ VISÃO DO TEMPO

- **TEMPO E ECONOMIA**

O Tempo – recurso raro (**Time is Money**) ou bem largamente disponível? (**Llega quando Llega**)

- **MONOCRONISMO *VERSUS* POLICRONISMO**

“Agenda” *versus* “Tudo ao mesmo tempo”
Desintegração vida profissional/vida privada
versus conjugação-socialização

- **RELAÇÕES PASSADO-PRESENTE-FUTURO**

❖ ATITUDE FACE À ACÇÃO

- ATITUDE FACE AO DOMÍNIO DA NATUREZA
– Contemplação - Acção
- IDEOLOGISMO / PRAGMATISMO (TRIANDIS)
QUADRO GERAL OU CONJUNTO DECORRE DE REGRAS DECORRENTE DE AVANÇOS PASSO-A-PASSO?

CODIFICAÇÃO *VERSUS* JURISPRUDÊNCIA

- AVERSÃO À INCERTEZA (HOFSTEDE)
–NÍVEL DE TOLERÂNCIA (OU NÃO) DA INCERTEZA E DA AMBIGUIDADE
–ESTABILIDADE DAS CARREIRAS
- MASCULINIDADE / FEMINILIDADE
–MASCULINIDADE = **AFIRMAÇÃO, BENS MATERIAIS...**
–FEMINILIDADE = **QUALIDADE DE VIDA, ATENÇÃO AOS OUTROS...**

❖ **CONCEITO DE SI E DOS OUTROS**

- **CONFIANÇA / OPORTUNISMO
MECANISMOS DE REFORÇO DA CONFIANÇA
CONFIANÇA E SOCIALIZAÇÃO**
- **A APRECIÇÃO DO OUTRO
IDADE, SEXO, CLASSE SOCIAL
O CONCEITO DE DISTÂNCIA DO PODER
(HOFSTEDE)**
- **A AUTO-APRECIÇÃO
TRANSMISSÃO DA “MENSAGEM DE SI”**
- **INDIVIDUALISMO / COLECTIVISMO
(HOSFTEDE)
LEALDADES DE GRUPO *VERSUS* RELAÇÕES
INDIVIDUAIS**

As Dimensões da Cultura (Hofstede)

- 1 Distância ao Poder
- 2 Individualismo vs. Colectivismo
- 3 Masculinidade vs. Feminilidade
- 4 Aversão à Incerteza
- 5 Orientação de Longo Prazo vs.
Orientação para o Curto Prazo

Fonte: Hofstede (1994)

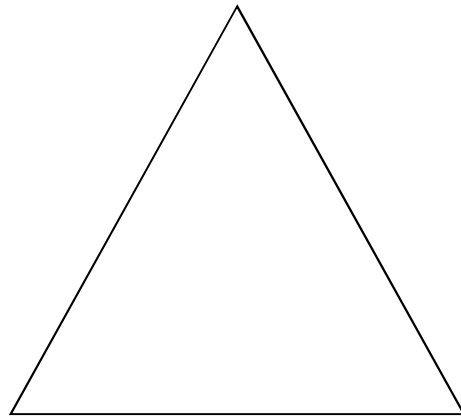
Integrating the Four Dimensions

FIGURE 7.1 Values of the Four Indices for the 40 Countries

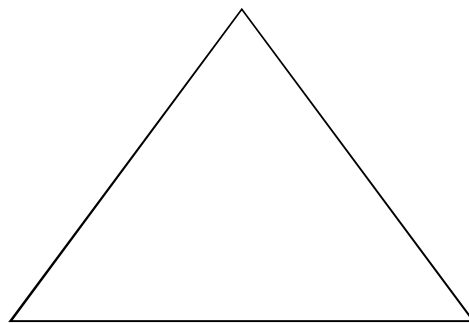
<i>Country</i>	<i>PDI</i>	<i>UAI</i>	<i>IDV</i>	<i>MAS</i>
Argentina	49	86	46	56
Australia	36	51	90	61
Austria	11	70	55	79
Belgium	65	94	75	54
Brazil	69	76	38	49
Canada	39	48	80	52
Chile	63	86	23	28
Colombia	67	80	13	64
Denmark	18	23	74	16
Finland	33	59	63	26
France	68	86	71	43
Great Britain	35	35	89	66
Germany (F.R.)	35	65	67	66
Greece	60	112	35	57
Hong Kong	68	29	25	57
India	77	40	48	56
Iran	58	59	41	43
Ireland	28	35	70	68
Israel	13	81	54	47
Italy	50	75	76	70
Japan	54	92	46	95
Mexico	81	82	30	69
Netherlands	38	53	80	14
Norway	31	50	69	8
New Zealand	22	49	79	58
Pakistan	55	70	14	50
Peru	64	87	16	42
Philippines	94	44	32	64
Portugal	63	104	27	31
South Africa	49	49	65	63
Singapore	74	8	20	48
Spain	57	86	51	42
Sweden	31	29	71	5
Switzerland	34	58	68	70
Taiwan	58	69	17	45
Thailand	64	64	20	34
Turkey	66	85	37	45
USA	40	46	91	62
Venezuela	81	76	12	73
Yugoslavia	76	88	27	21
Mean	52	64	50	50
Standard Deviation	20	24	25	20

