

**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)**

# **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, MOBILE, PERSONAL AND VIRTUAL

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

# GLOBALIZAÇÃO

## NOVAS PERSPECTIVAS DO ESPAÇO E TEMPO

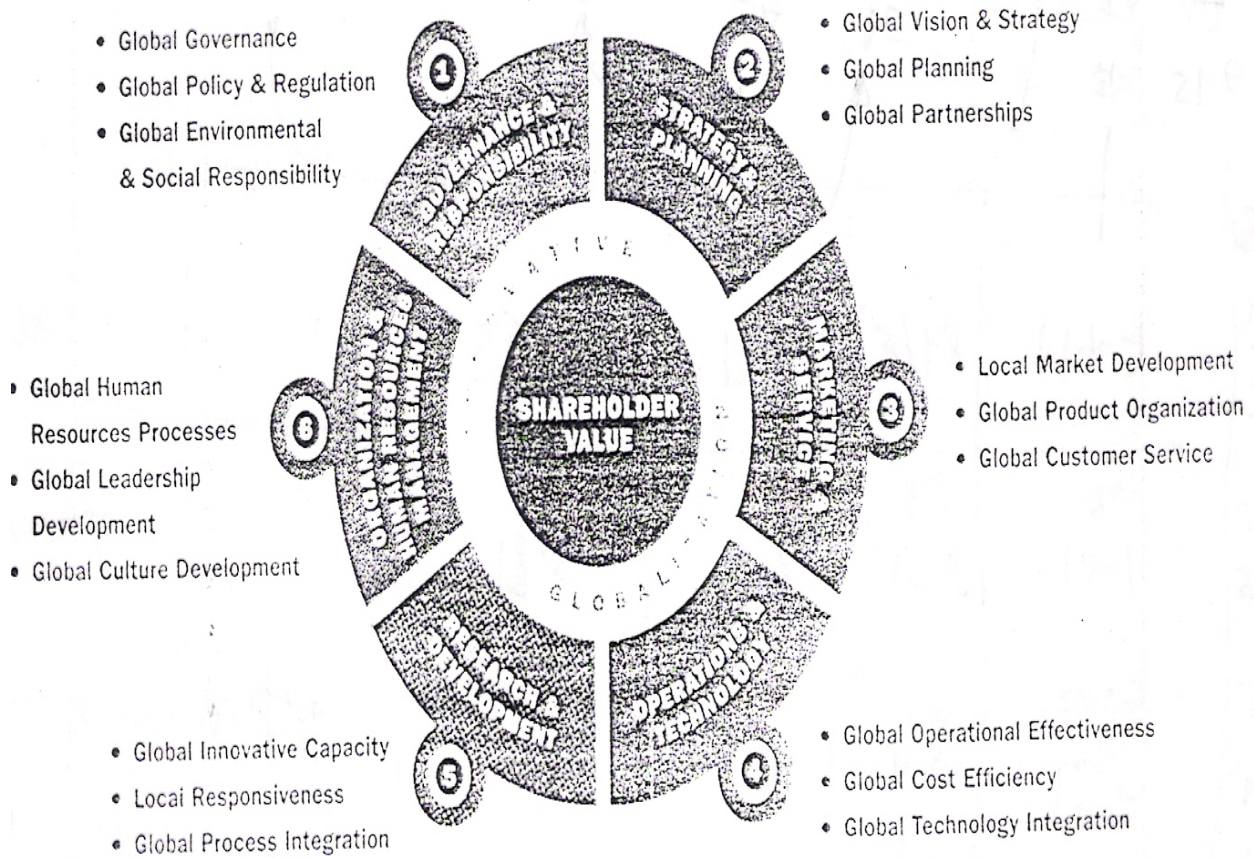
- Um mundo que “encolheu”
  - Globalização Financeira
  - Globalização dos Mercados
  - Globalização das Estratégias Empresariais
  - Alianças e presença mundial
  - Maior dispersão dos centros de inovação
  - Globalização e ambiente

