

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

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

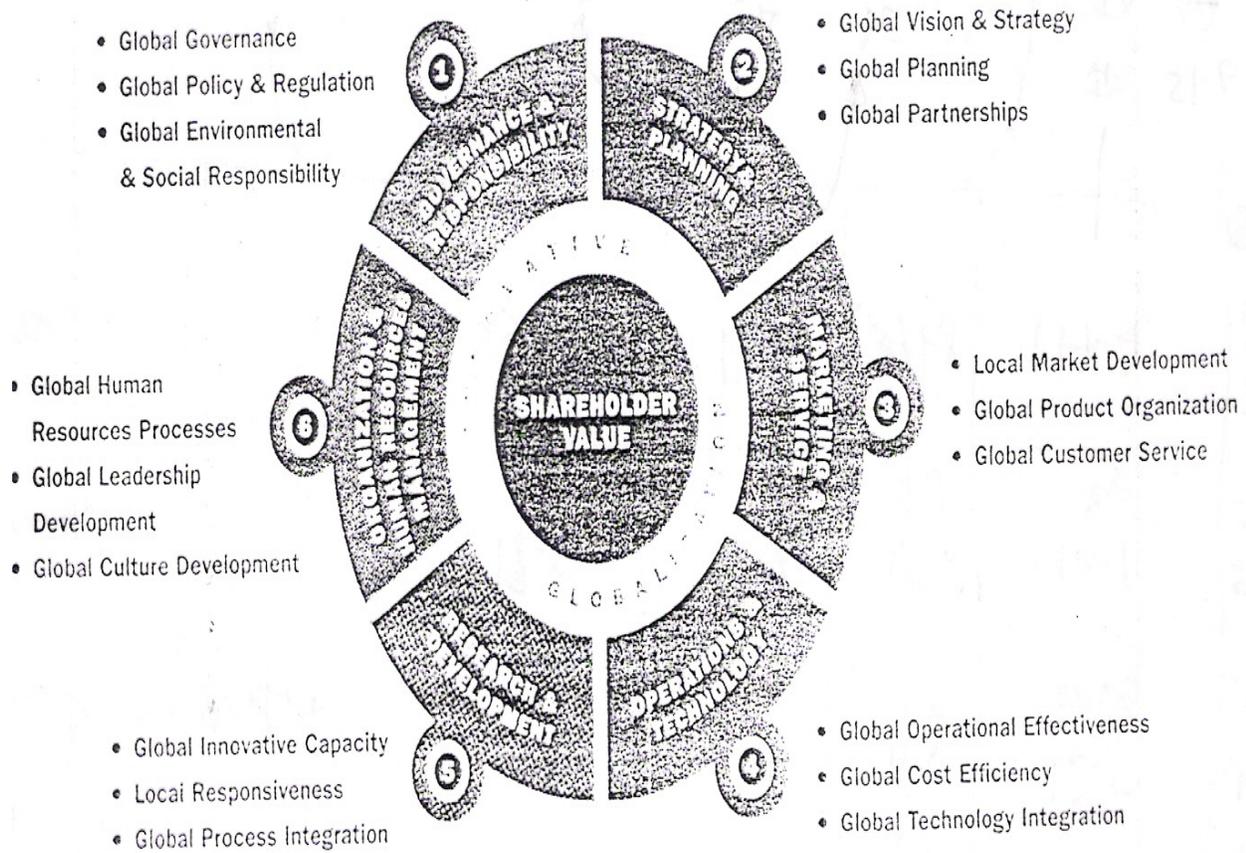
- Um mundo que “encolheu”
 - Globalização Financeira
 - Globalização dos Mercados
 - Globalização das Estratégias Empresariais
 - Alianças e presença mundial
 - Maior dispersão dos centros de inovação
 - Globalização e ambiente

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)