countries are found in two clusters with high PDI but medium to low UAI. On the low PDI side we find a mainly German-speaking cluster higher in UAI, which includes Israel and Finland; and two Anglo-Scandinavian clusters which include the Netherlands in the low PDI, low UAI quadrant.

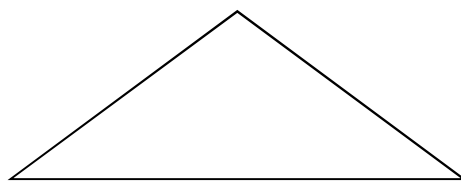
Profundidade da hierarquia



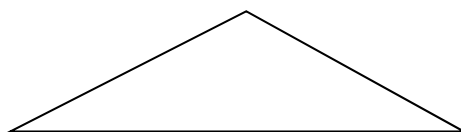
Turkey
Pakistan
Venezuela
China
Hong Kong
Singapore
India
Austria
Ethiopia
Malaysia
Mexico
Brazil



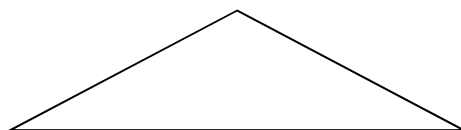
Nigeria
Spain
Bulgaria
Belgium
Thailand
France
Greece
Argentina
Indonesia
Philippines
East Germany



Japan
Portugal
Italy
Finland
Ireland
UK



South Korea
Germany
Switzerland
Netherlands



Australia
Sweden
Norway
Denmark
Canada
USA



"That's an excellent suggestion, Miss Triggs. Perhaps one of the men here would like to suggest it."

Negociação e Cultura

1. AS CONCEPÇÕES DO CONTRATO

- COMPROMISSO ORAL *VERSUS* ESCRITO
- O TEXTO DO CONTRATO
- IMPLEMENTAÇÃO DO CONTRATO: VALOR DA RELAÇÃO EM SI

2. AS ATITUDES NA NEGOCIAÇÃO

- OS PRELIMINARES
- O TEMPO
- MENSAGENS IMPLÍCITAS
- COMPORTAMENTOS INTEGRATIVOS *VERSUS* DISTRIBUTIVOS

A Resposta às Diferenças Culturais

1. Preparação, Conhecimento das Diferenças
2. Aprender a Língua Local e os Elementos não-Verbais
3. Relacionar-se com os Nacionais, Profissional e Socialmente
4. Ser Criativo e Experimental
5. Ser Sensível à Cultura Local; Não Criticar nem Formar Estereótipos
6. Reconhecer a Complexidade da Cultura Local
7. Posicionar-se como Portador de Cultura
8. Ser Paciente, Compreender e Aceitar os Outros
9. Ser Realista nas Expectativas
10. Aceitar o Desafio das Experiências Inter-Culturais

Fonte: Asheghian & Ebrahimi (1990)
in Taggart & McDermott (1993)

O PAPEL DA RELIGIÃO

- Principais religiões
- Usos e Abusos da Religião
- Religião e Ética

O PAPEL DAS LÍNGUAS

- A Língua Dominante: Evolução ao longo do tempo
- O Chinês como língua dominante no Futuro?
- Qual o valor do Português com língua de negócios?