# GLOBALIZAÇÃO

## NOVAS PERSPECTIVAS DO ESPAÇO E TEMPO

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

# Globalization Diagnostic

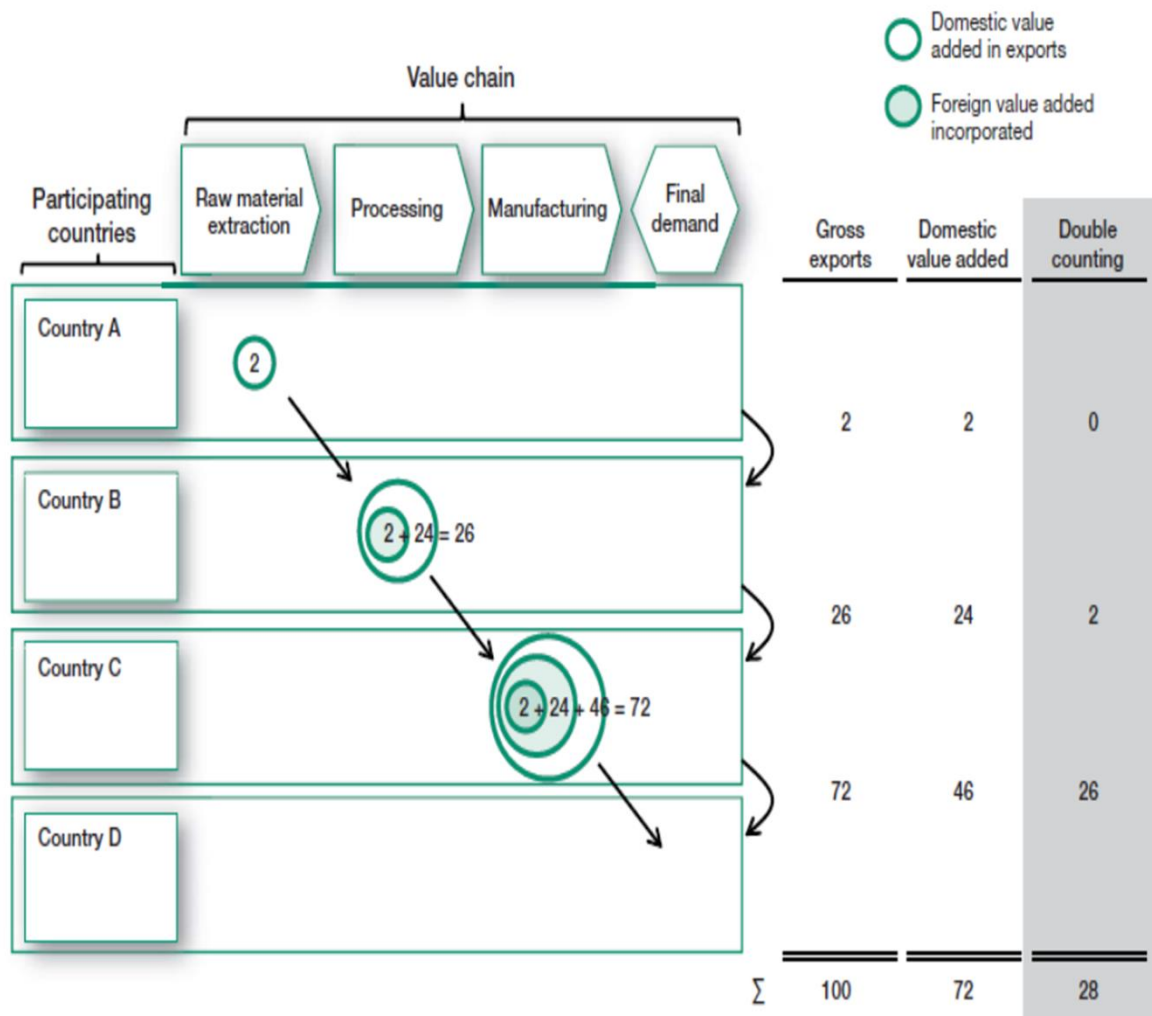


Fonte: Innovation Leaders in Globalization (2000)



# CADEIAS DE VALOR GLOBAIS: COMO FUNCIONAM?

Figure IV.1. Value added trade: how it works



Source: UNCTAD.

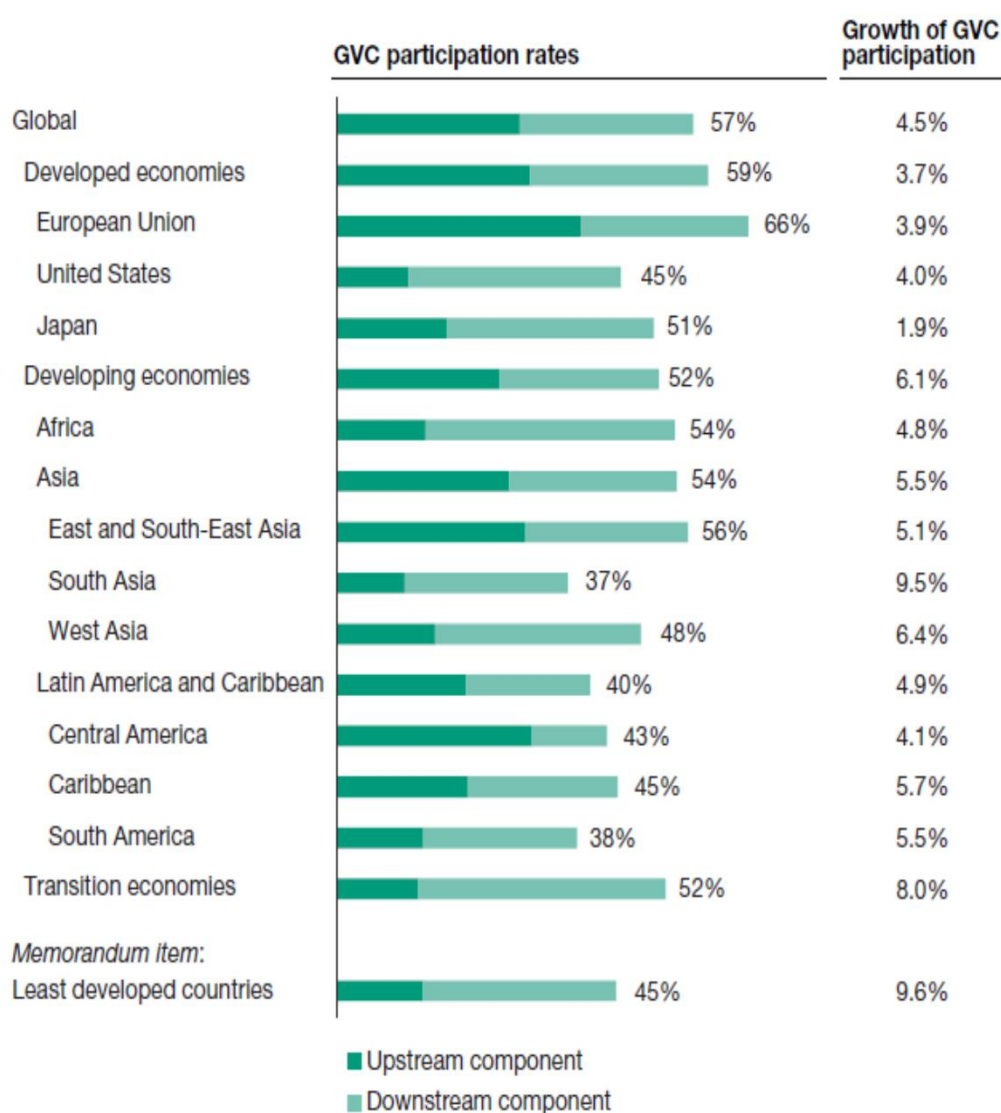
# CADEIAS DE VALOR GLOBAIS

**Table IV.1. Perspectives on GVCs**

	<b>International Business “Firm perspective”</b>	<b>Economics “Country perspective”</b>
<b>Defining concepts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GVCs are defined by <i>fragmented</i> supply chains, with internationally dispersed tasks and activities <i>coordinated</i> by a lead firm (a TNC).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GVCs explain how exports may incorporate imported inputs; i.e. how exports include foreign and domestically produced <i>value added</i>.</li> </ul>
<b>Scope</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GVCs are present predominantly in industries characterized by such supply chains, with typical examples including electronics, automotive and textiles (although the scope is widening to agriculture and food and offshore services, among others).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GVCs and value added trade, by design and by the necessities of statistical calculation, encompass <i>all trade</i>; i.e. all exports and imports are part of a value chain.</li> </ul>
<b>Role of investment and trade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investment and trade are complementary but alternative modes of international operation for firms; i.e. a firm can access foreign markets or resources by establishing an affiliate or through trade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investment is needed to build export capacity (i.e., it creates the factors of production required to generate value added exports); both investment and value added in exports are GDP contributors.</li> </ul>

Source: UNCTAD.