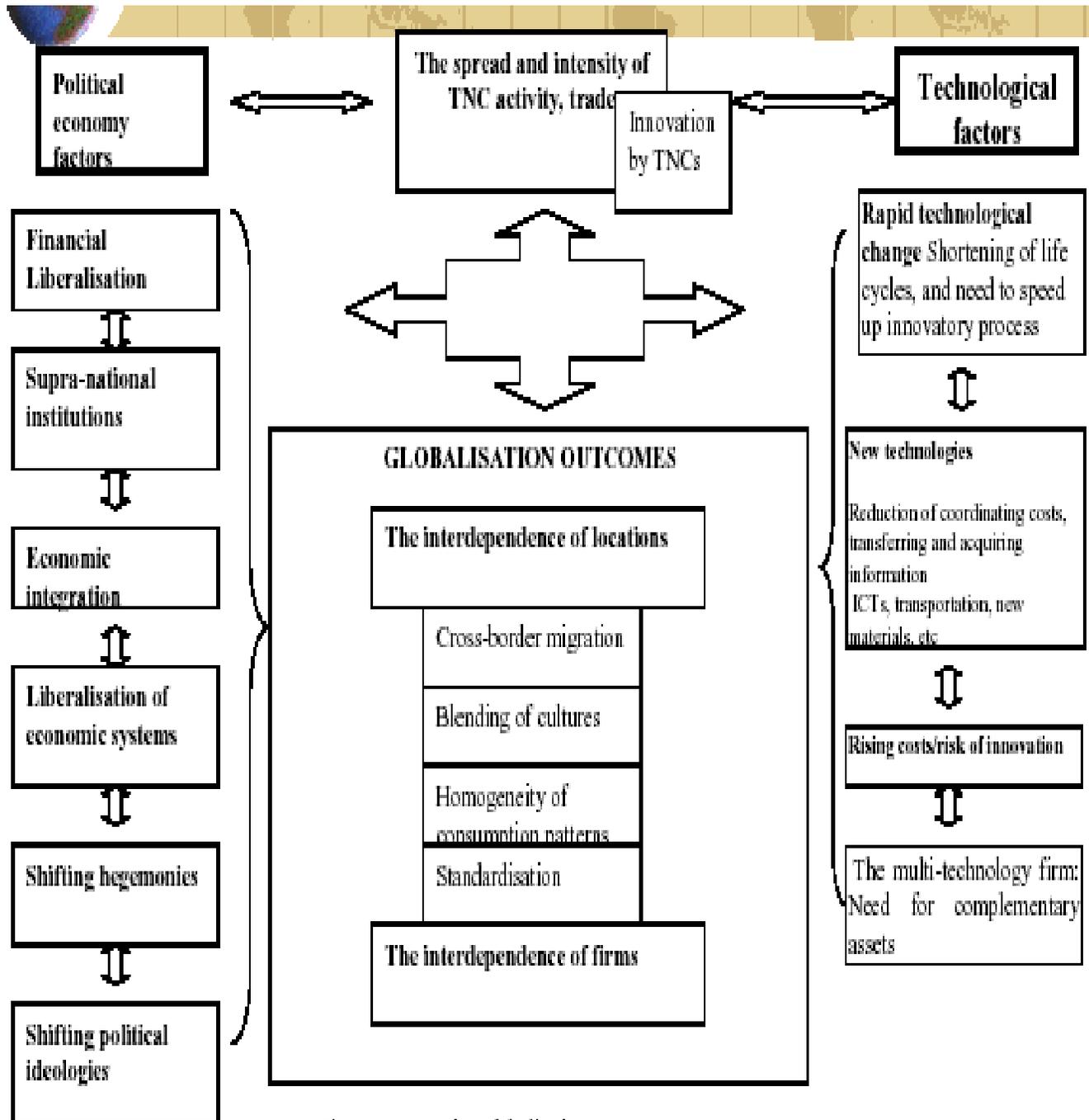


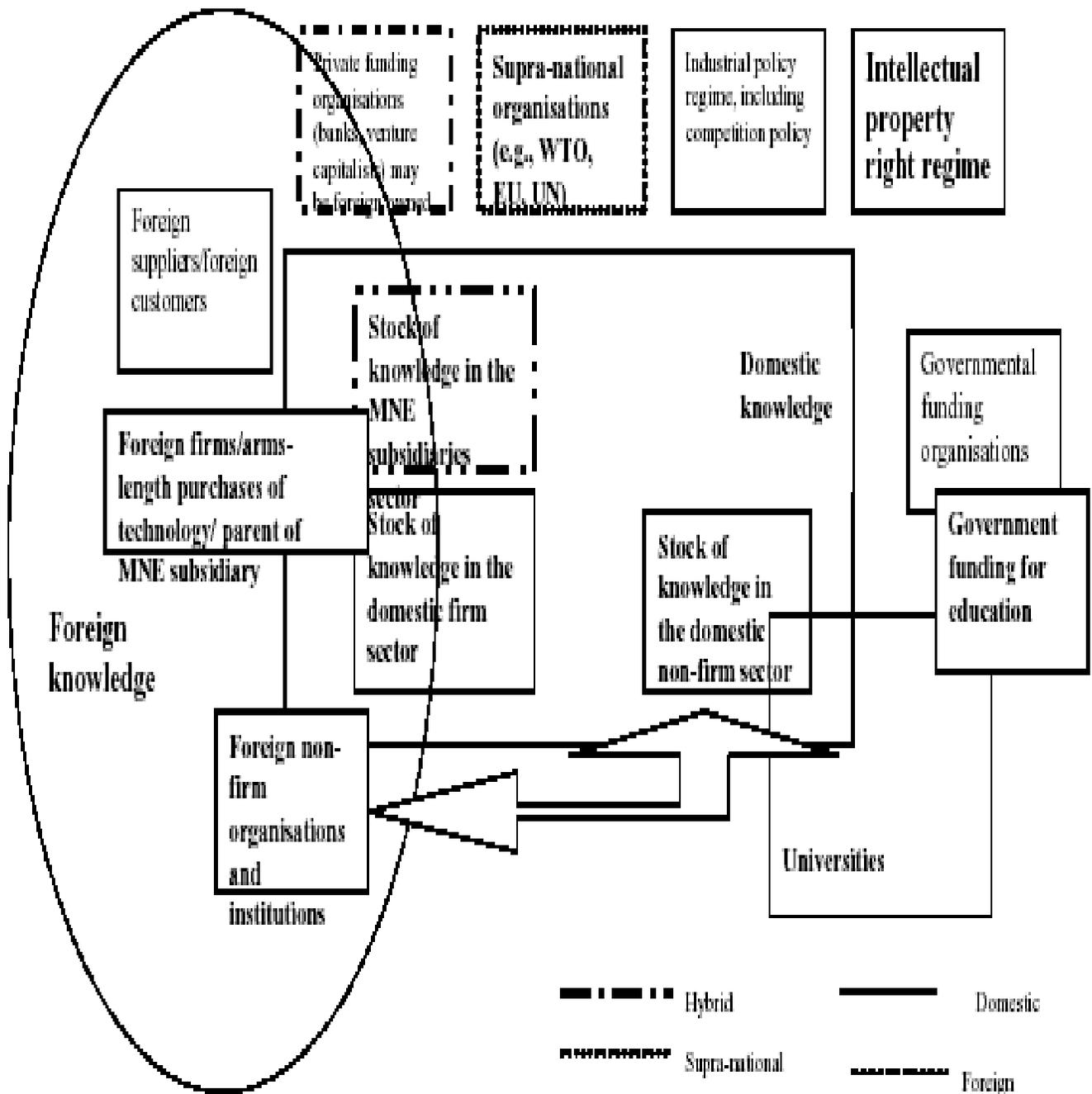
Figure 1.1 mapping globalisation

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 