...ÉTICA

Princípios Mundialmente
Aplicáveis

versus

Adaptação Cultural

2.7

**ASPECTOS INTERNACIONAIS
DA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**

SISTEMAS NACIONAIS DE INOVAÇÃO

Definição

Conjunto de elementos e de relações que contribuem para a produção, difusão e utilização de conhecimentos novos e economicamente úteis

(Lundvall, 1993)

Características

- Aprendizagem
- Inter-Acção
- Dinamismo

SISTEMAS NACIONAIS DE INOVAÇÃO

Elementos

- Organização Interna das Empresas
- Relações Inter-Empresas
- Instituições de Investigação
- Instituições Financeiras
- Instituições de Ensino e Formação
- Sector Público

2.8

RESPONSABILIDADE SOCIAL

OS DESAFIOS DAS MULTINACIONAIS

- ❖ Comportamentos oportunistas e resistências à Globalização
- ❖ Ajuda *versus* Cooperação: o exemplo da *Body Shop*
- ❖ Tutoria, Desenvolvimento das capacidades locais, Criação de comércio e expansão do mercado
- ❖ O ‘canto de sereia’ de regimes ditatoriais e corruptos
- ❖ Compreender as causas do descontentamento
- ❖ Assumir os desafios da responsabilidade social e da resposta ao mercado na ‘base da pirâmide’

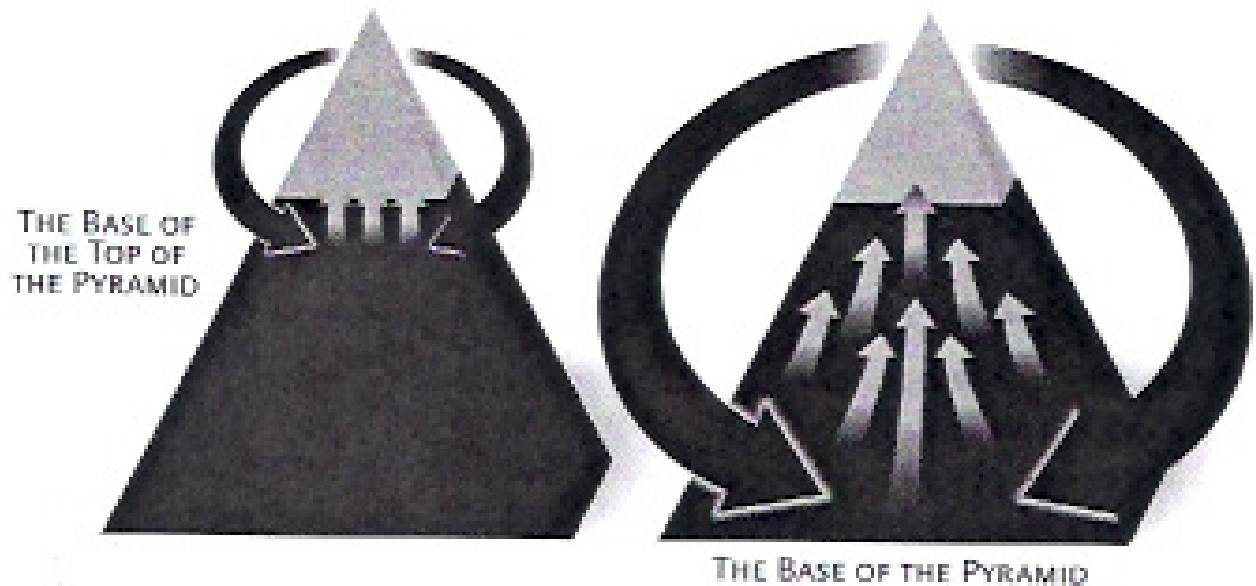
DUAS ABORDAGENS DE GESTÃO

(1) **C. K. Prahalad** (2005, 2009): The
Fortune at the Bottom of the Pyramid

(2) **M. E. Porter & M. R. Kramer**
(2006): Strategy and Society

M. E. Porter & M. R. Kramer (2011):
Shared Value

Inovar para a Base da Pirâmide



The Bottom of the Pyramid as a
Business Opportunity

Ver C. K. Prahalad (2009)

CREATING SHARED VALUE

Porter & Kramer

(2011)