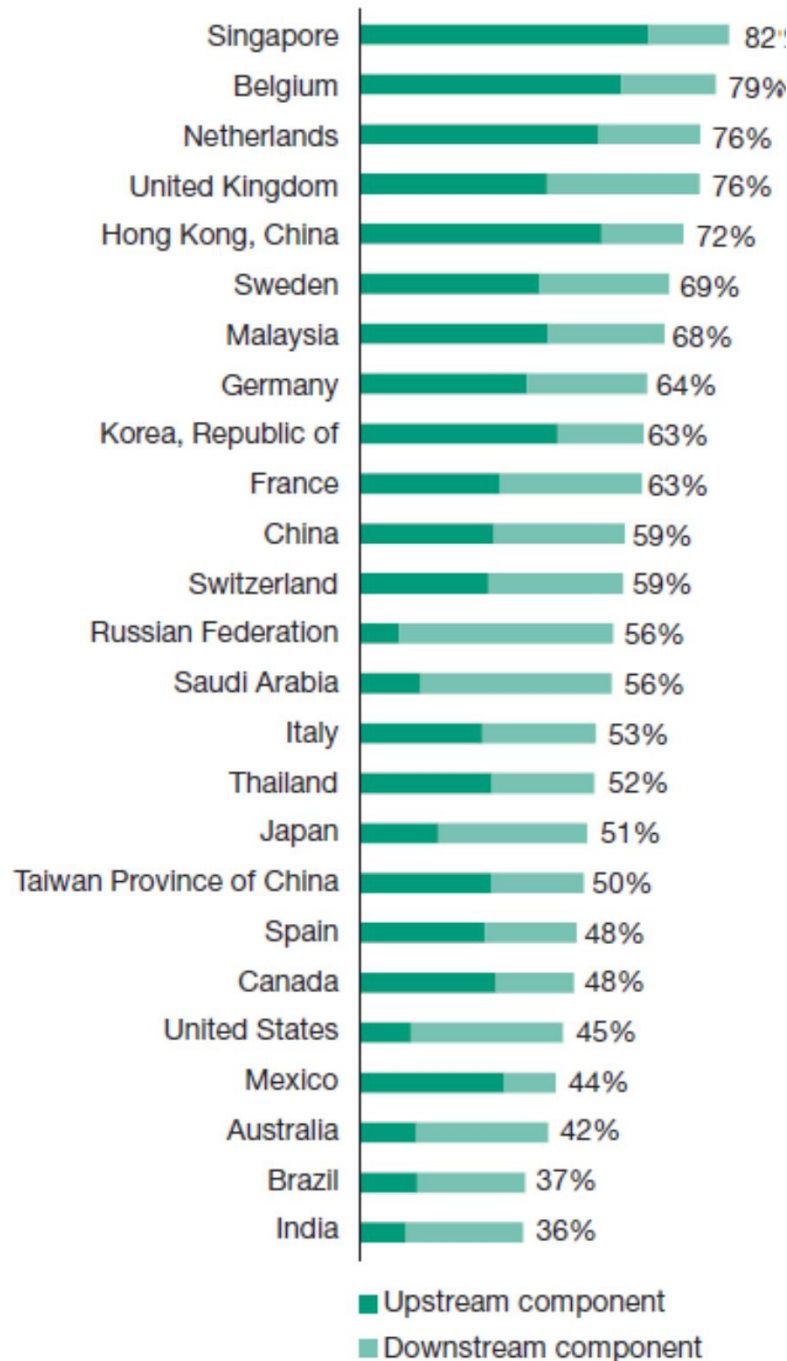
**Figure IV.8. GVC participation, 2010, and GVC participation growth rates, 2005–2010**



Source: UNCTAD-Eora GVC Database.

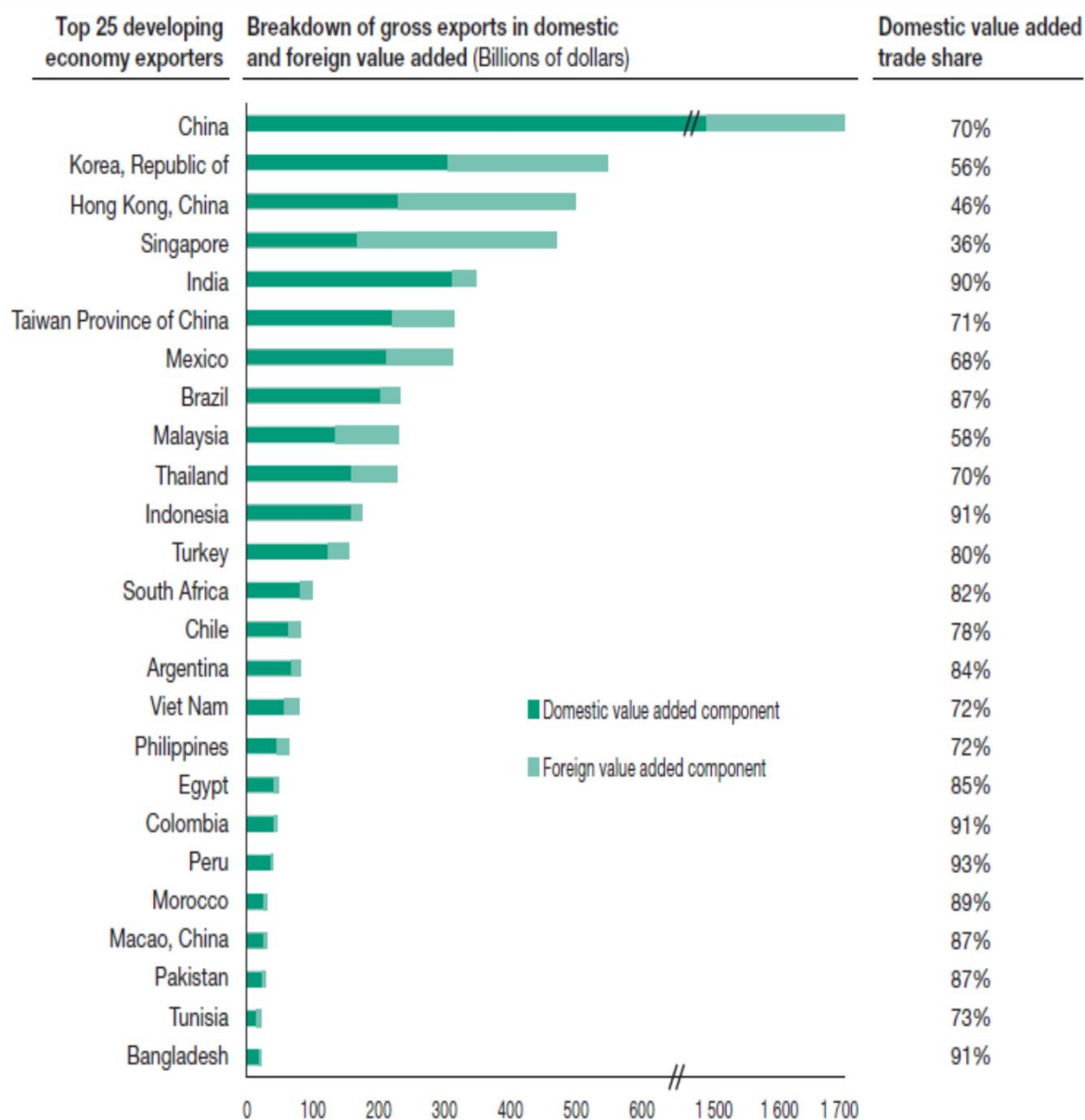
Note: GVC participation indicates the share of a country's exports that is part of a multi-stage trade process; it is the foreign value added used in a country's exports (upstream perspective) plus the value added supplied to other countries' exports (downstream perspective), divided by total exports. GVC participation growth here is the annual growth of the sum of the upstream and downstream component values (CAGR).