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)

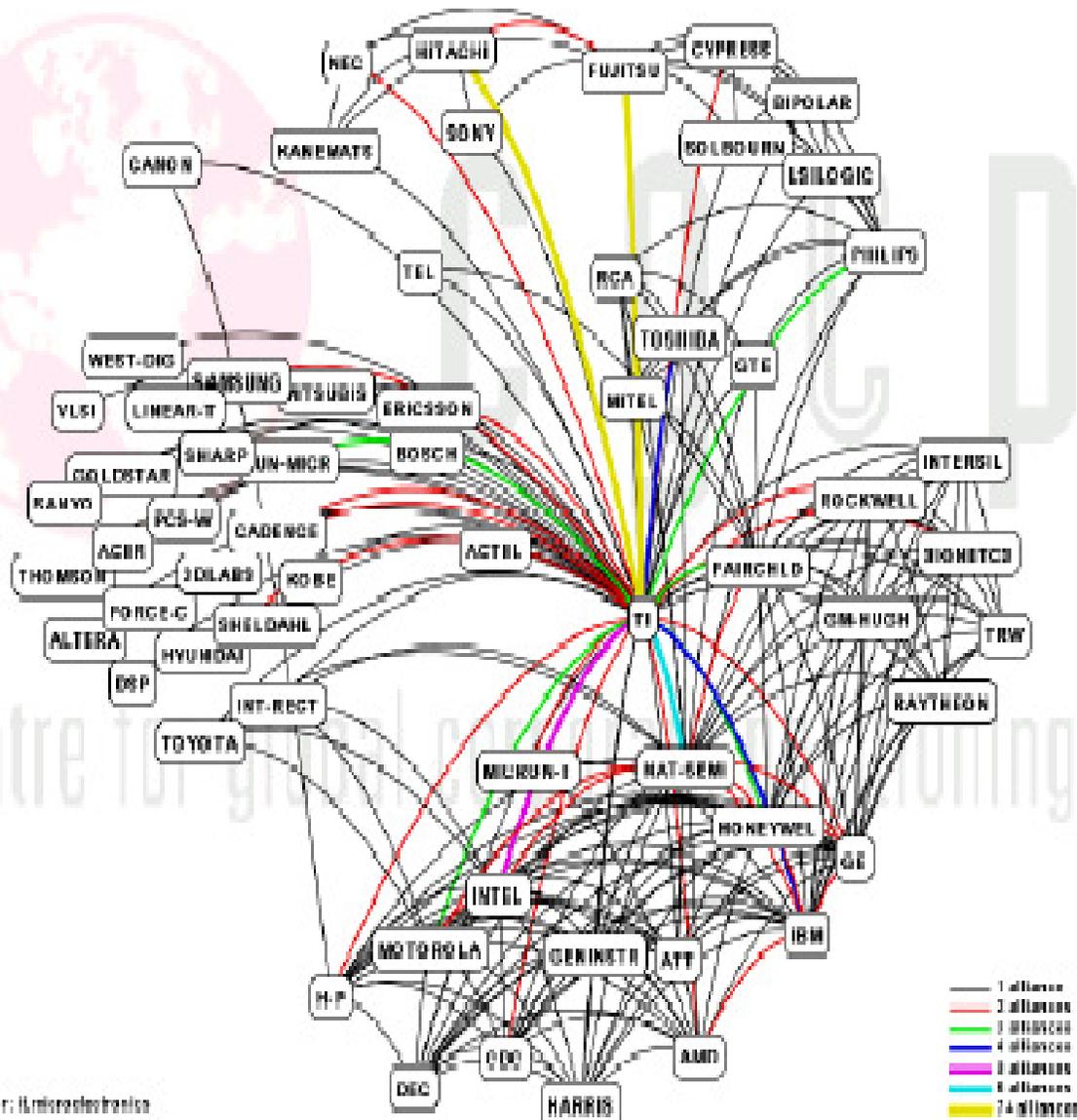
MAS HÁ FACTORES ADICIONAIS A TER EM CONTA

