

**Aspectos  
Internacionais  
da Tecnologia e  
da Inovação**

**SESSÃO 1**  
**CONCEITOS BÁSICOS.**  
**A ENVOLVENTE**  
**INTERNACIONAL:**  
**GLOBALIZAÇÃO E**  
**ECONOMIA DO**  
**CONHECIMENTO**

# CONCEITOS BÁSICOS

- ✓ Tecnologia
- ✓ Transferência de Tecnologia
- ✓ Conhecimento
- ✓ Aprendizagem
- ✓ Inovação Empresarial
- ✓ Globalização

# TECNOLOGIA

**Conjunto organizado de conhecimentos de natureza científica, técnica ou empírica necessários à produção, distribuição e/ou utilização de bens e serviços.**

SUORTE

Tecnologia documentada

Tecnologia material (instrumentos, máquinas, “chips”)

Incorporada nas pessoas, equipas e rotinas

ESPECIFICIDADE

Tecnologia Geral

Tecnologia Específica de Sistema

Tecnologia Específica de Empresa

# TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA (TT)

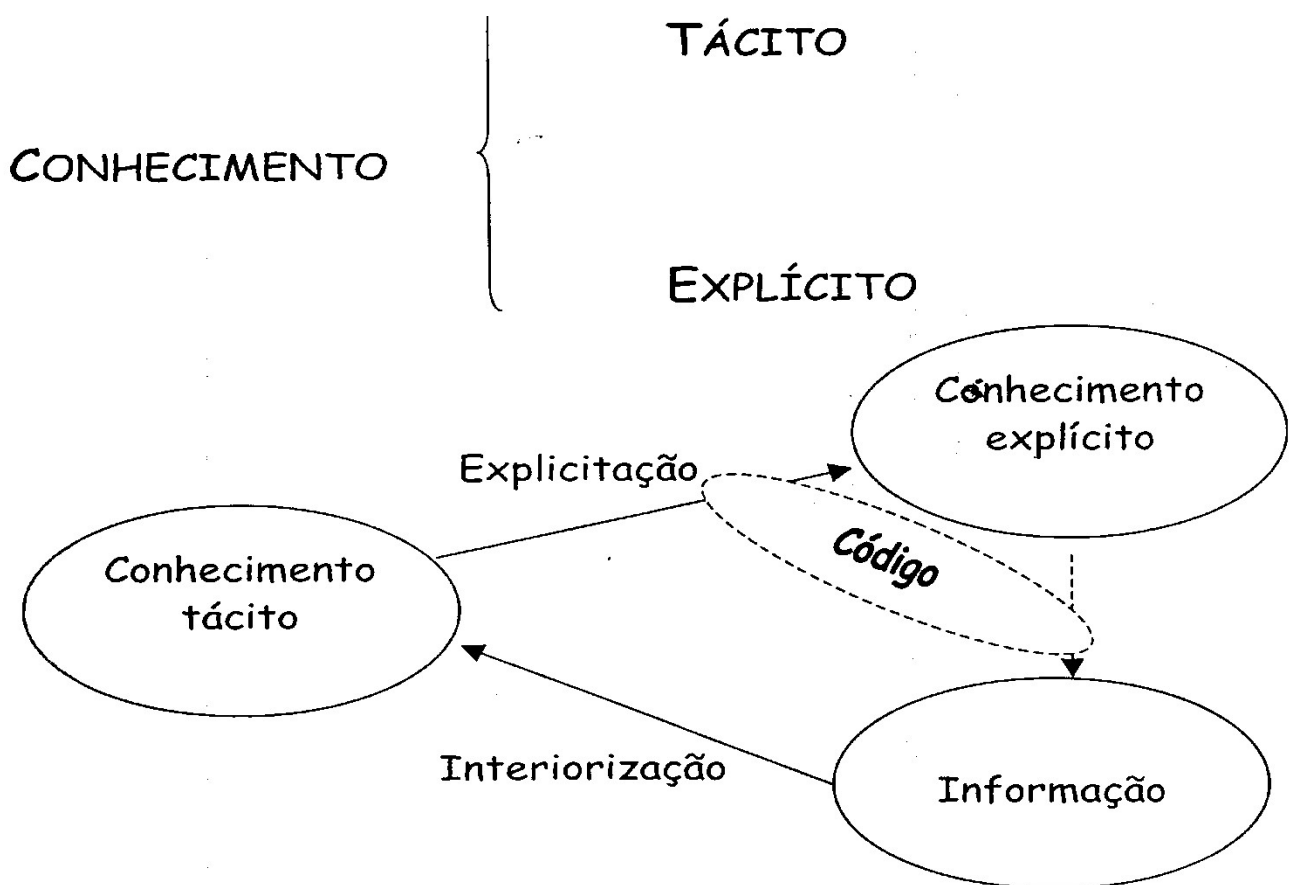
Processo através do qual conhecimentos e informações de natureza tecnológica gerados e/ou utilizados em determinado tipo de actividade ou local são aplicados num contexto diferente



## CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO

INFORMAÇÃO: "DADOS COM RELEVÂNCIA E OBJECTIVOS" (DRUCKER)

CONHECIMENTO: "MISTO DE EXPERIÊNCIA, VALORES, INFORMAÇÃO CONTEXTUAL E SABERES ESPECÍFICOS QUE FORNECE UM QUADRO PARA AVALIAR E INCORPORAR NOVAS EXPERIÊNCIAS E INFORMAÇÃO" (DAVENPORT & PRUZAK)



The Case of Nokia

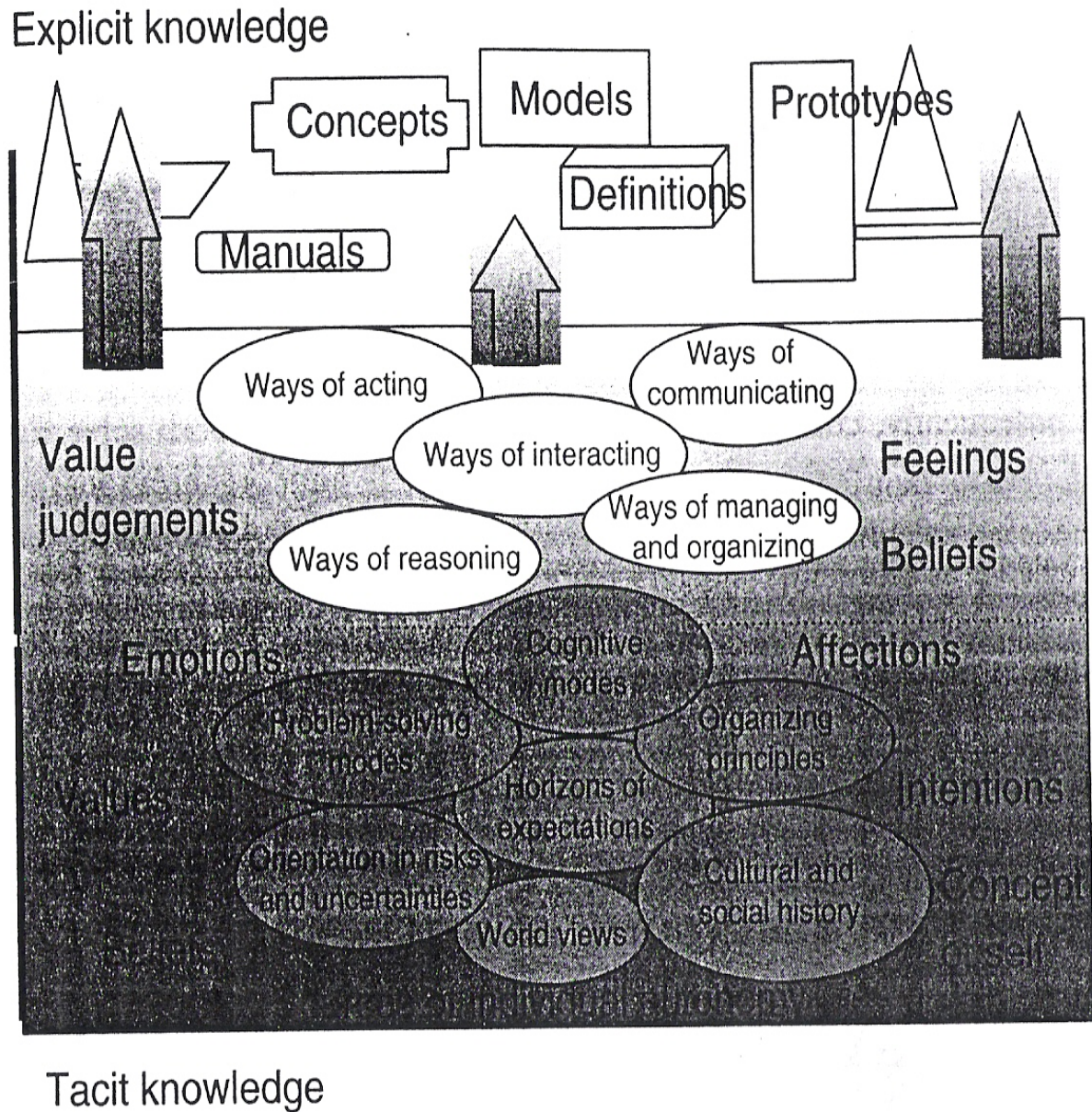
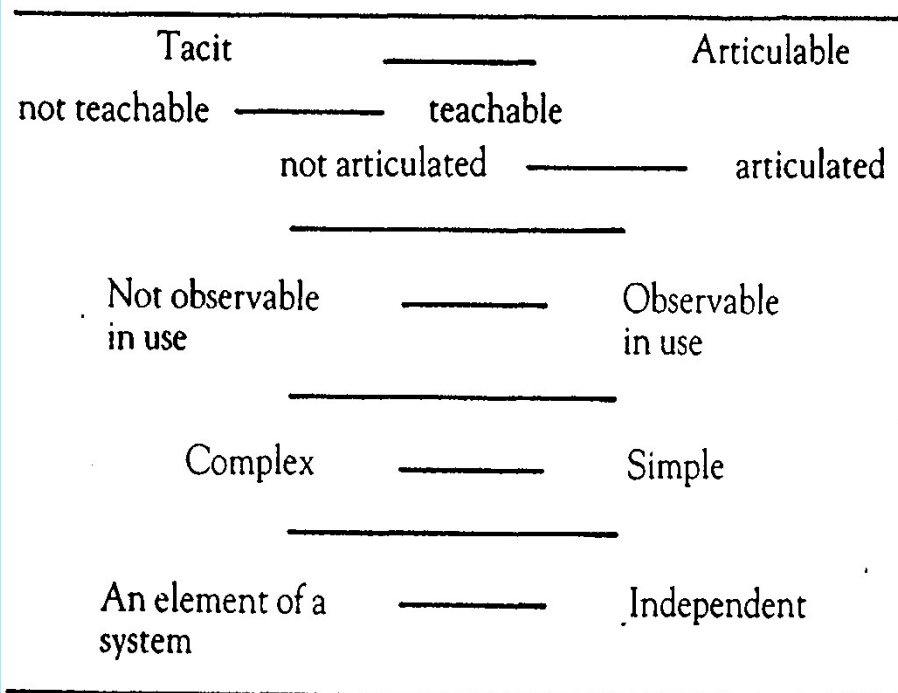


Figure 12.1 The multidimensional nature of knowledge (Kulkki, 1998, p. 26)