**Figure IV.9. GVC participation rate of the top 25 exporting economies, 2010**



Source: UNCTAD-Eora GVC Database.

**Figure IV.12. Domestic value added trade shares of the top 25 developing economy exporters, 2010**



Source: UNCTAD-Eora GVC Database.

Note: Top 25 excludes predominantly oil-exporting countries.

**2.2**

**O QUADRO INSTITUCIONAL  
DO NEGÓCIO  
INTERNACIONAL**

# QUADRO INSTITUCIONAL DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

## 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>  
(consultado em 11 de Setembro de 2006)

# 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)

# 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>  
(Consultado em 11 de Setembro de 2006)

**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**
  - 1991 – The Triad in Foreign Direct Investment
  - 1992 – TNCs as Engines of Growth
  - 1993 – TNCs and Integrated International Production
  - 1994 – TNCs, Employment and the Workplace
  - 1995 – TNCs and Competitiveness
  - 1996 – Investment, Trade and International Policy Arrangements
  - 1997 – TNCs, Market Structure and Competition
  - 1998 – Trends and Determinants [of FDI]
  - 1999 – FDI and the Challenge of Development
  - 2000 – Cross Border Mergers and Acquisitions and Development
  - 2001 – Promoting Linkages
  - 2002 – TNCs and Export Competitiveness

# 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
- Em Negociação: **The Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP)**

# The Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP)

- Acordo em negociação entre a EU e os USA.
- **Objectivo:** Acordo de comércio livre entre as duas áreas
- **Principais Elementos:** (1) Acesso aos Mercados; (2) Coerência da regulamentação e eliminação de regulamentação desnecessária; e (3) Cooperação na definição de normas internacionais.
- **Críticas:** (1) Efeitos positivos duvidosos; e (2) Efeitos negativos na soberania nacional e na resolução de litígios entre Estados e EMNs.

Consultar

[https://en.wikipedia.org/wiki/Transatlantic\\_Trade\\_and\\_Investment\\_Partnership](https://en.wikipedia.org/wiki/Transatlantic_Trade_and_Investment_Partnership) e [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2014/may/tradoc\\_152462.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2014/may/tradoc_152462.pdf)