- ❖ 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

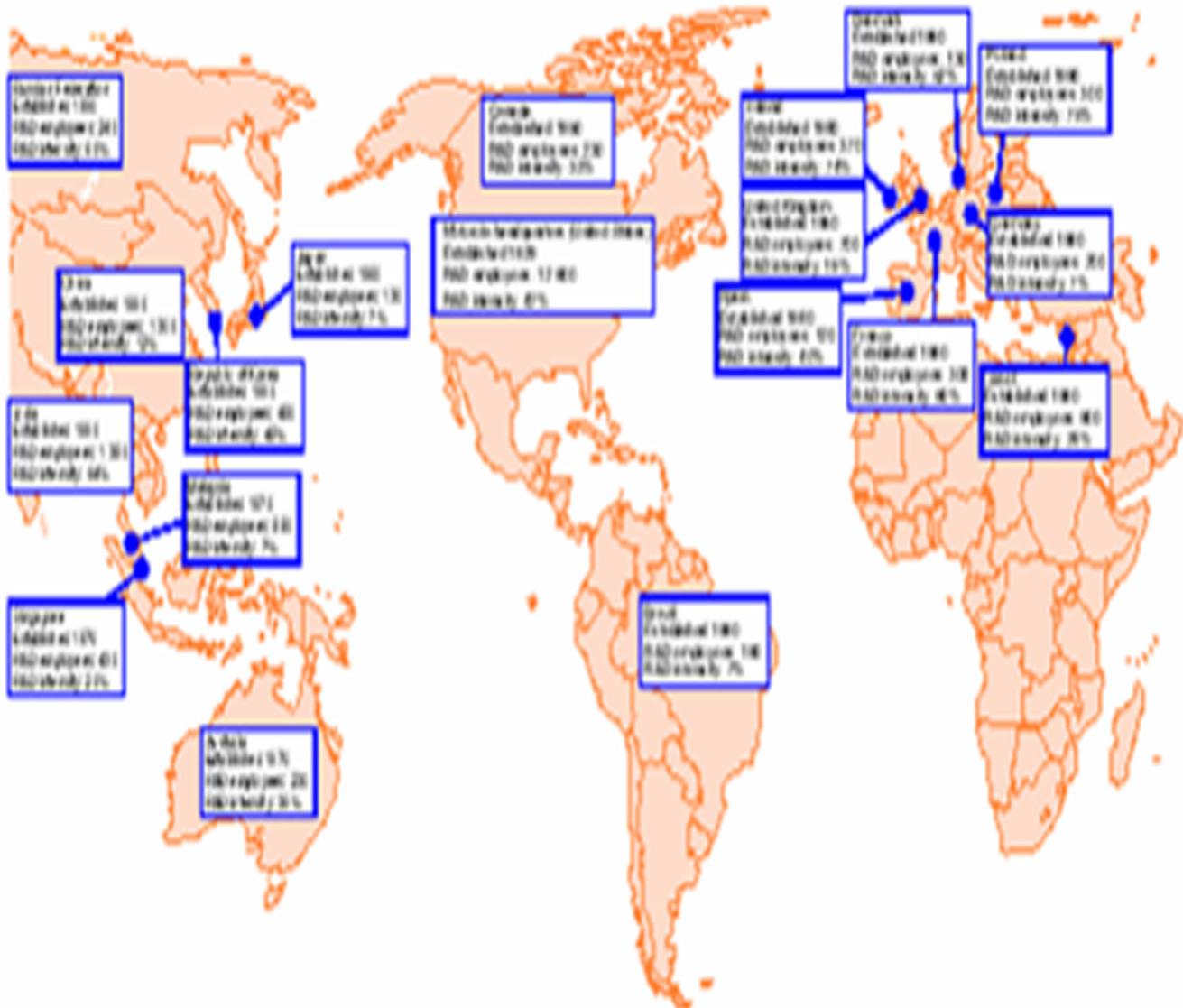
THE ALLIANCE NETWORK OF TEXAS INSTRUMENTS MICRO-ELECTRONICS



Company: 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



BOX IV.6. MOTOROLA'S R&D NETWORK (CONTINUED)