**Fonte:** Winter (1987)



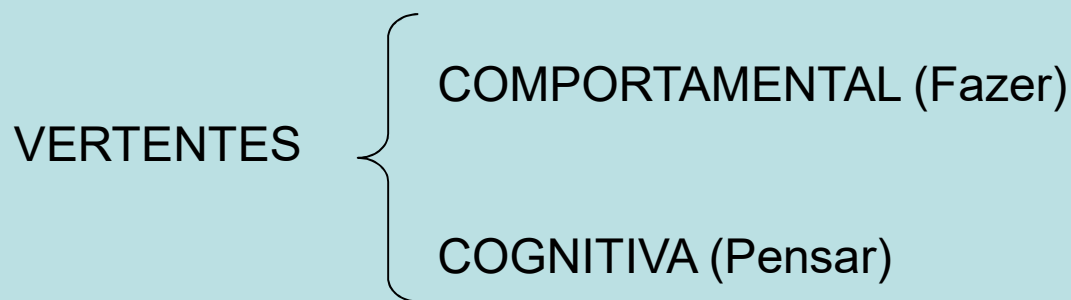
# AQUISIÇÃO, PARTILHA E UTILIZAÇÃO DE CONHECIMENTOS

(Nevis, Dibella & Gould, 1995)

- **AQUISIÇÃO:** Desenvolvimento ou criação de saberes, *insights* e relações
- **PARTILHA:** Disseminação + criação de novos conceitos e interpretações
- **UTILIZAÇÃO:** Integração da aprendizagem na organização, com vista à obtenção de resultados

# APRENDIZAGEM

Processo de reforço de conhecimentos e capacidades destinado a tornar mais eficazes as ações da organização



**APRENDIZAGEM / DESAPRENDIZAGEM**

# APRENDIZAGEM INDIVIDUAL *VERSUS* APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

- “Toda a aprendizagem tem lugar nas cabeças individuais dos humanos” (SIMON, 1991)?  
Mas...
- “A aprendizagem é um fenómeno social, não solitário” (SIMON, 1991)
- “As organizações aprendem com os seus membros, mas simultaneamente os indivíduos numa organização são socializados nas convicções organizacionais” (MARCH, 1991)

⇒ Processo Dialéctico

Conhecimento Individual  $\Leftrightarrow$  Organizacional

⇒ O Papel dos Grupos:

As Equipas (HEDLUND, 1994)

As “Comunidades de Prática” (BROWN & DUGUID, 1991)

As “Microcomunidades de Conhecimento” (VON KROGH, ICHIJO & NONAKA, 2000)

# APRENDIZAGEM: ASPECTOS COGNITIVOS E COMPORTAMENTAIS

- Aprendizagem e Acção  
“Penso, logo Existo” ou “Faço, logo Existo”?
- O resultado como expressão da aprendizagem...
- ... mas nem toda a aprendizagem se exprime em acções
- As expressões da aprendizagem
  - Melhoria do desempenho
  - Concepções do mundo (DOUGHERTY, 1990) e “Representações sociais” (DURAND, MOUNOUD & RAMANANTSOA, 1996)
  - “Sistemas de actividade” (BLACKLER, 1993), “Modos de actuar” (KULKKI, 1996) e Rotinas (NELSON & WINTER, 1982)
- “Só esquece quem não sabe?”

# A IMPORTÂNCIA CRESCENTE DA APRENDIZAGEM NA GESTÃO

- “LEARNING FIRM”  
(SENGE, 1990)
- “THE KNOWLEDGE-CREATING  
COMPANY”  
(NONAKA & TAKEUCHI, 1995)
- “THE INDIVIDUALIZED COMPANY”  
(GHOSHAL & BARTLETT, 1997)
- “THE VALUE-ADDING KNOWLEDGE  
COMPANY”  
(THISSEN *ET ALII*, 1998)

# DIFERENTES PERSPECTIVAS DA APRENDIZAGEM

- “Learning –By-Doing”  
(ARROW, 1962)
- “Learning-By-Using”  
(ROSENBERG, 1985)
- “Learning-By-Failing”  
(MAIDIQUE & ZIRGER, 1984)
- “Learning-By-Searching”  
(MALERBA, 1992)
- “Learning-Before-Doing”  
(PISANO, 1996)
- “Learning-By-Interacting”  
(LUNDVALL, 1988)
- “Learning-To-Learn”  
(STIGLITZ, 1987)

# INOVAÇÃO

## 3 PERSPECTIVAS

❖ ATITUDE

❖ PROCESSO

❖ RESULTADO

# INOVAÇÃO: A QUE ESCALA?

❖ EMPRESA?

❖ PAÍS?

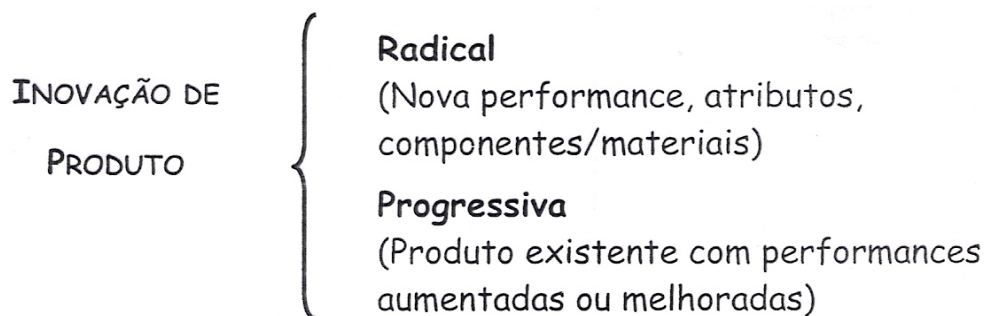
❖ MUNDO?



## CONCEITOS DE INOVAÇÃO (I)

"Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, de um processo, de um novo método de *marketing*, ou de um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do trabalho ou nas relações externas [da empresa]"

M. Oslo, OCDE, 2005, p. 46)



### PROJECTO COMMUNITY INNOVATIONS SURVEY (CIS)

"A inovação ocorre quando um produto novo ou melhorado é introduzido no mercado , ou quando um processo novo ou melhorado é usado na produção à escala comercial"



# Conceitos de Inovação (II)

- **INOVAÇÃO DE PRODUTO:** Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado relativamente às suas características ou utilização pretendida (inclui melhorias significativas nas especificações técnicas, componentes e materiais, *software* incorporado, facilidade de utilização ou outras características funcionais)
- **INOVAÇÃO DE PROCESSO:** É a implementação de um método de produção ou de entrega novo ou significativamente melhorado (inclui alterações significativas nas técnicas, equipamento e/ou *software*)

**Fonte:** OCDE (2005)

# Conceitos de Inovação (III)

- **INOVAÇÃO COMERCIAL:**  
Implementação de um novo método de comercialização envolvendo mudanças significativas no *design* ou embalagem do produto, na colocação do produto, na sua promoção ou na definição do preço
  
- **INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL:**  
Implementação de um novo método de organização nas práticas de negócio, organização do trabalho ou relações externas da empresa.

Fonte: OCDE (2005)

# UMA APLICAÇÃO EMPRESARIAL: O CASO DA LEGO

## ❖ Negócio

- Canal de Vendas
- Modelo de Negócio

## ❖ Produto

- Linha(s) de Produtos
- 'Product Suite' (Produto ampliado)

## ❖ Comunicação

- Marketing
- Inter-acção com o Cliente

## ❖ Processo

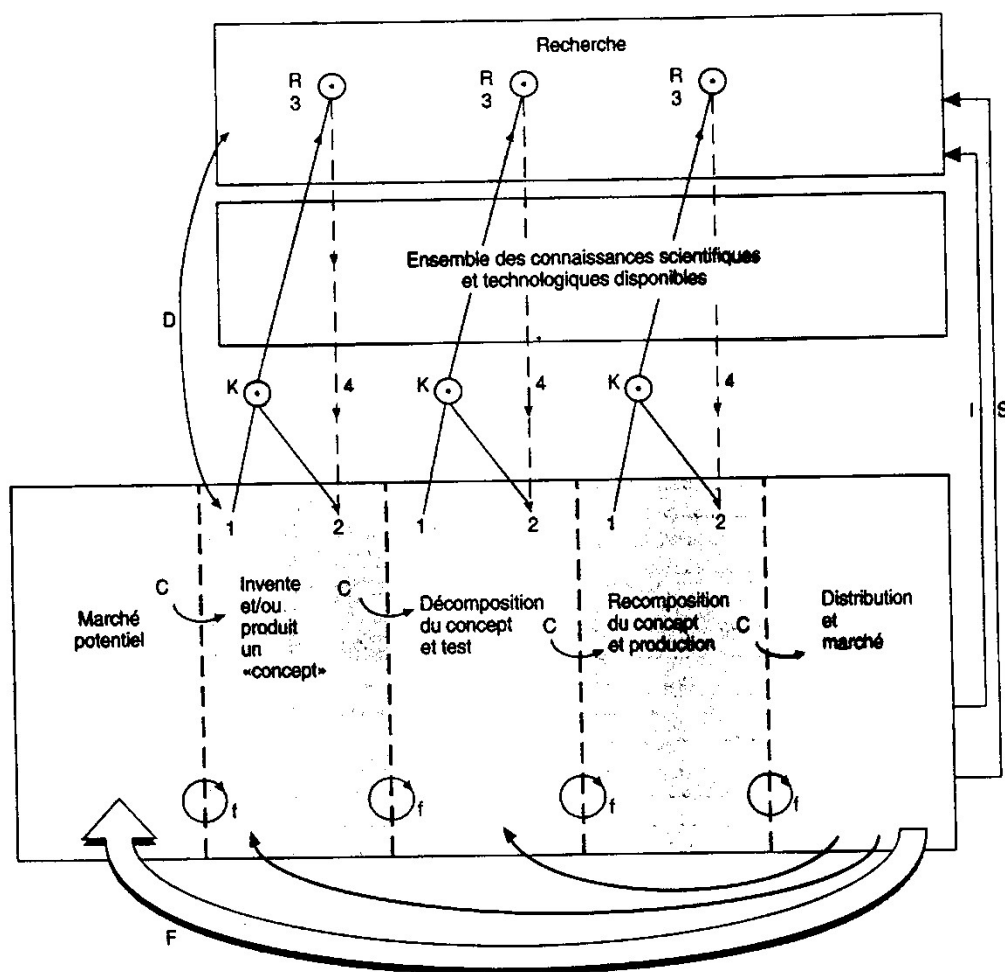
- Capacidades Nucleares
- 'Enabling Processes' (Investigação, Desenvolv. Produto, Legal/PI)