- ‘Shared Value’ como base para uma nova onda de crescimento global e inclusivo
- ‘Shared Value’: Combinando Objectivos de Progresso Social e Económico
- Escapando à Armadilha do Curto Prazo
- Os Lucros não são todos iguais!
- Três eixos de Criação de ‘Shared Value’:
 - (1) Reconceber Produtos e Mercados
 - (2) Redefinir Produtividade na Cadeia de Valor

QUATRO ABORDAGENS

1. A Multinacional ‘Exploradora’
2. A Multinacional ‘Transaccional’
3. A Multinacional ‘ Responsável’
4. a Multinacional ‘Transformadora’

Fonte: Ghoshal & Beamish

A Multinacional 'Exploradora'

- ❖ Tirando partido, a qualquer preço, das diferenças nacionais de salários, condições de trabalho e padrões de vida
- ❖ Uma lógica de 'Capitalismo Selvagem' ou de Beduíno
- ❖ A perspectiva do lucro a curto prazo como motivação
- ❖ Alianças com 'cliques' locais e corrupção
- ❖ Uma lógica enviesada e não sustentável
- ❖ As ONGs como adversários
- ❖ Alguns exemplos: ITT, Nike, Nestlé, Union Carbide...Que lições?

A Multinacional 'Transaccional'

- ❖ Cumprindo as regras básicas: “Não fazer mal”
- ❖ O relacionamento comercial como vector dominante
- ❖ A pressão sobre fornecedores e empregados
- ❖ Estimulando a concorrência entre países na concessão de incentivos
- ❖ A remuneração dos accionistas primeiro, dentro da lei
- ❖ As ONGs como ‘avaliadores atentos’: evitar conflitos

A Multinacional 'Responsável'

- ❖ Responsabilidade face às condições locais e reconhecimento dos interesses de *stakeholders* diversos
- ❖ Ir além do cumprimento da lei: “Ser um bom Cidadão empresarial”
- ❖ Desenvolvimento de uma ‘pertença local’, expressa no relacionamento com clientes, fornecedores e trabalhadores
- ❖ Políticas activas de adaptação de produtos
- ❖ Alguns exemplos: GE Medical Systems, Heineken, Shell, Efacec...

A Multinacional 'Transformadora'

- ❖ Empenhamiento efectivo na transformação da sociedade
- ❖ Acredita que a redução da pobreza vai alargar a base de clientes
- ❖ Empenhamiento na melhoria das capacidades dos fornecedores
- ❖ Empenhamiento na qualidade e na promoção da criatividade dos trabalhadores
- ❖ Participação activa na vida das comunidades locais e na sustentabilidade

Doing it – How?

- *Exploradora*: ‘Just do it’
- *Transaccional*: ‘Just don’t do it’
- *Responsável*: ‘Do it just’
- *Transformadora*: ‘Just do it just’ ou ‘Doing the right things right’

CSR *Versus* Shared Value

CSR	Shared Value
Valor: Fazer o Bem	Valor: benefício económico e social relativamente ao custo
Cidadania, Filantropia, Sustentabilidade...	Criação Conjunta de Valor pela Empresa e pela Sociedade
Abordagem discricionária ou em resposta a pressões externas	Abordagem Intrínseca à Atitude Competitiva da Empresa
Separada da maximização (sic) dos lucros	Intrínseca à maximização (sic) dos lucros
Agenda determinada por <i>reporting</i> para o exterior ou preferências internas	Agenda específica da empresa e gerada internamente
Impacto limitado pelo <i>Corporate Footprint</i> e pelo orçamento para CSR	Realinhamento do orçamento Global da Empresa
Exemplo: Compras em comércio justo	Exemplo: Transformação do aprovisionamento de modo a elevar a qualidade e o rendimento

Fonte: Retirado de Porter & Kramer (2011)

O 'Global Compact'

1. Respeitar a protecção dos Direitos Humanos
2. Não ser complacente com abusos dos Direitos Humanos
3. Respeitar a liberdade de associação e a negociação colectiva
4. Eliminar todas as formas de trabalho forçado
5. Abolir efectivamente o trabalho infantil
6. Eliminar a discriminação relativamente ao emprego
7. Adotar atitude cautelosa face aos desafios ambientais
8. Promover a responsabilidade ambiental
9. Encorajar o desenvolvimento de tecnologias amigas do ambiente
10. Combater todas as formas de corrupção