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

**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**

TAX
D THE NET
urvey after page 70

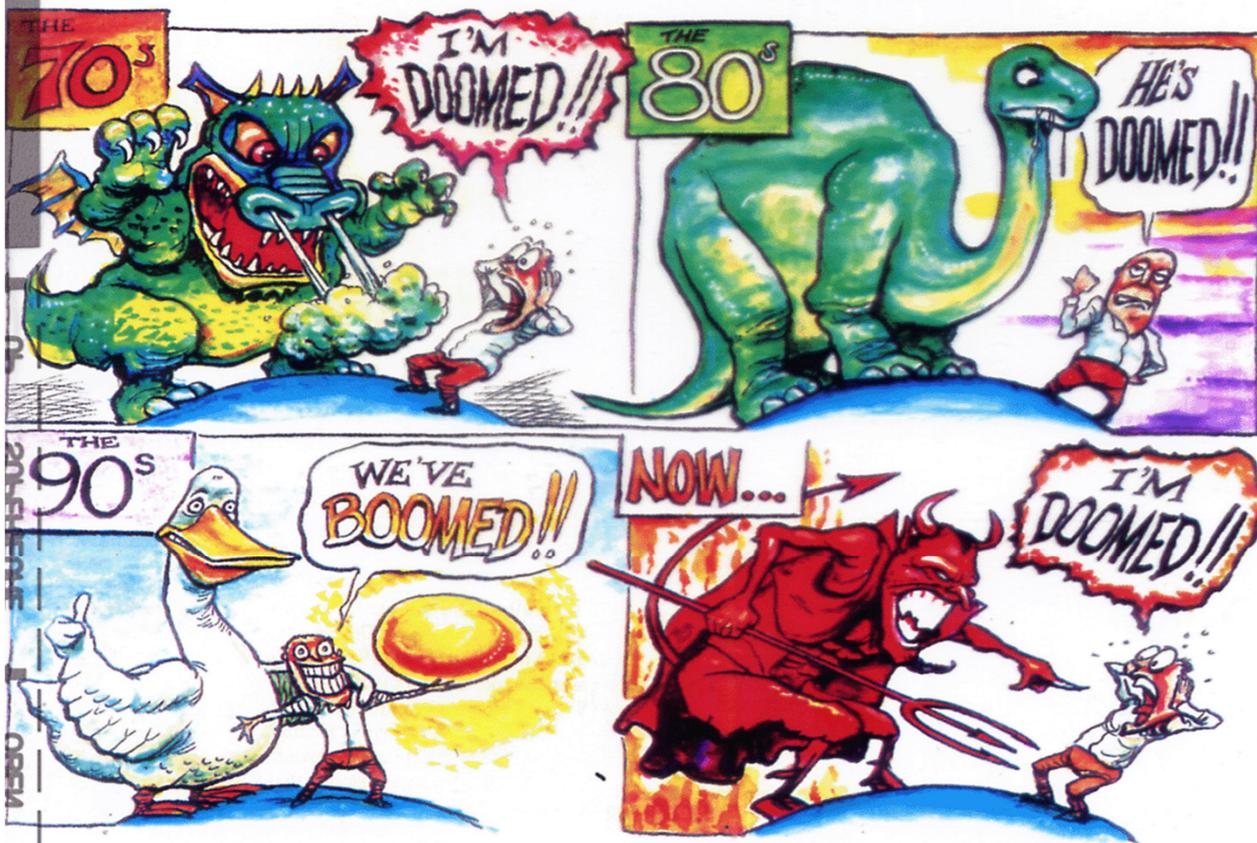
The Economist

JANUARY 29TH - FEBRUARY 4TH 2000

IS EUROPE
CORRUPT?
page 33

ENLARGEMENT
AND THE EURO
page 87

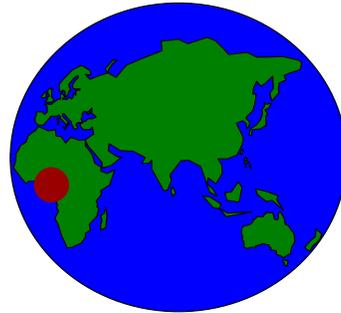
The world's view of multinationals



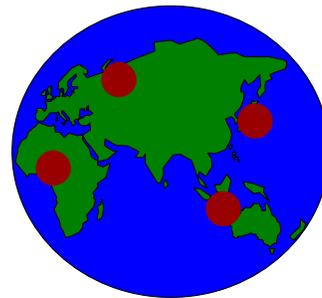
Austria.....AS60	Denmark.....DKr34	Greece...GRD1,100	Italy.....Lire 8,000	Namibia...N\$18,20	Portugal.....Esc750	Spain.....PTA5675
Bahrain...Dinar 2.7	Egypt.....E£19	Hungary.....Ft775	Kenya.....KSh360	Netherlands, Hfl9,25	Saudi Arabia, Riya27	Sweden.....SEK39
Belgium.....BF170	Finland.....FIM25	Iceland.....IKr350	Lebanon...L£6,500	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