# NOVAS LÓGICAS DE INOVAÇÃO

## INOVAÇÃO COLABORATIVA

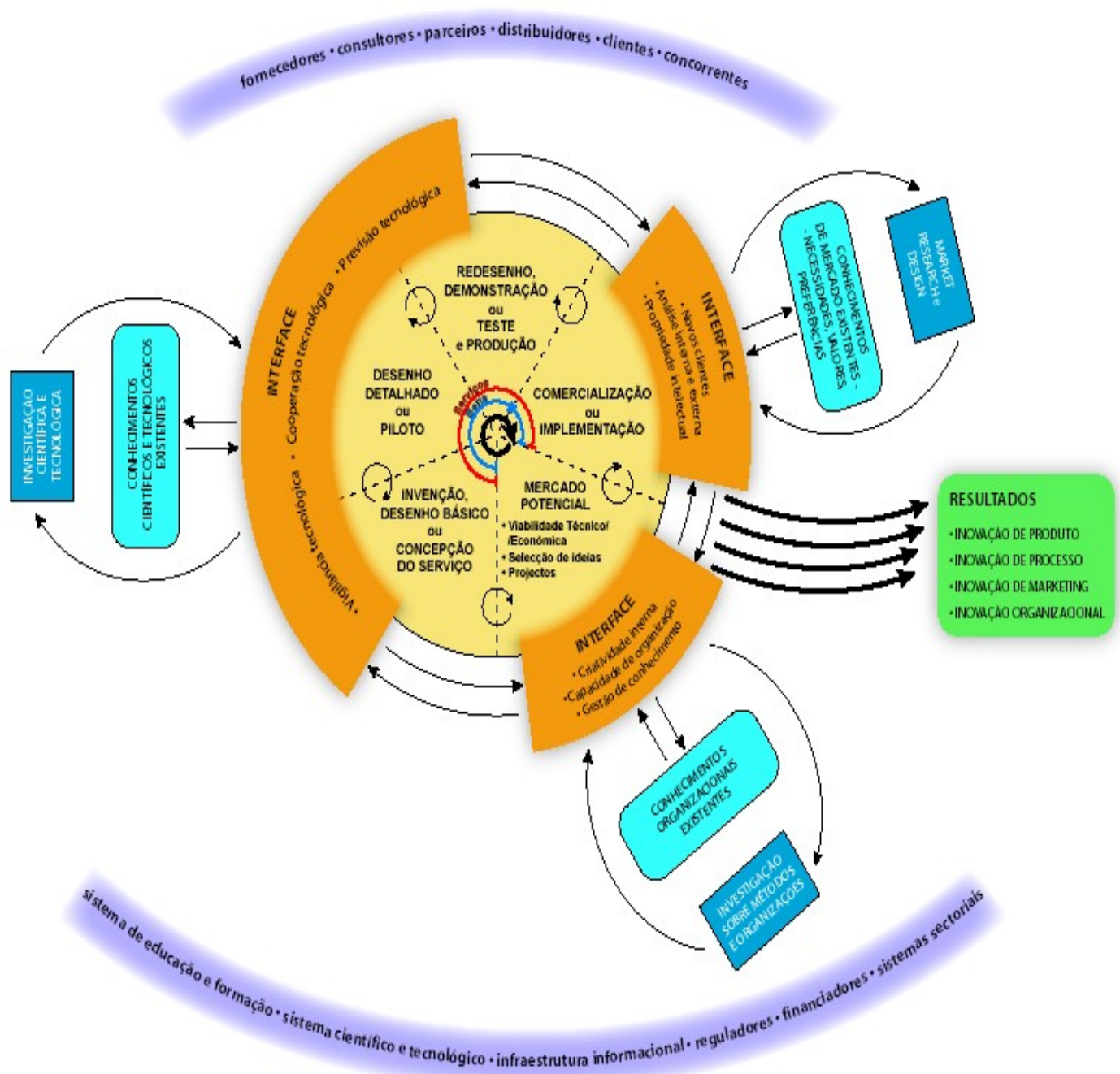
- ✓ Inovação Aberta
- ✓ Inovação Experiencial
- ✓ Democratizando a Inovação

# O MODELO INTER-ACTIVO OU DE LIGAÇÃO EM CADEIA DO PROCESSO DE INOVAÇÃO



Fonte: OCDE (1992)

## Modelo de Inovação para a Economia do Conhecimento Modelo de interações em cadeia



Fonte: Caraça, Ferreira e Mendonça (2006)

# SISTEMA NACIONAL DE 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

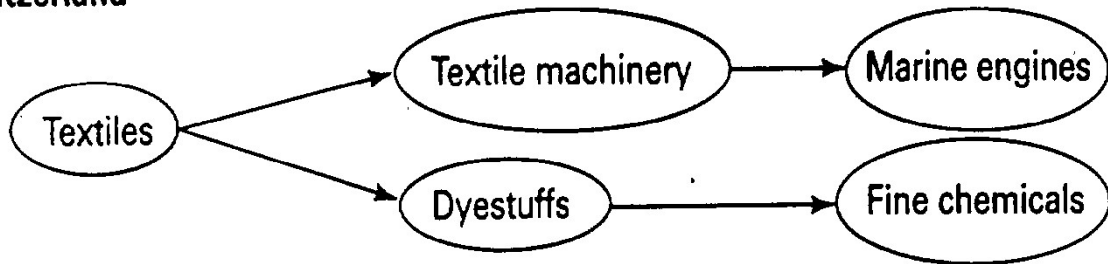
- Aprendizagem
- Inter-Acção
- Dinamismo