**2.3**

**ENQUADRAMENTO POLÍTICO-  
ECONÓMICO**

# 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

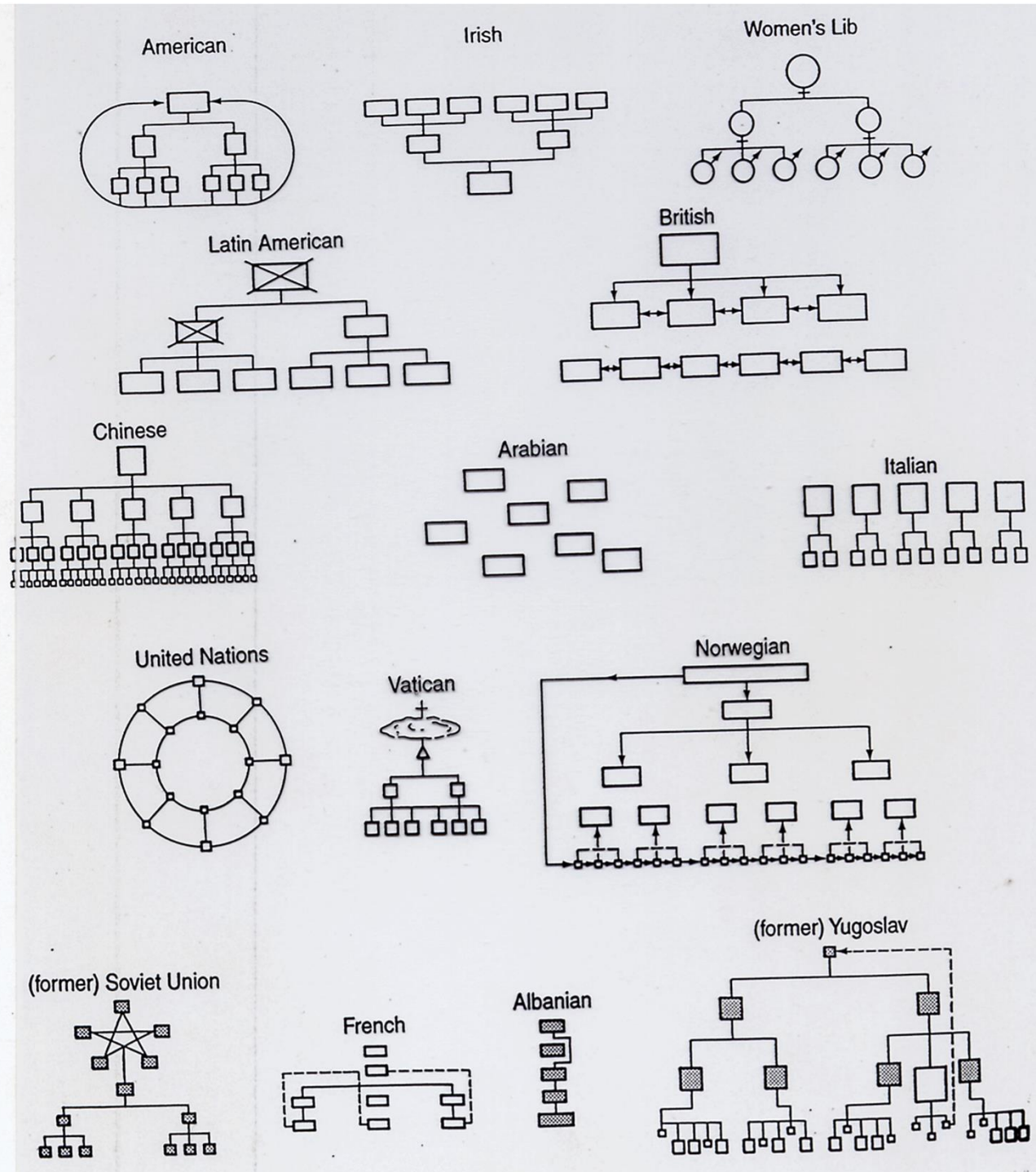


# CASO 'APPLE'

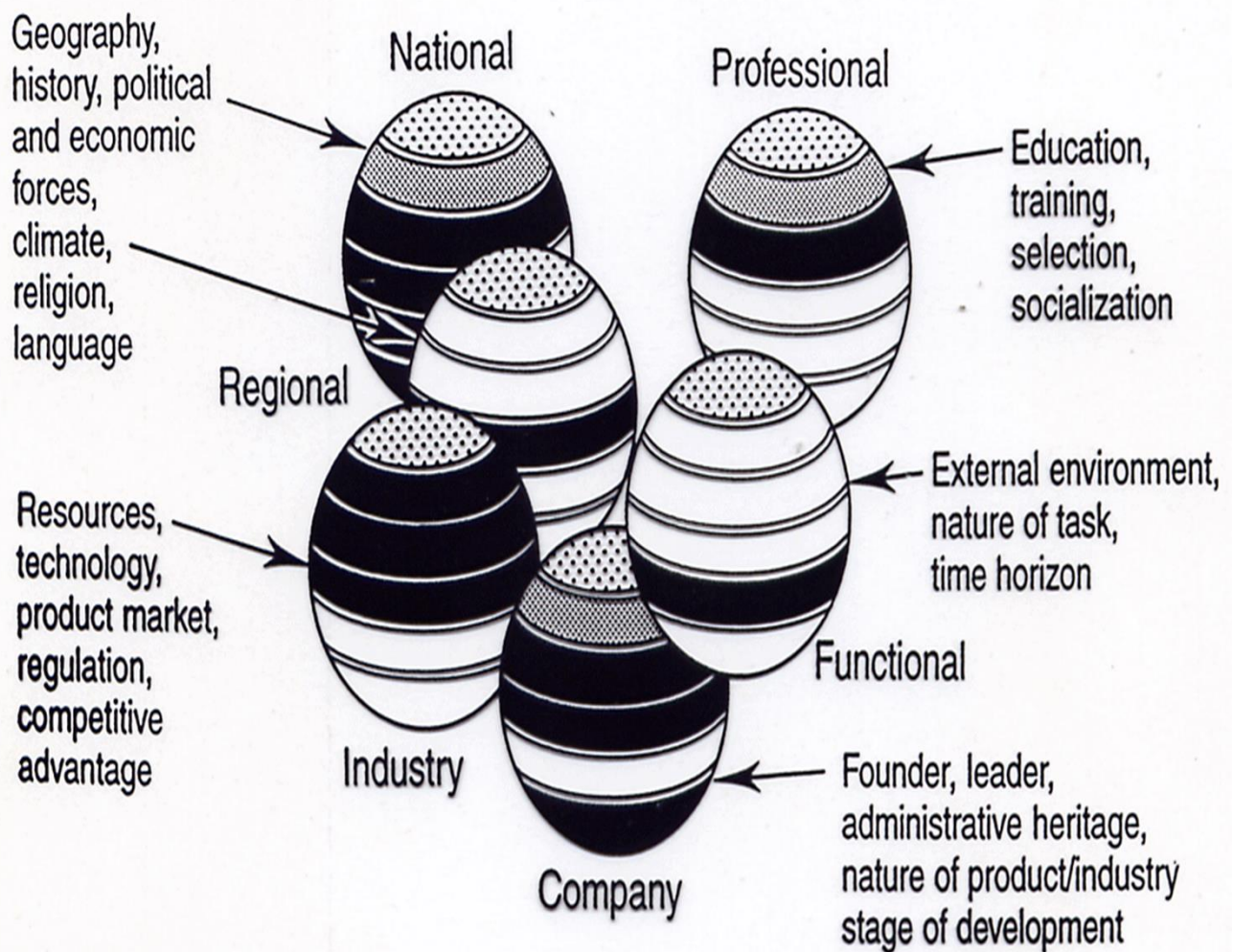
Sugere-se que os alunos procurem informação na Internet sobre o diferendo entre a Comissão Europeia e a República da Irlanda sobre a tributação dos lucros obtidos pela Apple