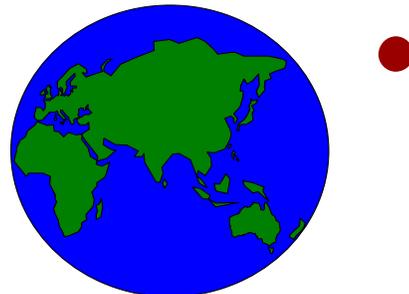
- ETNOCÊNTRICAS



- POLICÊNTRICAS



- GEOCÊNTRICAS

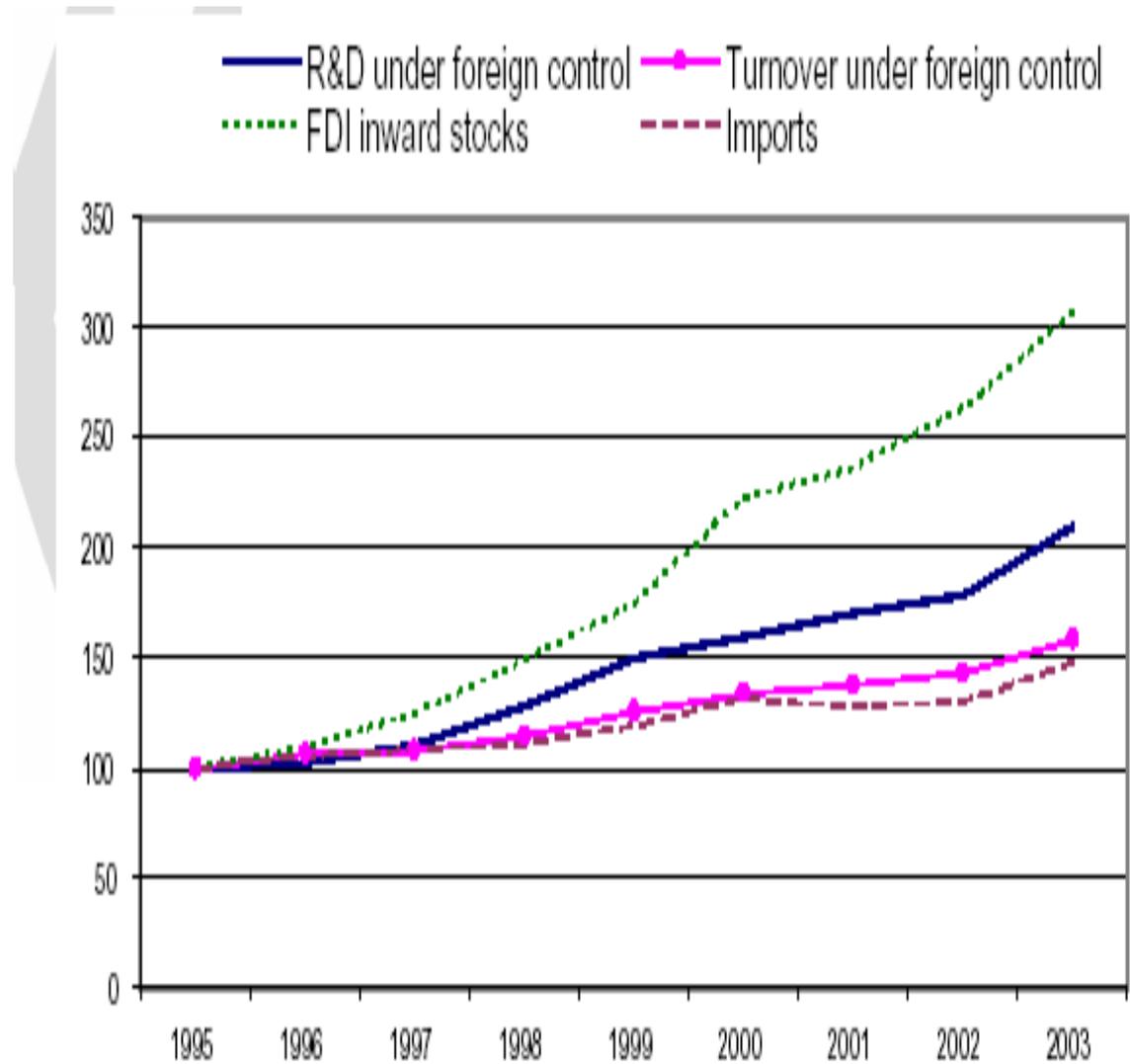


(H. Perlmutter)

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



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):