# SISTEMAS NACIONAIS DE INOVAÇÃO

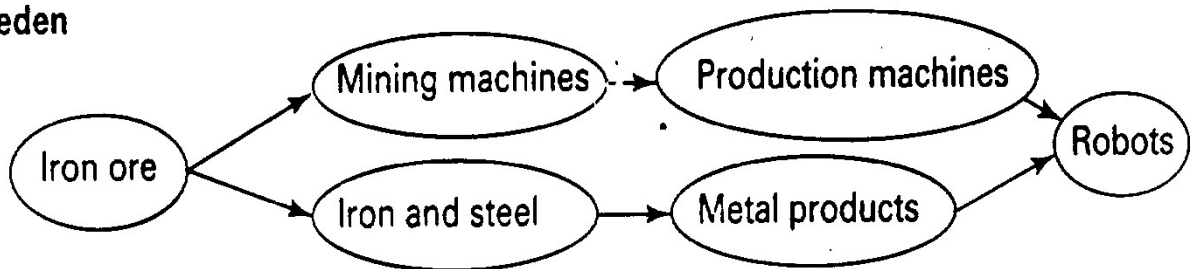
## Elementos

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

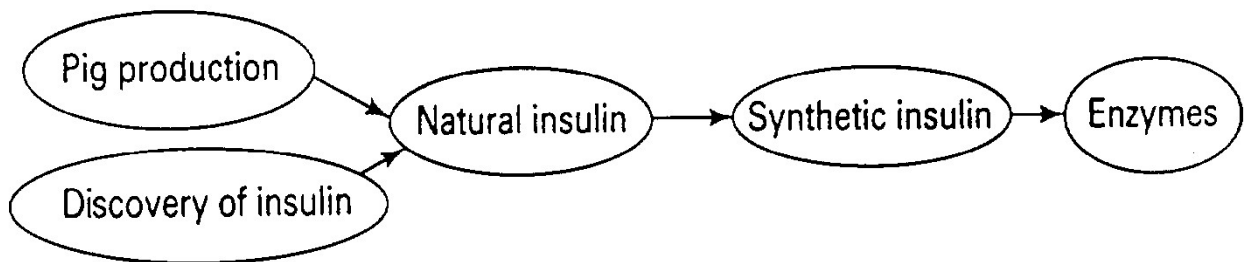
### Switzerland



### Sweden



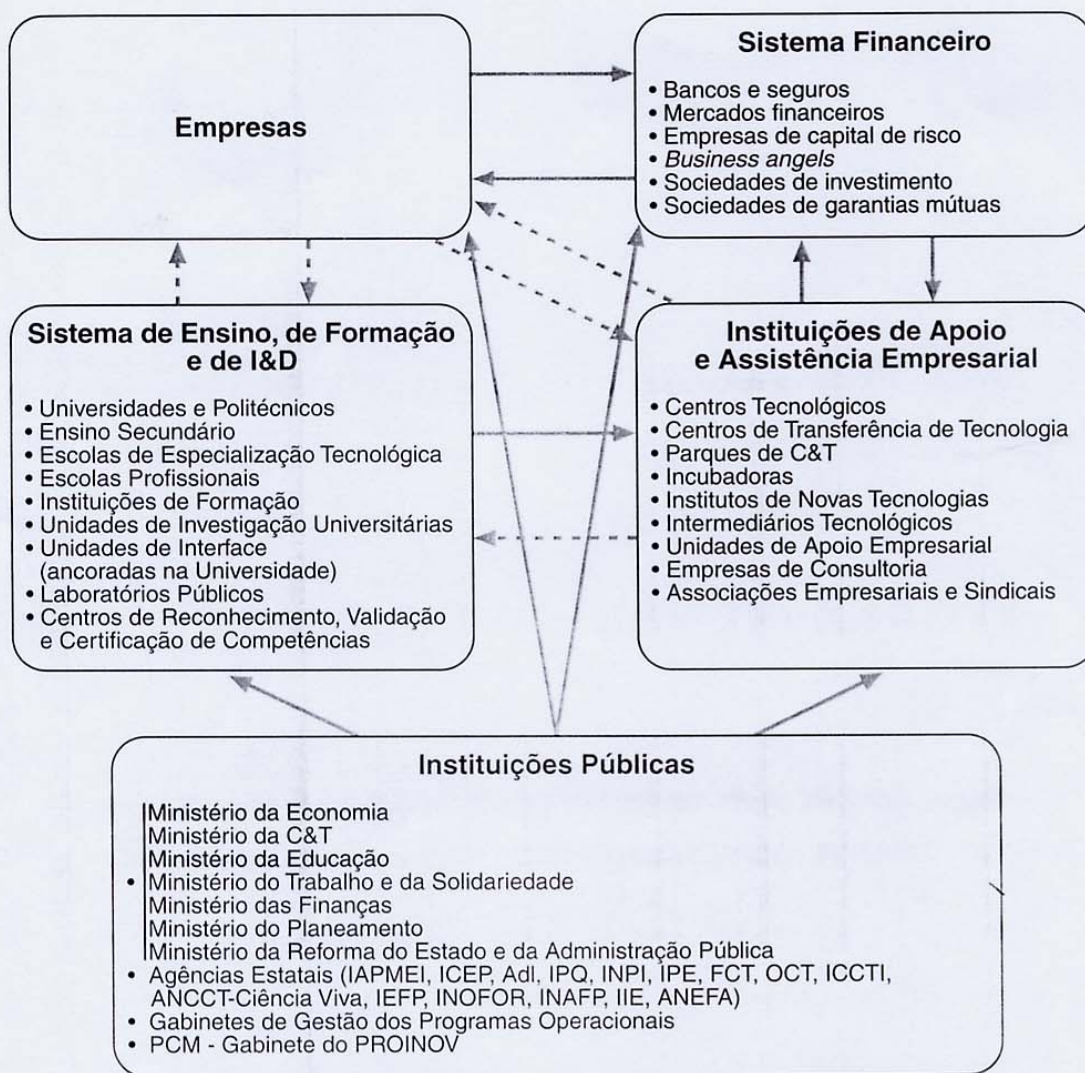
### Denmark



**Figure 4.1** Technological accumulation in three countries

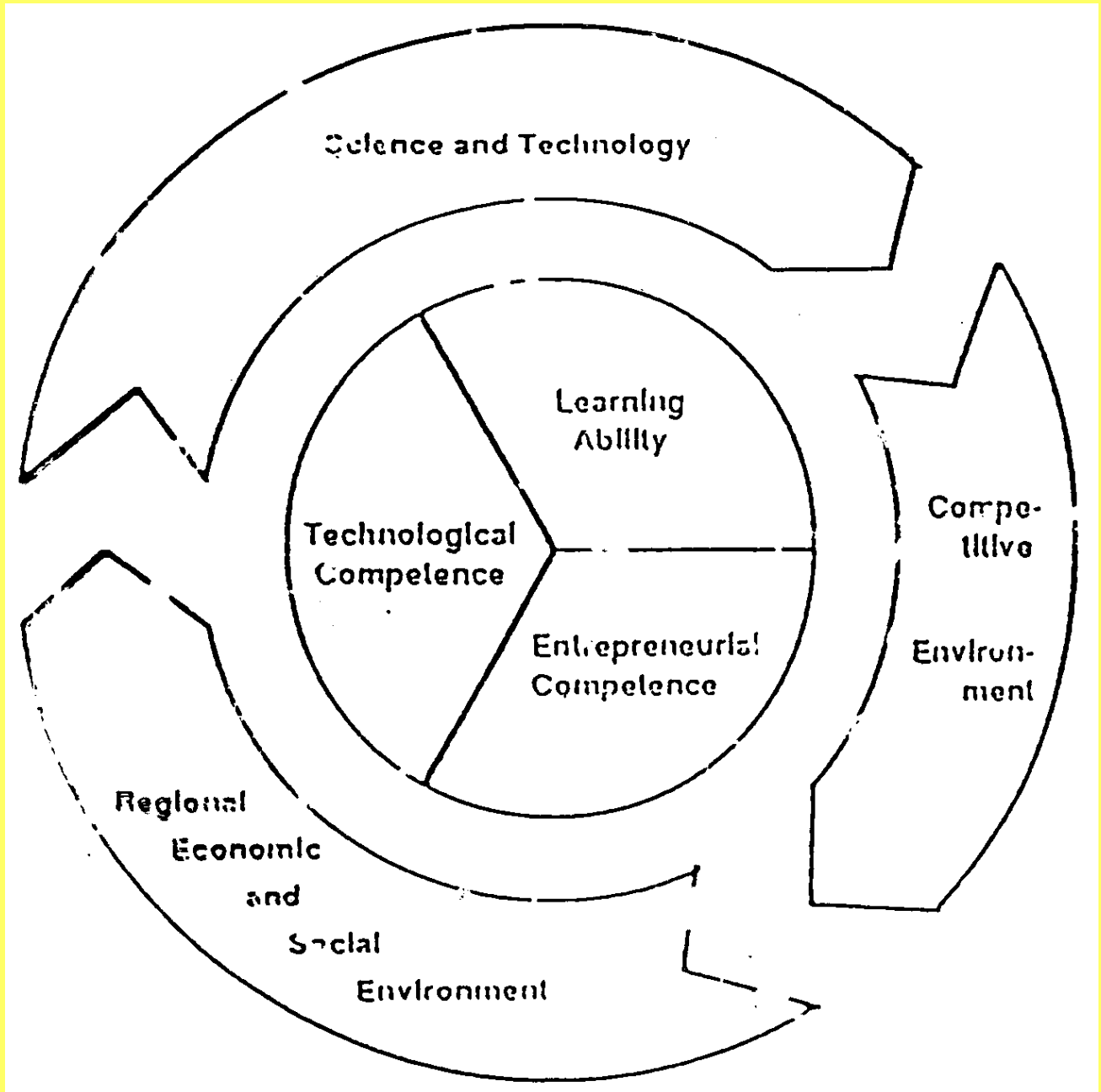
**Fonte:** Tidd, Bessant e Pavitt (2002)

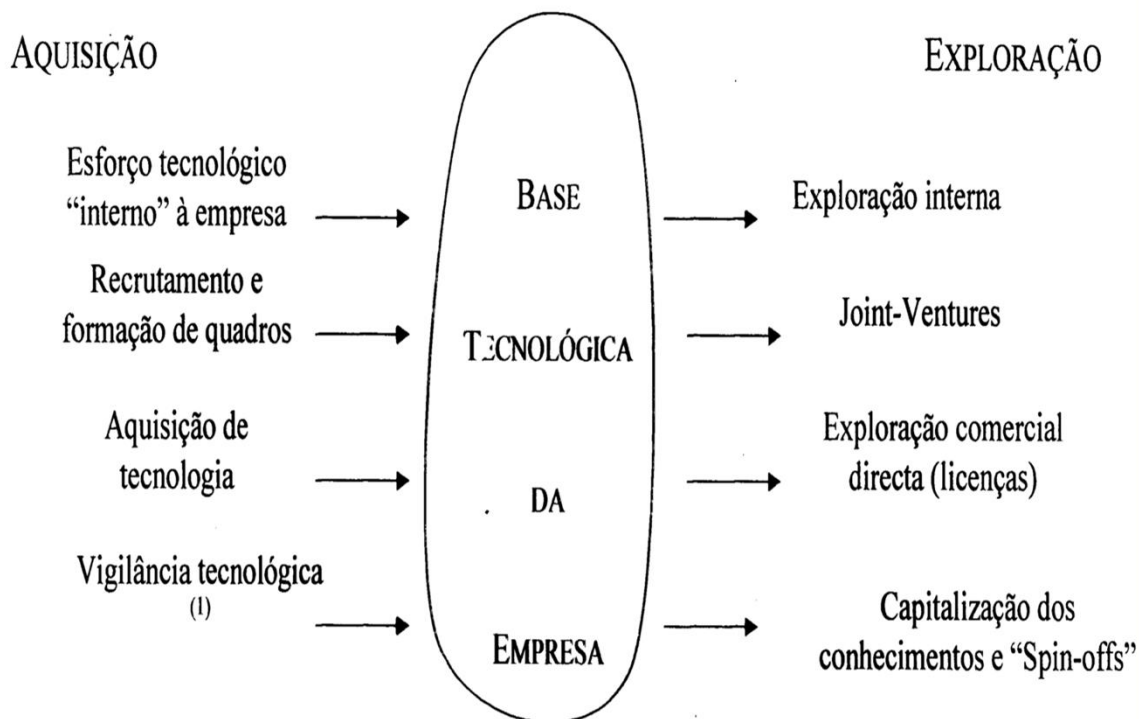
## O SISTEMA DE INOVAÇÃO EM PORTUGAL



Fonte: Simões(2003)

**A EMPRESA COMO  
ESPAÇO DE  
PROCESSAMENTO DE  
SABERES**





(1) Inclui formas legais e ilegais de obtenção de conhecimentos tecnológicos do exterior, sem haver compra directa à entidade que os originou

Fonte: Adaptado de Ove Granstrand e Soren Sjolander, *Managing Innovation in Multi-Technology Corporations*, Research Policy, Vol. 19, 1990)

**Figura 2 – Inter-acção Aquisição/Exploração Tecnologia**

# CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA ACTIVIDADE INOVADORA DAS EMPRESAS

1. COLABORAÇÃO E INTERACÇÃO ENTRE DIFERENTES GRUPOS FUNCIONAIS E PROFISSIONAIS
2. INCERTEZA
3. CARÁCTER CUMULATIVO
4. DIFERENCIAÇÃO DOS CAMPOS TECNOLÓGICOS

**Fonte:** Pavitt (1989)





## Paradoxo e Gestão da Inovação



**“A Inovação corresponde a uma Destruição Criativa”**

(Joseph Schumpeter [1942], *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York: Harper & Bros.)

**“The central problem in leading the innovation journey may be the management of paradox”**

(A. Van de Ven, D. E. Polley, R. Garud e S. Venkataraman [1999], *The Innovation Journey*, Oxford, Oxford Univ. Press, pp. 12)

---

# Lidando com o Paradoxo: Janus Bifronte

---



---

Lidando com o Paradoxo:  
*Yin e Yang*

---



# A GESTÃO DA INOVAÇÃO EM ONZE PARADOXOS

1. *Exploiting versus Exploring*
2. *Competências Nucleares versus Rigidezes Nucleares*
3. *Ortodoxia versus Heterodoxia*
4. *Concorrência versus Cooperação*
5. *Inspiração versus Transpiração*
6. *Desenvolvimento Interno versus Aquisição no Exterior*
7. *Competências Genéricas versus Competências Específicas*
8. *Indivíduos versus Equipa no Desenvolvimento de Novos Produtos*
9. *Rotinas de Replicação versus Rotinas de Criação*
10. *Bottom-up versus Top-down*
11. *Convergência versus Divergência*

# **BASE TECNOLÓGICA DA EMPRESA**

**“ACTIVO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS QUE A EMPRESA POSSUI”**

**Granstrand e Sjollander (1990)**

**CONJUNTO DE RECURSOS E DE CAPACIDADES TECNOLÓGICAS QUE PENETRAM TODO O TECIDO EMPRESARIAL E QUE SÃO APLICADOS (OU SUSCEPTÍVEIS DE SER APLICADOS) NA CONCEPÇÃO, FABRICO E COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS E/OU NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.**

# BASE TECNOLÓGICA

(ADLER & SCHENHAR)

ELEMENTOS TANGÍVEIS

ELEMENTOS INTANGÍVEIS

INDIVÍDUOS E EQUIPAS

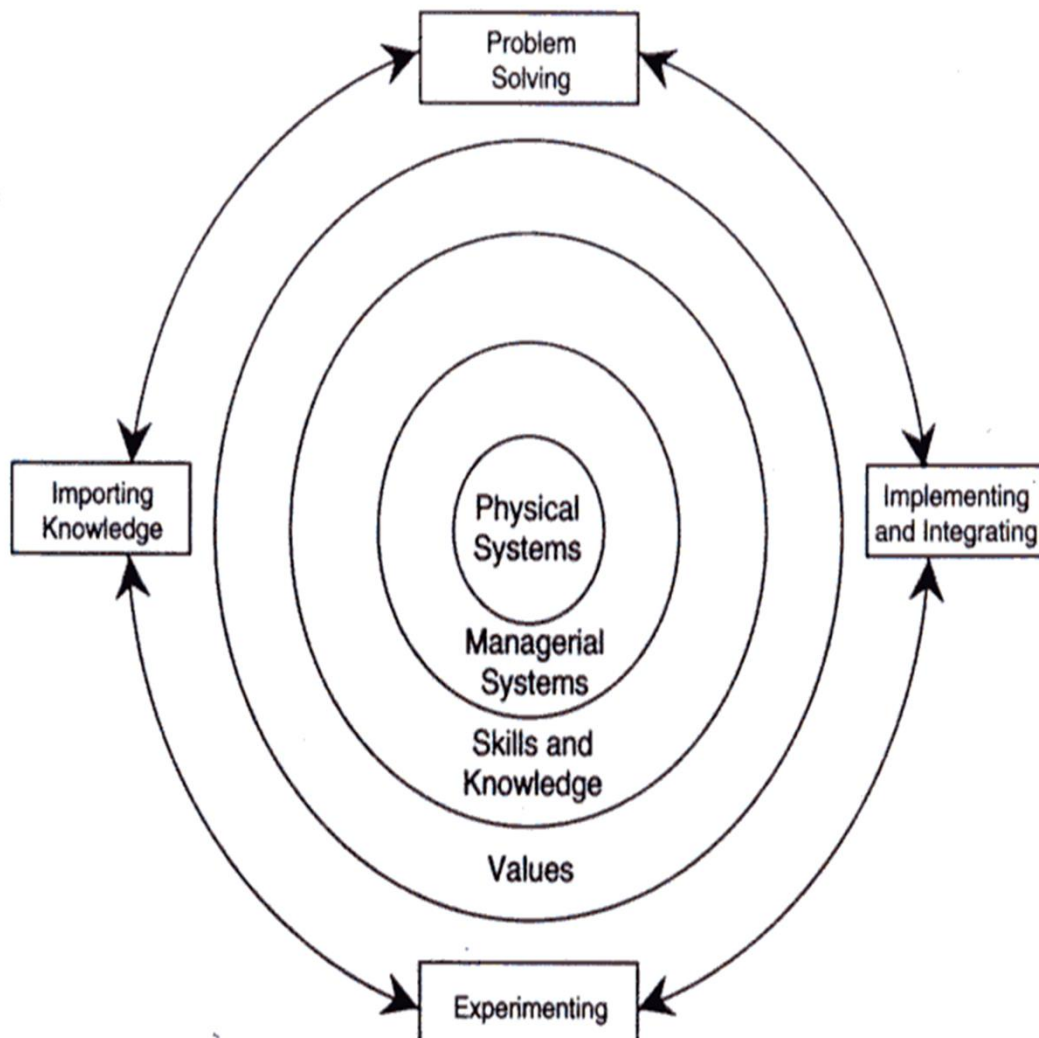
ACTIVOS TECNOLÓGICOS

ACTIVOS ORGANIZACIONAIS

ACTIVOS EXTERNOS

PROJECTOS

Figure 1-3 Dimensions of a Core Capability



Fonte: Leonard-Barton (1995)