## **2.4**

# **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 característicos dos membros de determinada sociedade

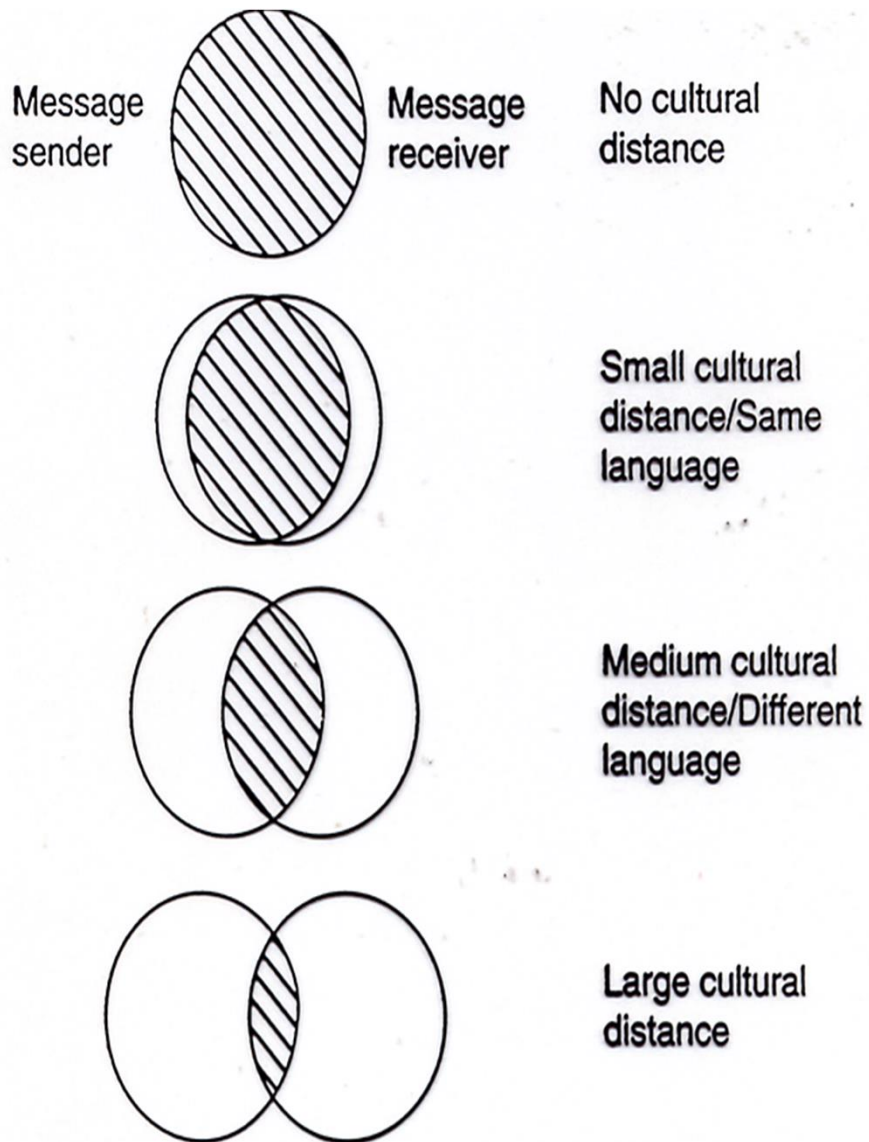
## TIPOLOGIA DE EDWARD HALL

- CULTURAS DE CONTEXTO FORTE

Enquadramento e regras de comportamento

- CULTURAS DE CONTEXTO FRACO

Mensagens explícitas



**FIGURE 21**

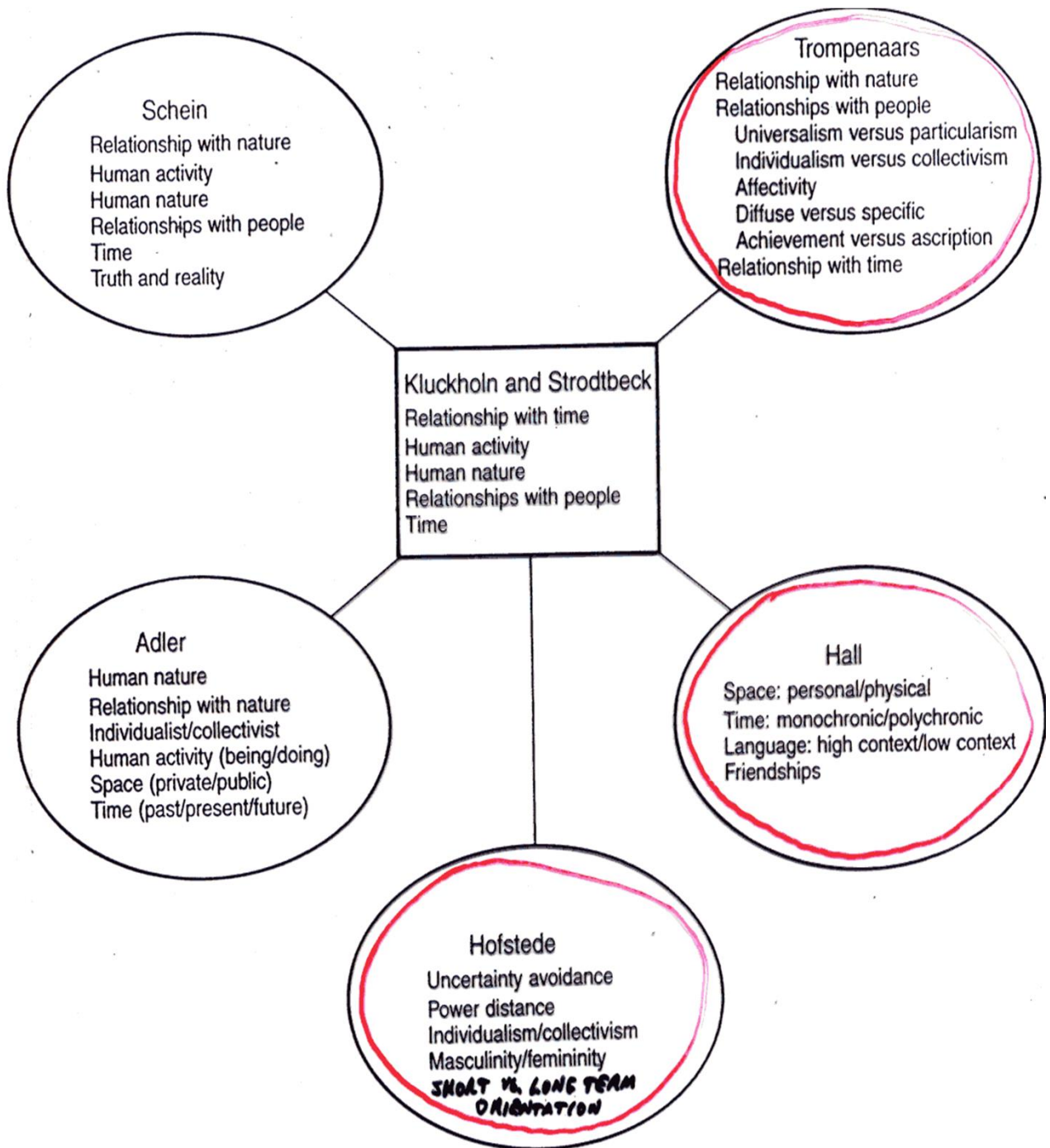
*Congruence of the Perceptual Fields and Encoding or Decoding Behavior of Message Sender and Message Receiver at Different Cultural Distances*



# 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)

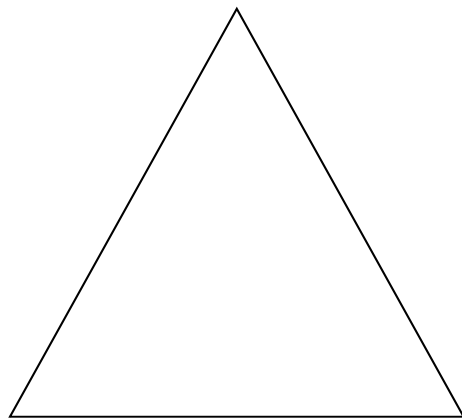
**Integrating the Four Dimensions**

**FIGURE 7.1 Values of the Four Indices for the 40 Countries**

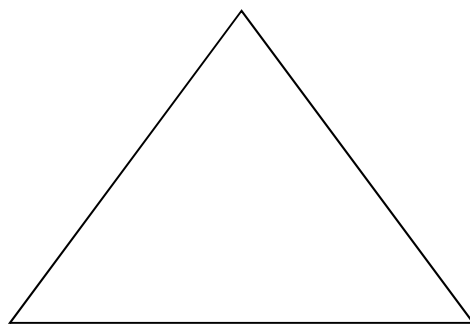
<i>Country</i>	<i>PDI</i>	<i>UAI</i>	<i>IDV</i>	<i>MAS</i>
Argentina	49	86	46	56
Australia	36	51	90	61
Austria	11	70	55	79
Belgium	65	94	75	54
Brazil	69	76	38	49
Canada	39	48	80	52
Chile	63	86	23	28
Colombia	67	80	13	64
Denmark	18	23	74	16
Finland	33	59	63	26
France	68	86	71	43
Great Britain	35	35	89	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.