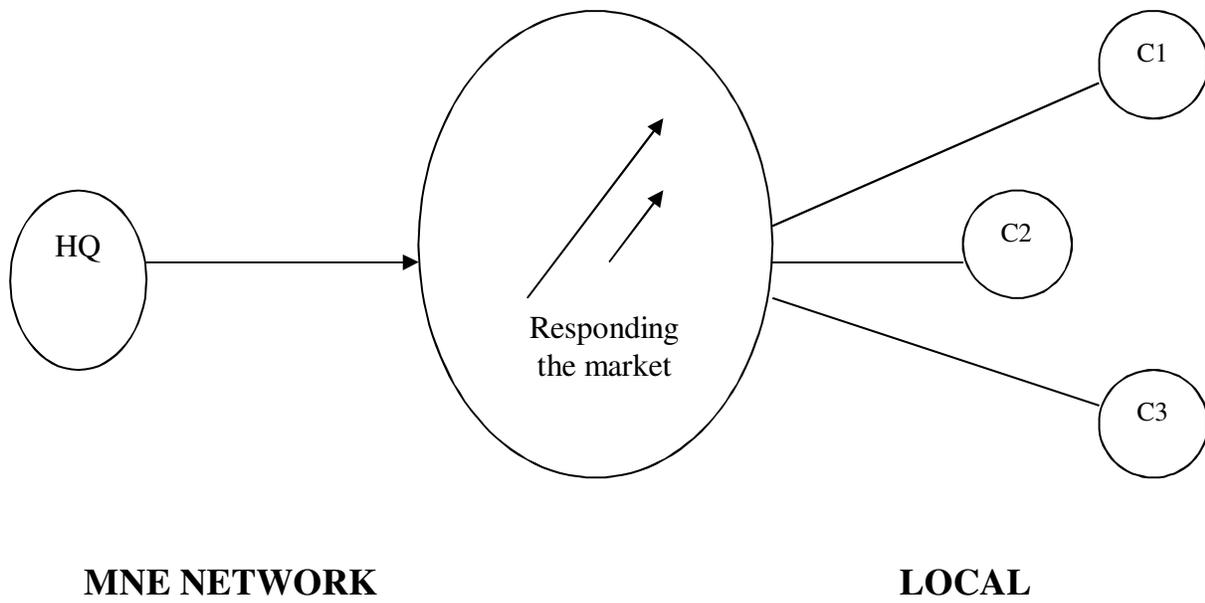
Apenas 9 das 500 maiores MNE são globais, i. e. Têm pelo menos 20% das vendas em cada uma das 3 regiões da Tráde, e menos de 50% numa única

❑ DUNNING, FUJITA & YAKOVA (2007):

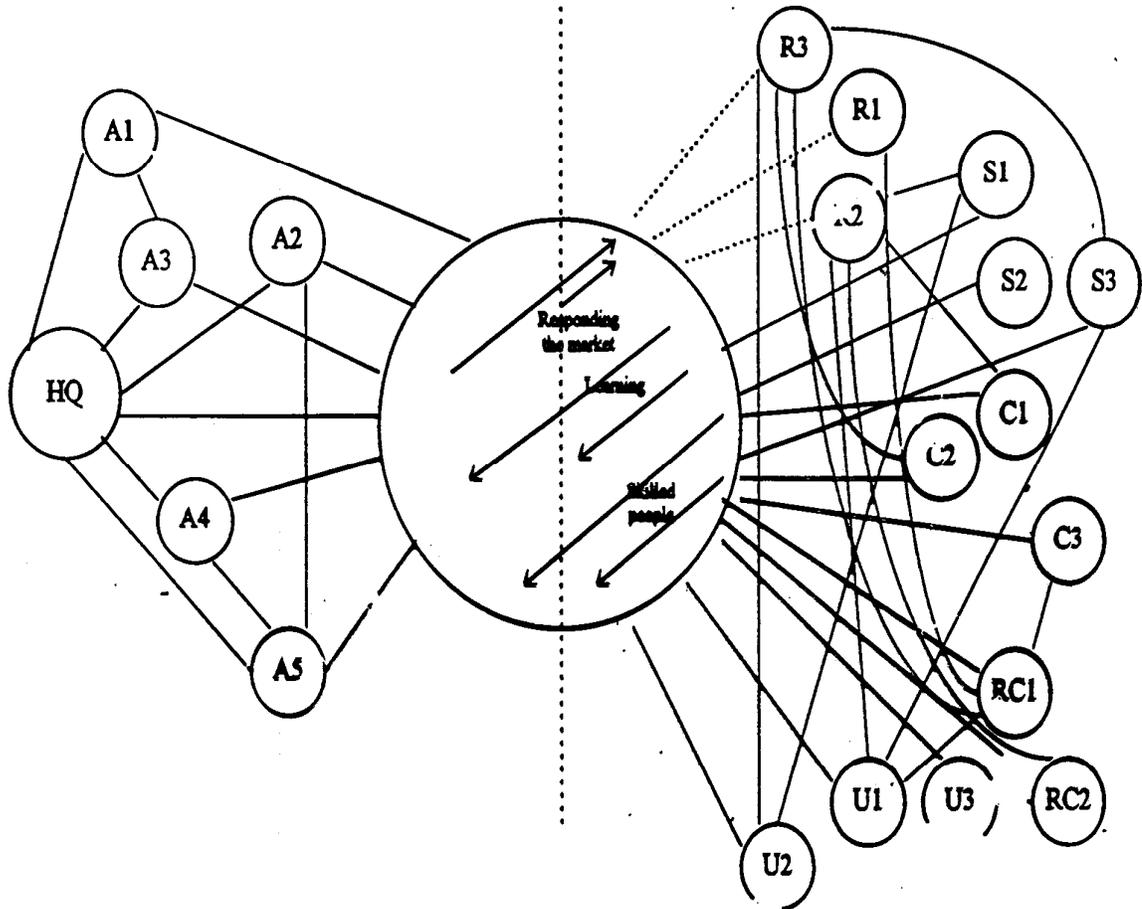
Necessidade de uma análise mais ampla, com uma perspectiva macro. Não é legítimo inferir a partir da distribuição regional das vendas que os decisores das EMN seguem estratégias regionais e não globais.