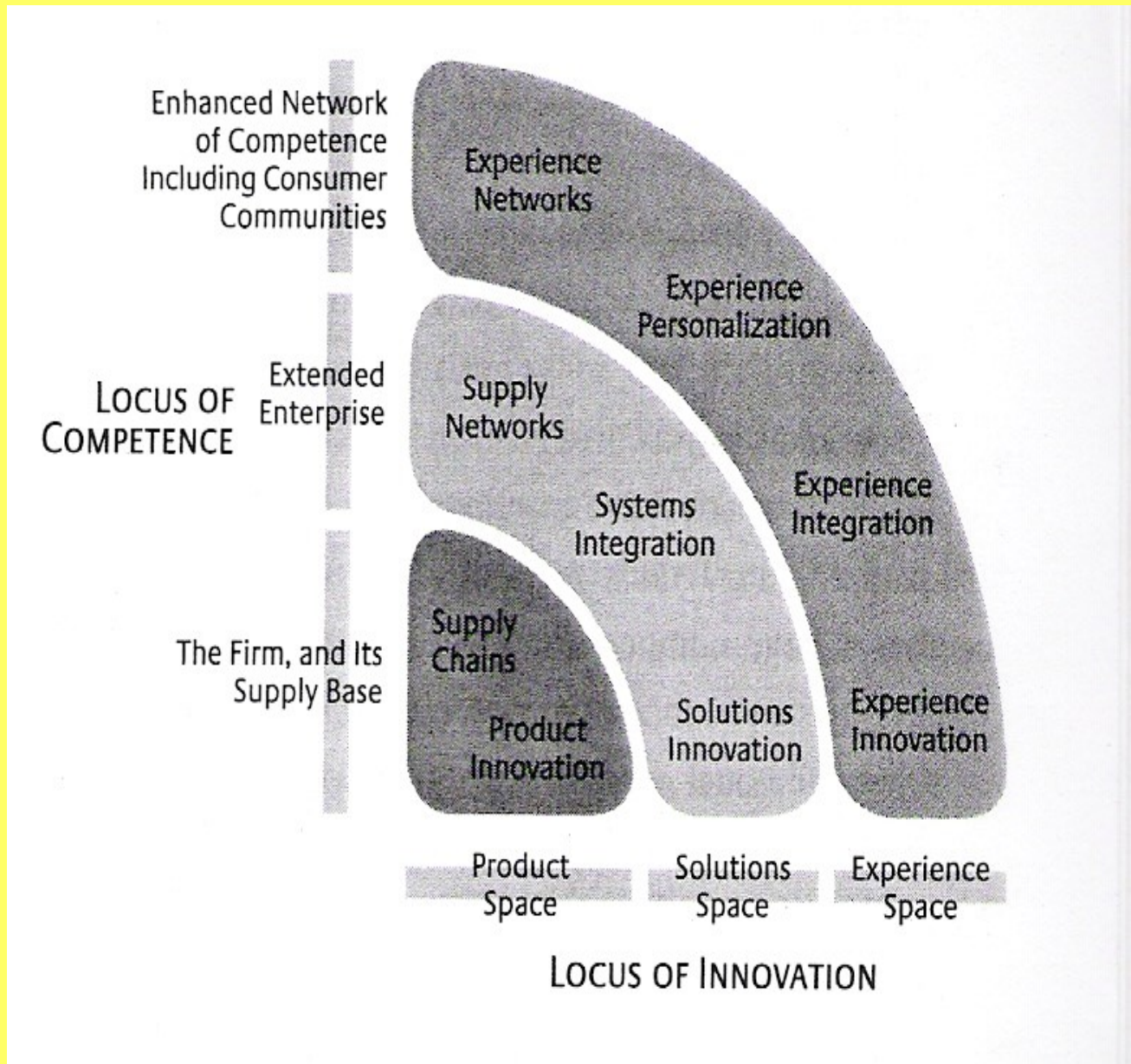


Fonte: Simões (2002)

**Figura 6.1:** Uma visão simplificada das competências da empresa



# INOVAÇÃO EXPERIENCIAL



**Fonte:** Prahalad e Ramaswami (2003)

# A GLOBALIZAÇÃO COMO NOVA PERSPECTIVA DO TEMPO E DO ESPAÇO

- ✓ Um Tempo que Acelerou
- ✓ Um Espaço que ‘Encolheu’

**GLOBALIZAÇÃO:  
PRINCIPAIS  
CARACTERÍSTICAS E  
IMPLICAÇÕES**

# GLOBALIZAÇÃO

“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)

# 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

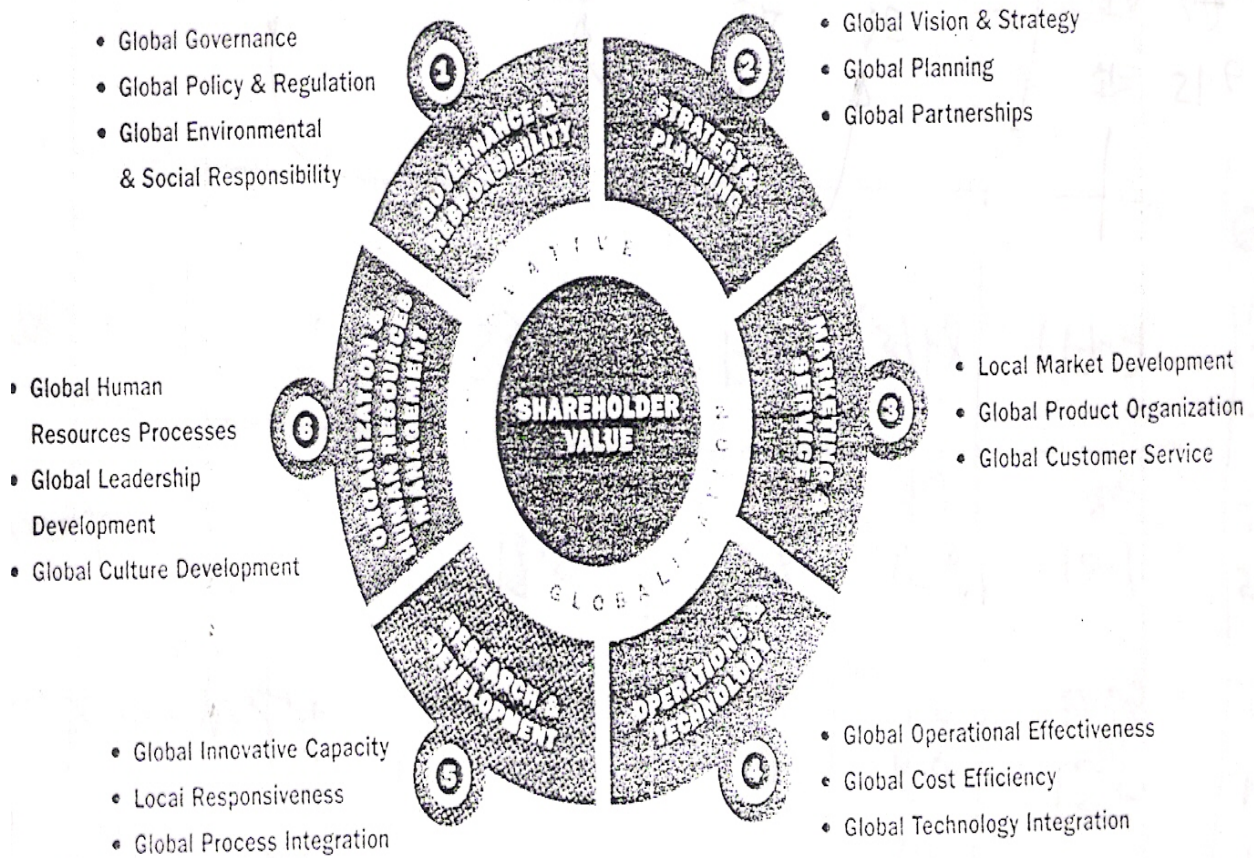
# GLOBALIZAÇÃO

## NOVAS PERSPECTIVAS DO ESPAÇO E TEMPO

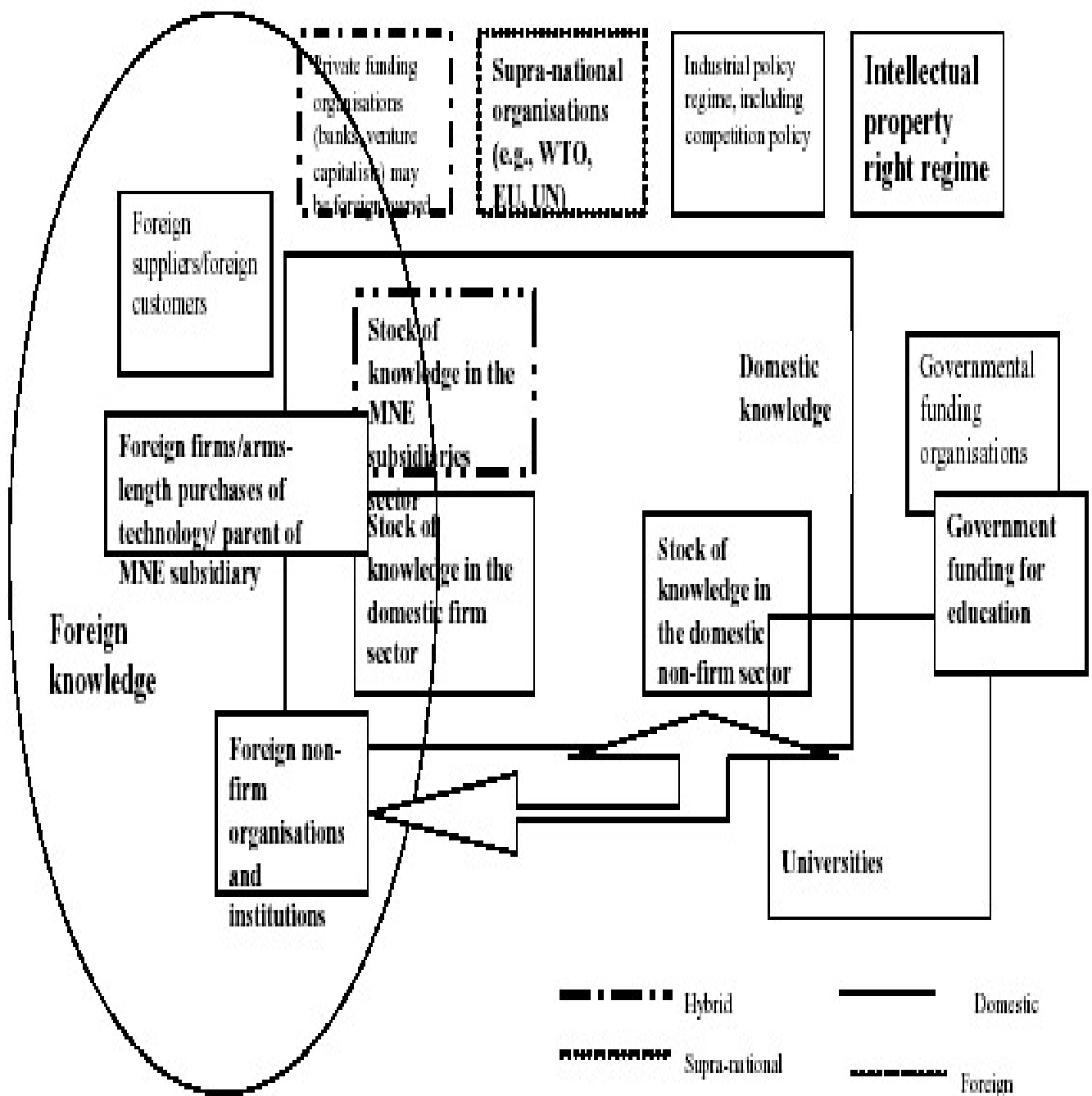
- Um tempo que “acelerou”
  - Redução do ciclo de vida dos produtos
  - Comunicação instantânea
  - Respostas rápidas
  - Agilidade e Flexibilidade mais relevantes que activos fixos