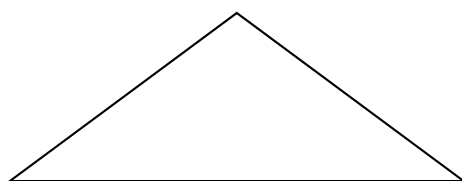
# Profundidade da hierarquia



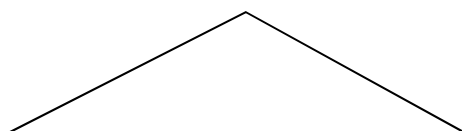
Turkey  
Pakistan  
Venezuela  
China  
Hong Kong  
Singapore  
India  
Austria  
Ethiopia  
Malaysia  
Mexico  
Brazil



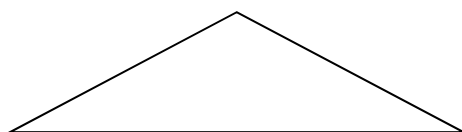
Nigeria  
Spain  
Bulgaria  
Belgium  
Thailand  
France  
Greece  
Argentina  
Indonesia  
Philippines  
East Germany



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)

**2.5**

**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

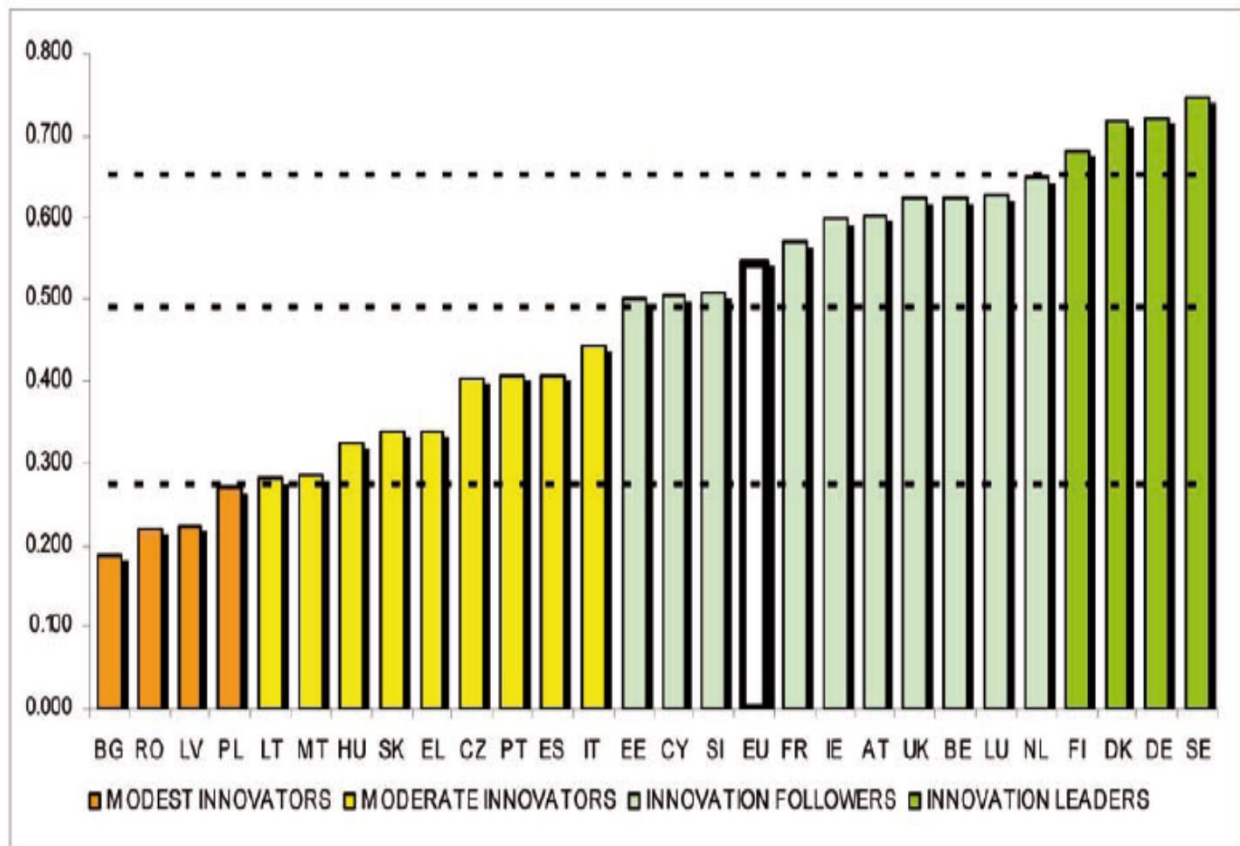
# **SISTEMAS NACIONAIS DE INOVAÇÃO**

## **Elementos**

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

# INNOVATION UNION SCOREBOARD 2013

Figure 3: EU Member States' innovation performance



# EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD 2016

Consultar

[http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_en](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en)