# Globalization Diagnostic



Fonte: Innovation Leaders in Globalization (2000)



Fonte: R. Narula (2005), *The Globalisation of Innovation*, [http://www.unctad.org/sections/meetings/docs/narula\\_en.pdf](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 =  $\Sigma$  S.N.I.?
- Globalização e Dinâmica de Interações entre os Sistemas Nacionais de Inovação
- As Empresas Multinacionais como Polinizadores

# 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 activos existentes em 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 vs. crescimento rápido

### ❖ Características das Empresas

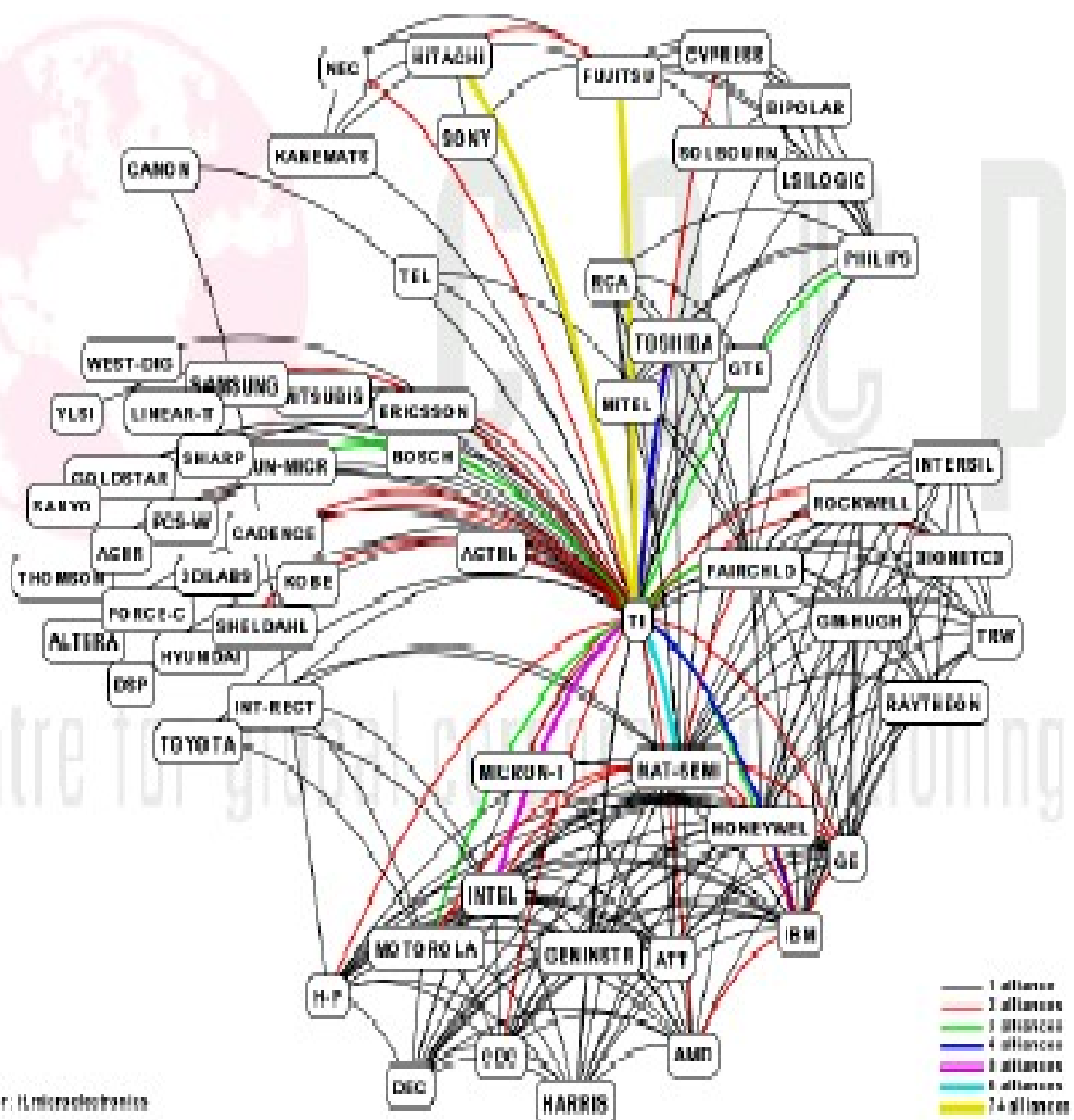
- Dimensão
- Conectividade
- Liderança

### ❖ Nível de Inserção Local

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



# THE ALLIANCE NETWORK OF TEXAS INSTRUMENTS MICRO-ELECTRONICS



Zampang, TI, Sector: Microelectronics

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



**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

# TENDÊNCIAS DO INVESTIMENTO INTERNACIONAL

MAX  
D THE NET  
review after page 70

# The Economist

JANUARY 29TH - FEBRUARY 4TH 2000

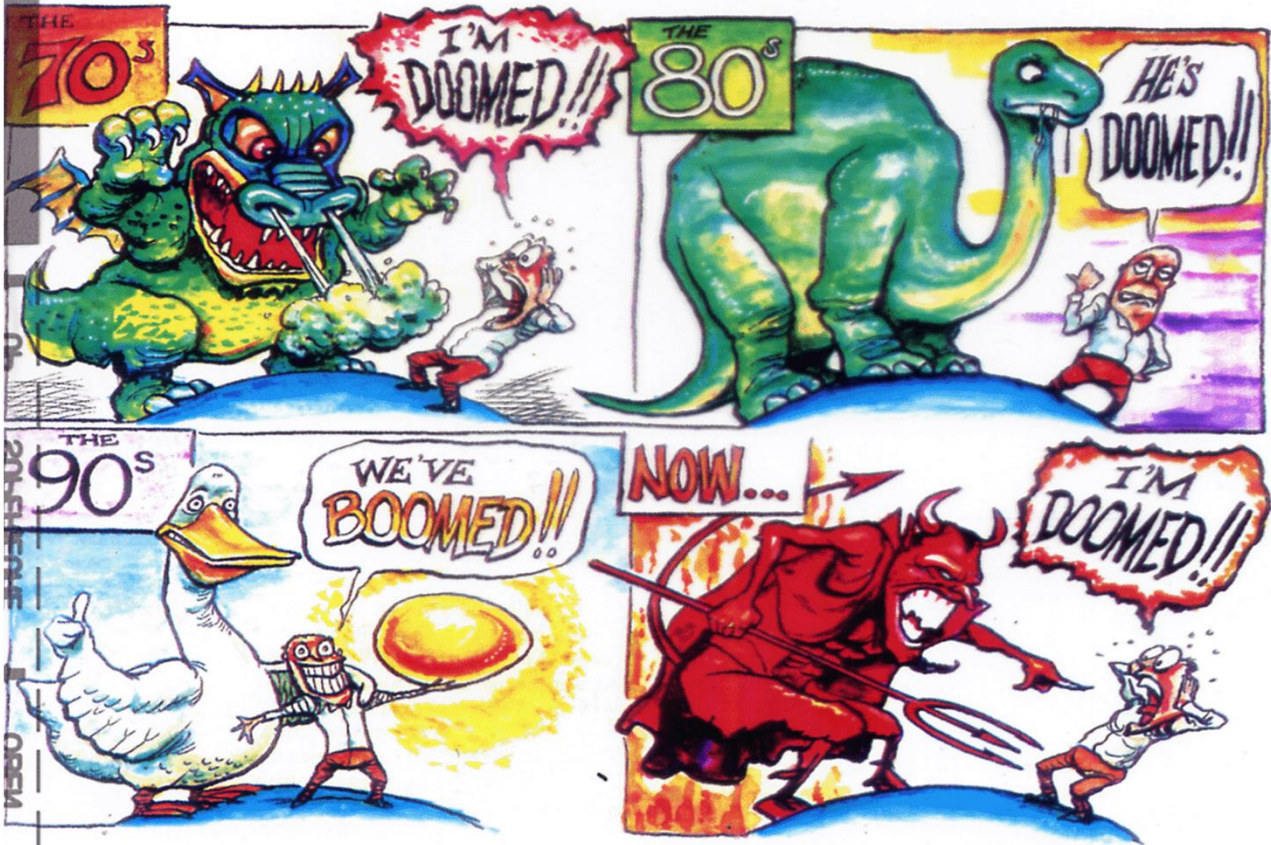
IS EUROPE  
CORRUPT?

page 33

ENLARGEMENT  
AND THE EURO

page 87

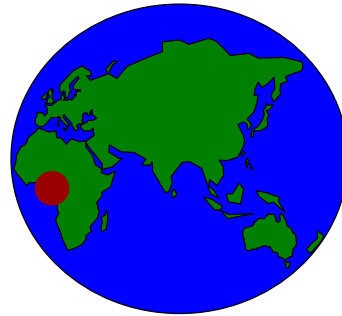
## The world's view of multinationals



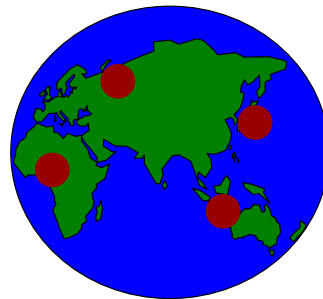
|                      |                   |                     |                       |                      |                       |                     |
|----------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|
| Austria..... A\$60   | Denmark.....DKr34 | Greece...GRD1,100   | Italy..... Lire 8,000 | Namibia... N\$18.20  | Portugal..... Esc750  | Spain.....PTA\$675  |
| Bahrain... Dinar 2.7 | Egypt..... E£19   | Hungary.....Ft775   | Kenya..... KShs360    | Netherlands.Hfl9.25  | 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.....IRE3.00 | 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 |

# Orientações Internacionais das Empresas

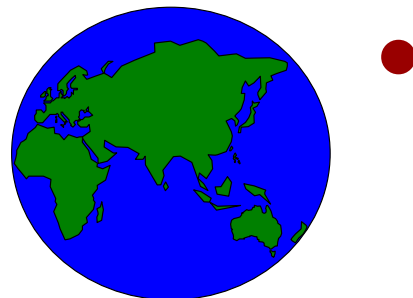
- ETNOCÊNTRICAS



- 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

# GLOBALIZAÇÃO OU REGIONALIZAÇÃO DAS EMN

## ALAN RUGMAN *VERSUS* JOHN DUNNING

### ▣ RUGMAN & VERBEKE (2004):

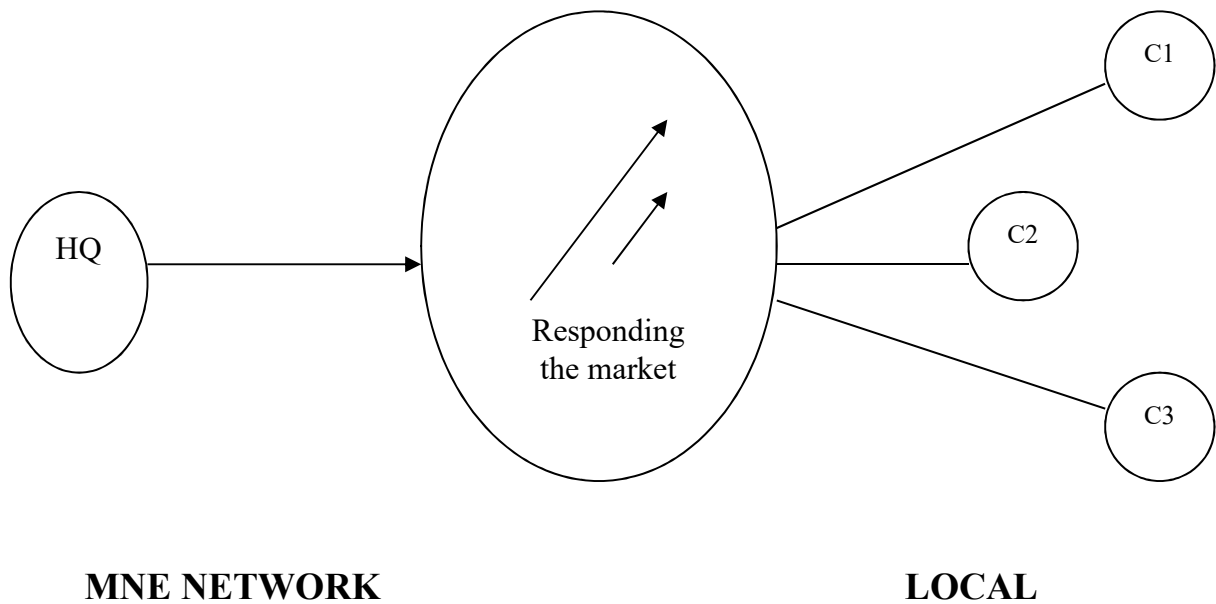
Apenas 9 das 500 maiores MNE são globais, i. e. Têm pelo menos 20% das vendas em cada uma das 3 regiões da Tráde, e menos de 50% numa única

### ▣ 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.

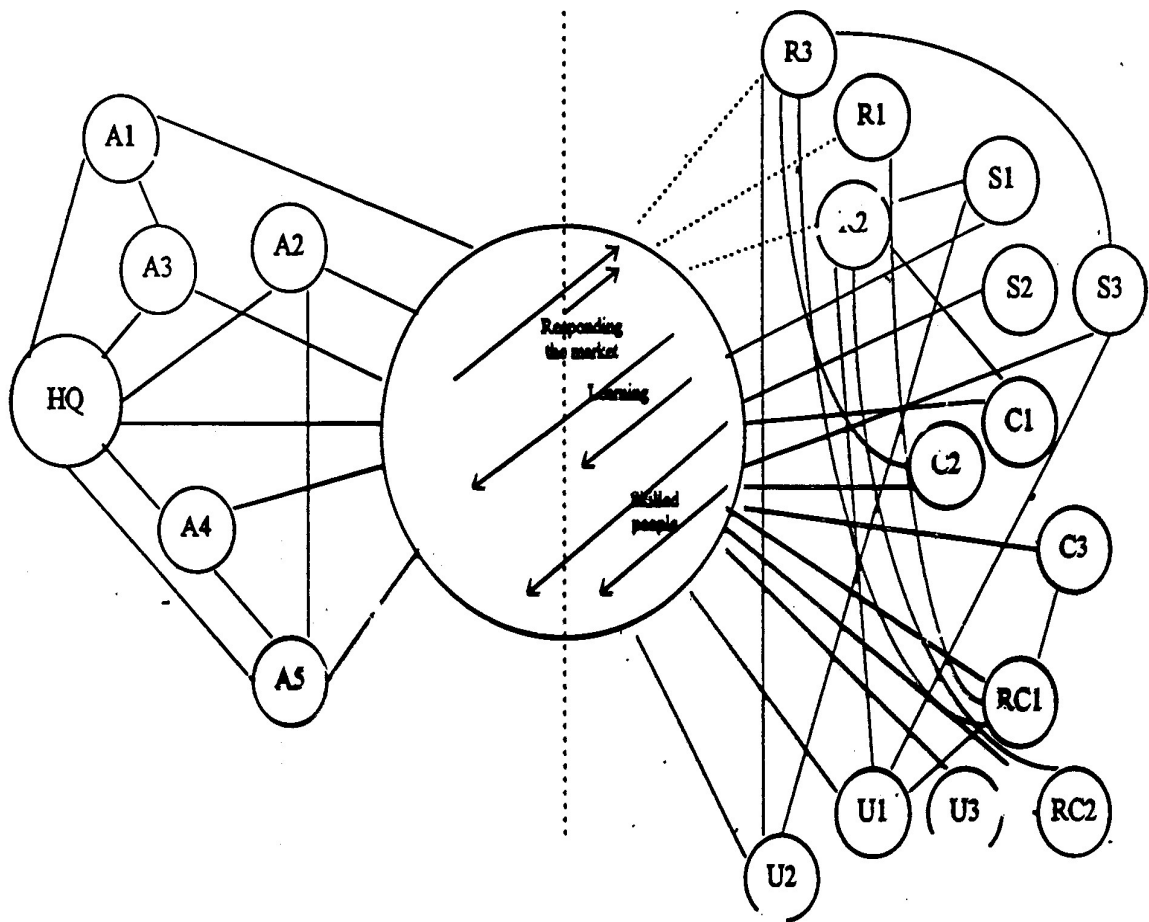
Um argumento adicional, não referido por Dunning, Fujita & Yakova, é o de que as vendas estão longe de constituir o único critério para avaliar o âmbito geográfico das estratégias das EMN

# The Old “Double-Faced” Affiliate





# THE "DOUBLE-FACED" AFFILIATE



MNE NETWORK  
GLOBAL PERSPECTIVE

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

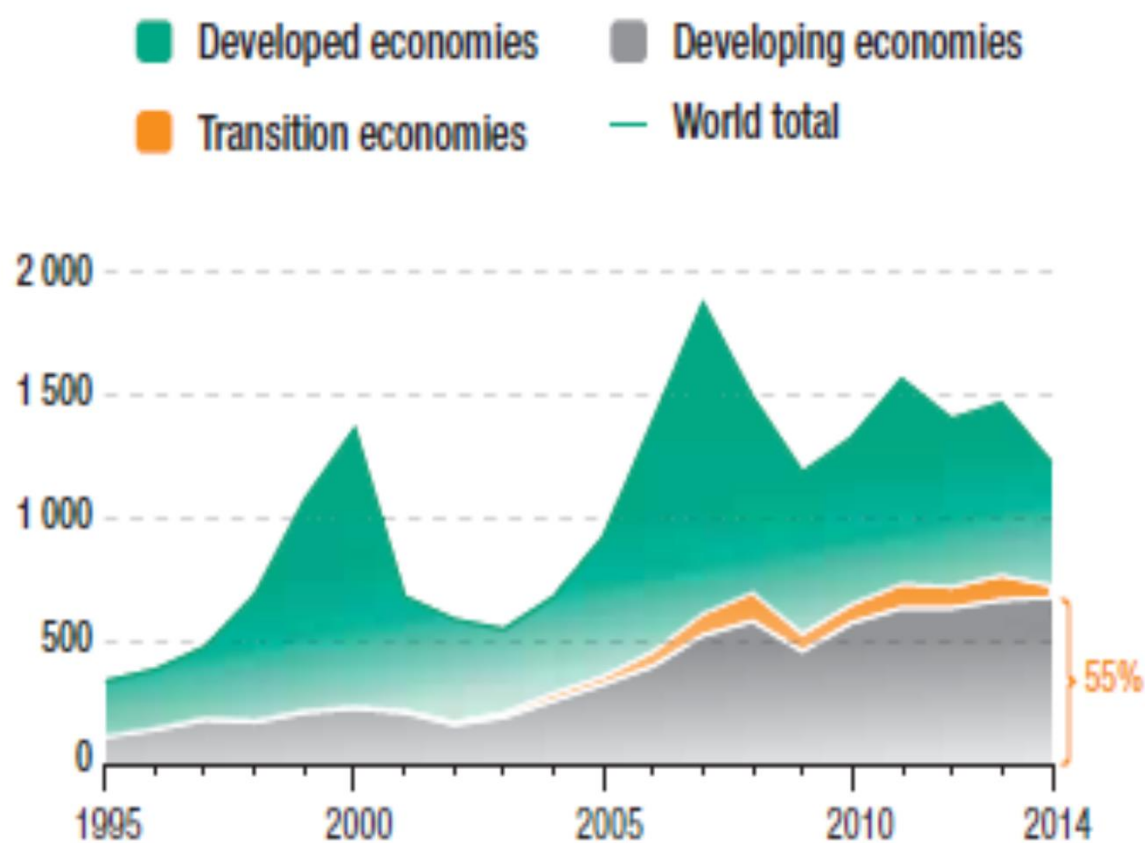
# PRINCIPAIS ORIGENS DO STOCK DE IDE MUNDIAL

| <b>Países</b>            | <b>1914</b> | <b>1960</b> | <b>1978</b> | <b>1990</b> | <b>2000</b> | <b>2010</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| França                   | 12.2        | 6.1         | 3.8         | 5.4         | 11.6        | 7.5         |
| Alemanha                 | 10.5        | 1.2         | 7.3         | 7.3         | 6.8         | 7.5         |
| Japão                    | 0.1         | 0.7         | 6.8         | 9.6         | 3.5         | 4.1         |
| UK                       | 45.5        | 16.2        | 12.9        | 10.9        | 11.3        | 8.3         |
| USA                      | 18.5        | 49.2        | 41.4        | 34.6        | 33.8        | 23.7        |
| <b>Total 5</b>           | <b>86.8</b> | <b>73.4</b> | <b>72.2</b> | <b>67.8</b> | <b>67.0</b> | <b>51.1</b> |
| China<br>(inc. HK,Macau) | ...         | ...         | ...         | 0.007       | 0.05        | 6.1         |
| Portugal                 | ...         | ...         | ...         | 0.0004      | 0.0025      | 0.0032      |

Fonte: Elaborado pelo docente a partir de Dunning (1993) e WIR (2011)

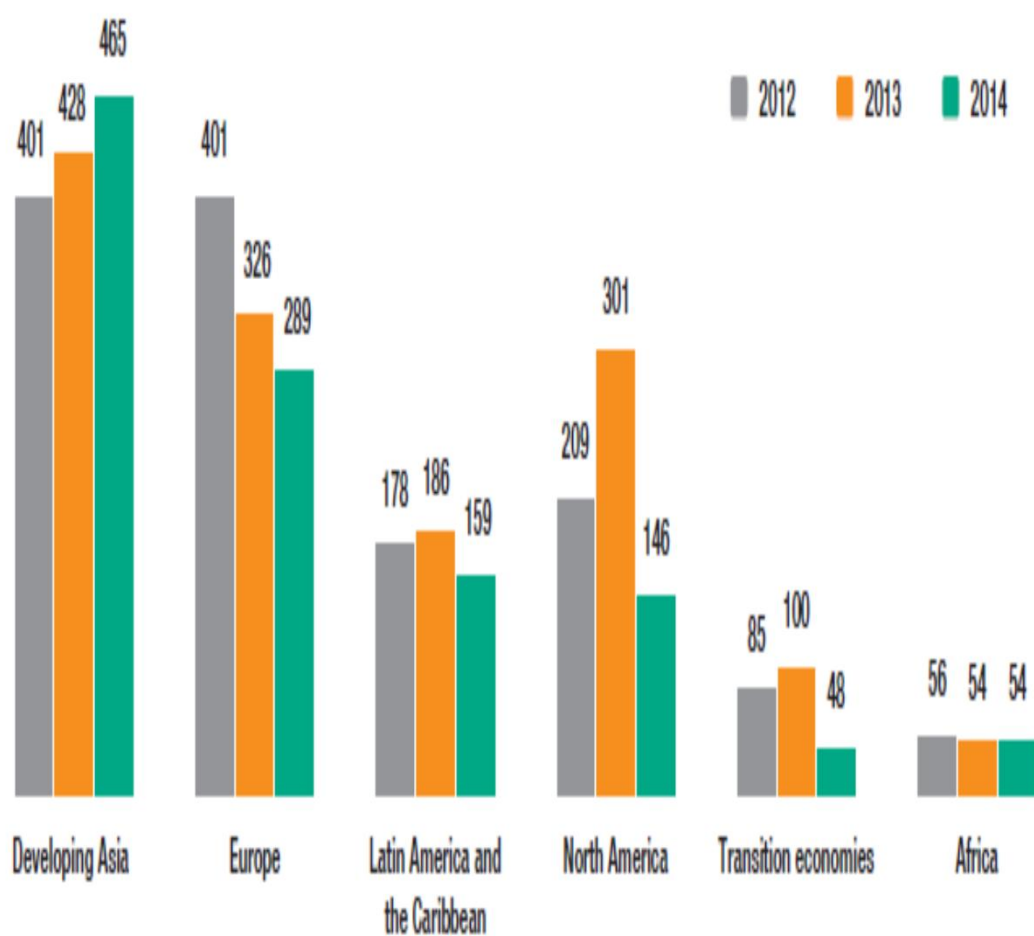
Figure I.1.