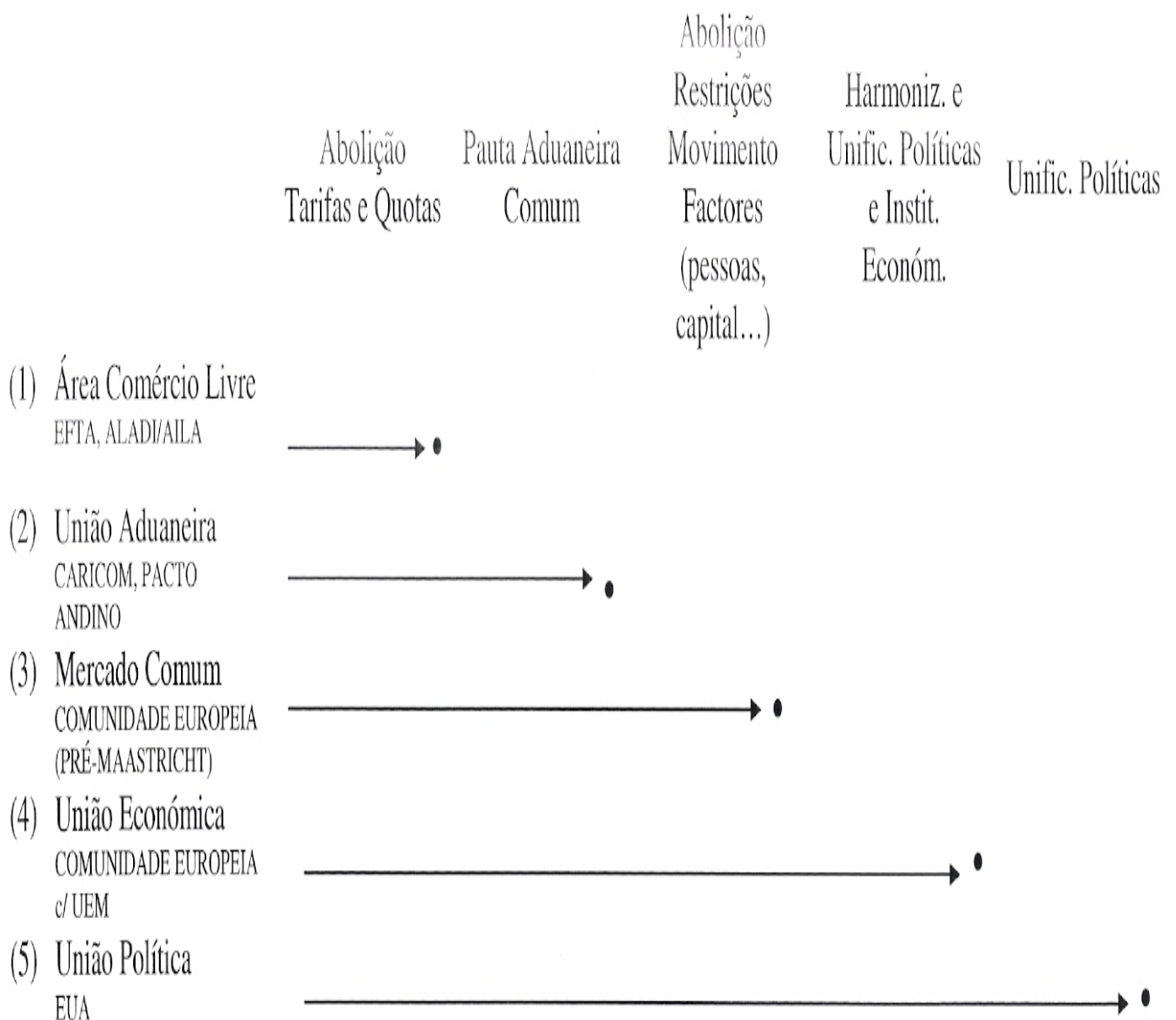
## **2.6**

# **INTEGRAÇÃO REGIONAL**

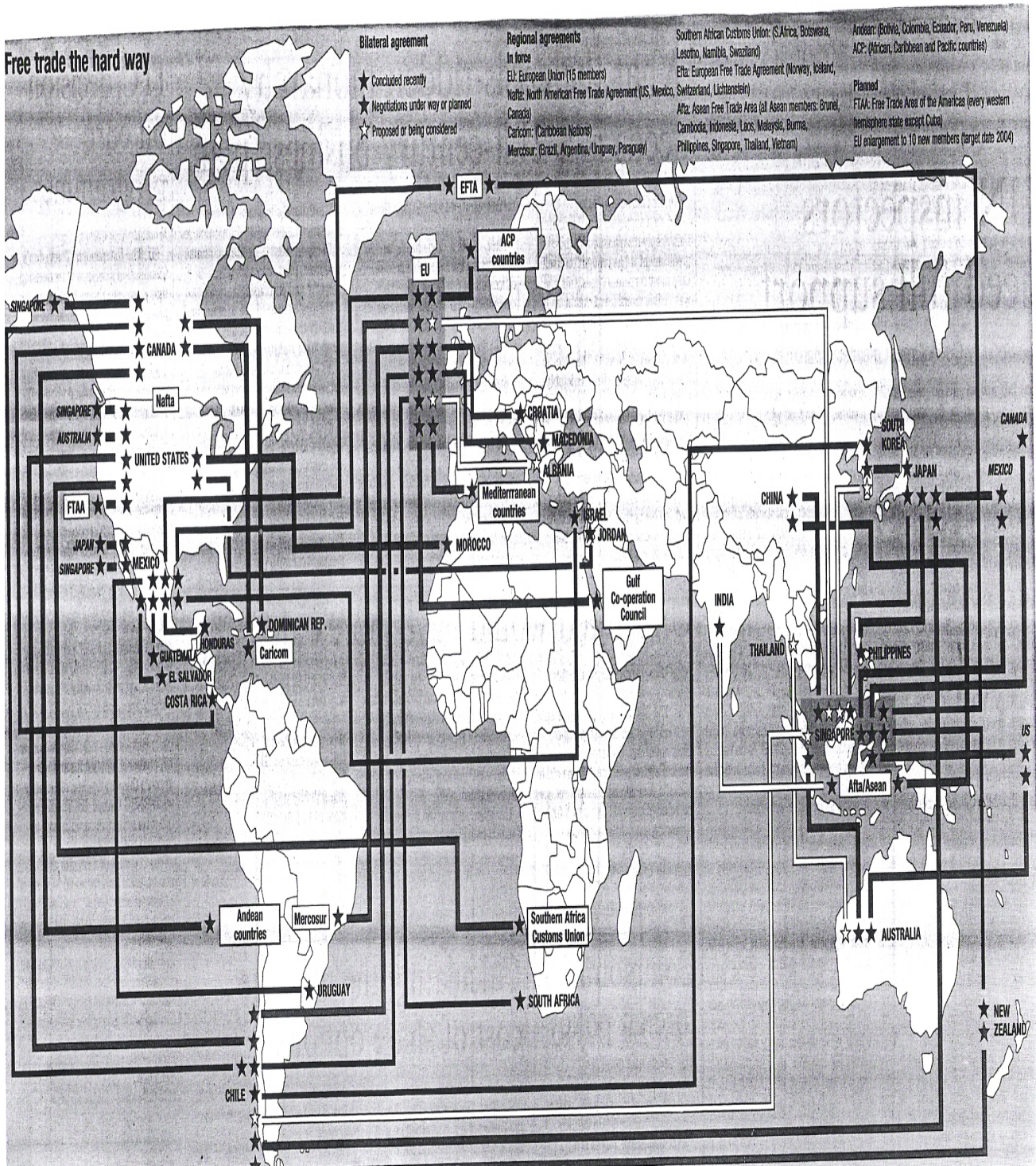


# INTEGRAÇÃO ECONÓMICA

## FORMAS DE INTEGRAÇÃO ECONÓMICA INTERNACIONAL



# Free trade the hard way



# 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