**FDI inflows, global and by group of economies, 1995–2014** (Billions of dollars)



Source: UNCTAD, FDI/MNE database ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)).

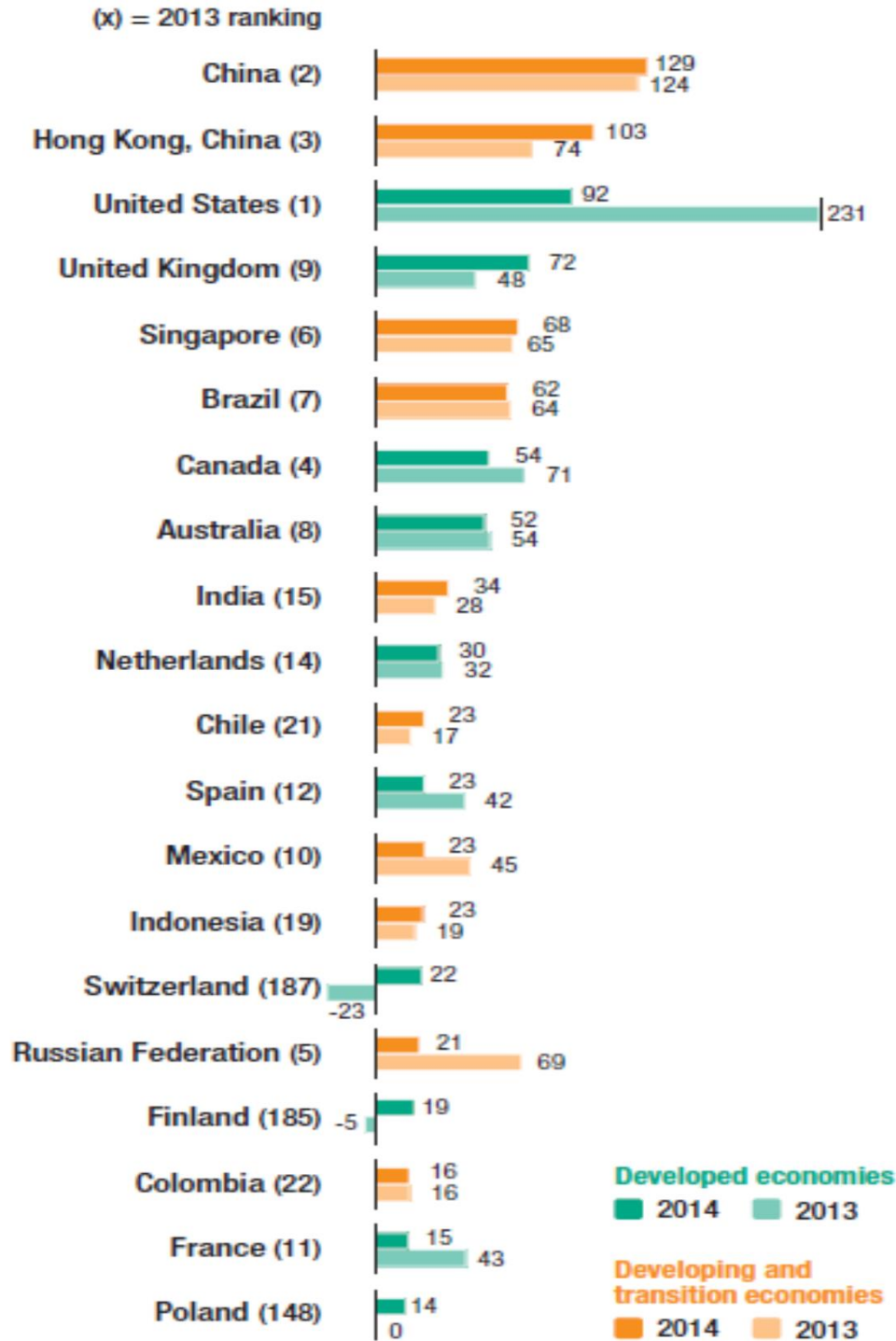
Figure 1.2. FDI inflows, by region, 2012–2014 (Billions of dollars)



Source: UNCTAD, FDI/MNE database ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)).

**Figure I.3.**

**FDI inflows: top 20 host economies, 2013 and 2014**  
(Billions of dollars)

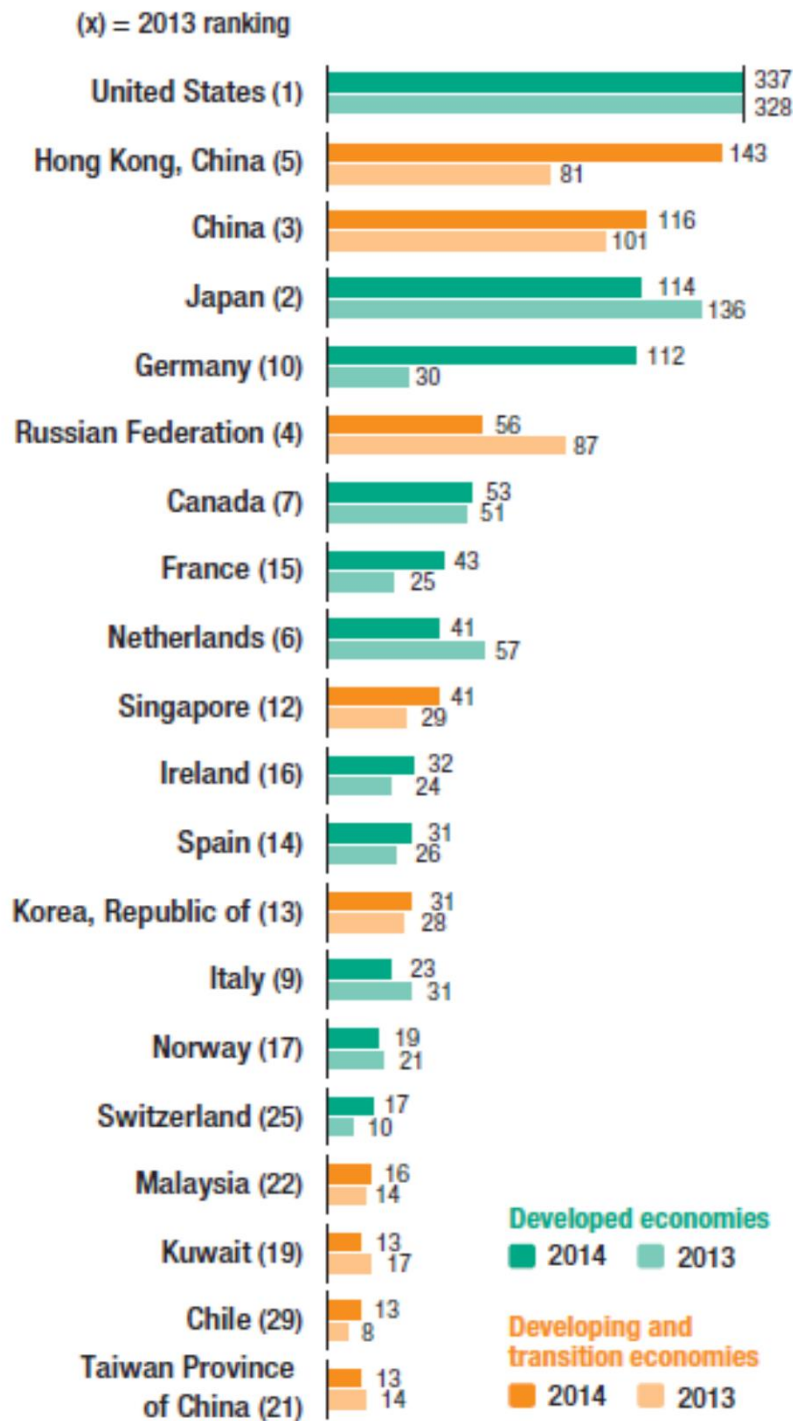


Source: UNCTAD, FDI/MNE database ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)).  
 Note: Excludes Caribbean offshore financial centres.

Figure I.8.

### FDI outflows: top 20 home economies, 2013 and 2014

(Billions of dollars)



Source: UNCTAD, FDI/MNE database ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)).

Note: Excludes Caribbean offshore financial centres.



# FUNDOS SOBERANOS

- **O Que São?** Fundos de investimento especiais criados por alguns governos, especialmente de países com reservas monetárias significativas derivadas da exportação de matérias primas, com o objectivo de deter uma carteira de activos no estrangeiro.
  - **Dimensão das Reservas:** Estimada em cerca de 5 triliões de USD
  - **Investimentos:** Operações Internacionais de Fusão e Aquisição de grande dimensão. Elevada tolerância ao risco.
  - **Problemas:** Risco de utilização para controlo de activos estratégicos; falta de transparência. Necessidade de definir regras de modo a proteger as economias dos países receptores.
  - **Países com Fundos Soberanos:** China (mais de um trilião de USD), E. A. U., Noruega, Arábia Saudita, Singapura, Kuwait, Rússia...
- Informação Adicional:** *Wikipedia, WIR 2008*

# TENDÊNCIAS NO INVESTIMENTO INTERNACIONAL (I)

- ❖ Novas Origens de Investimento Internacional: China (+ Hong Kong) como 2<sup>a</sup> principal origem de IDE em 2010!
- ❖ Importância Crescente de Multinacionais Chinesas e Indianas
- ❖ Fundos Soberanos e Exportação de Matérias Primas



# TENDÊNCIAS NO INVESTIMENTO INTERNACIONAL (II)

- ❖ A Tríade Morreu! Viva um Mundo Multipolar!
- ❖ A orientação do investimento internacional para a Ásia
- ❖ Embora os EUA continuem a ser a principal origem e destino de investimento internacional, o seu papel está em declínio
- ❖ A Europa deixou de ser atractiva para investimentos *greenfield*, embora continue a ser um bom terreno para aquisições
- ❖ O papel dos BRICS na atracção e emissão de IDE

Consultar o *World Investment Report* 2016 para analisar mais em pormenor as estatísticas sobre IDE <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1555>