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 DO STOCK DE IDE MUNDIAL

Países	1914	1960	1978	1990	2000	2010
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
Total 5	86.8	73.4	72.2	67.8	67.0	51.1
China (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)

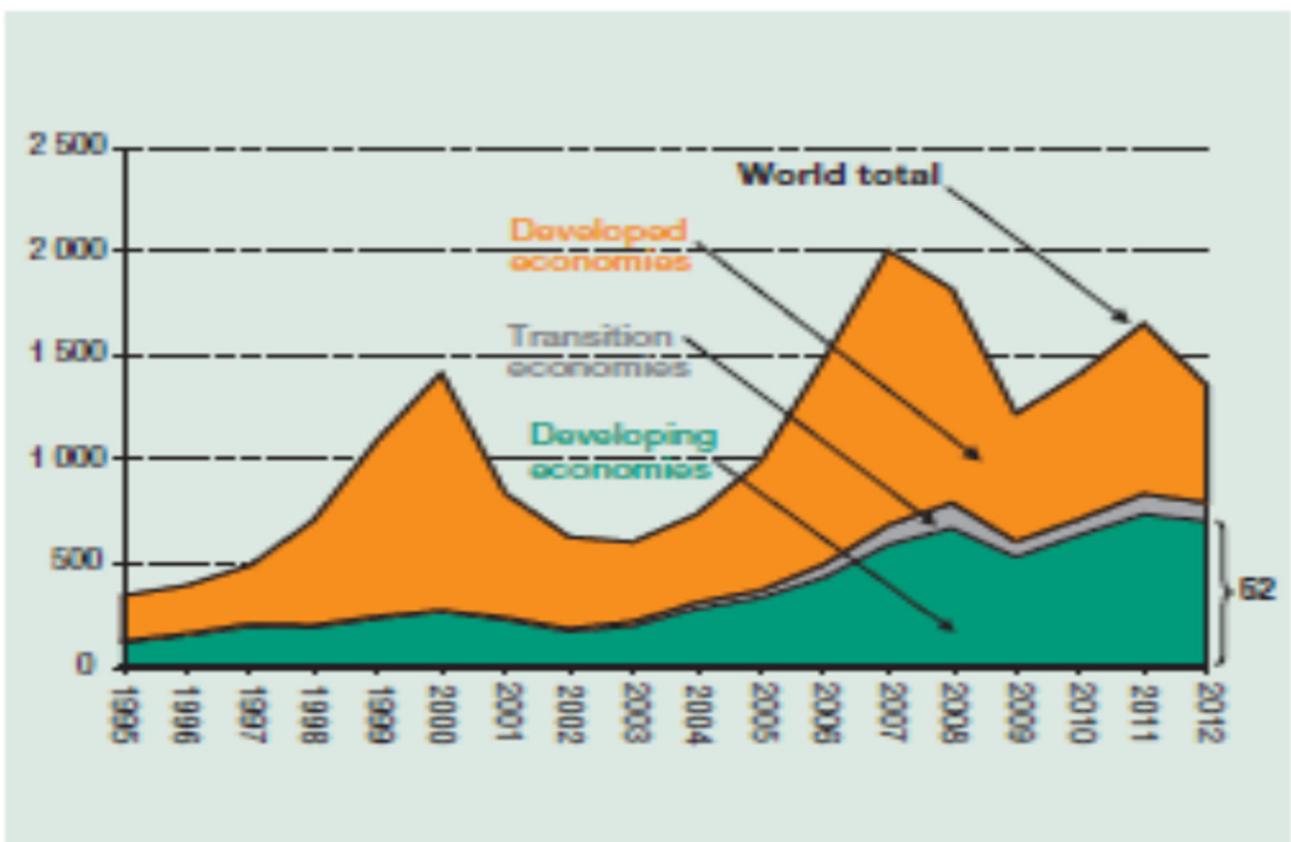
Evolução Fluxos de Investimento Internacional

Figure 1. Global FDI flows, 2004–2012, and projections, 2013–2015
(Billions of dollars)



Fonte: UNCTAD (2013)

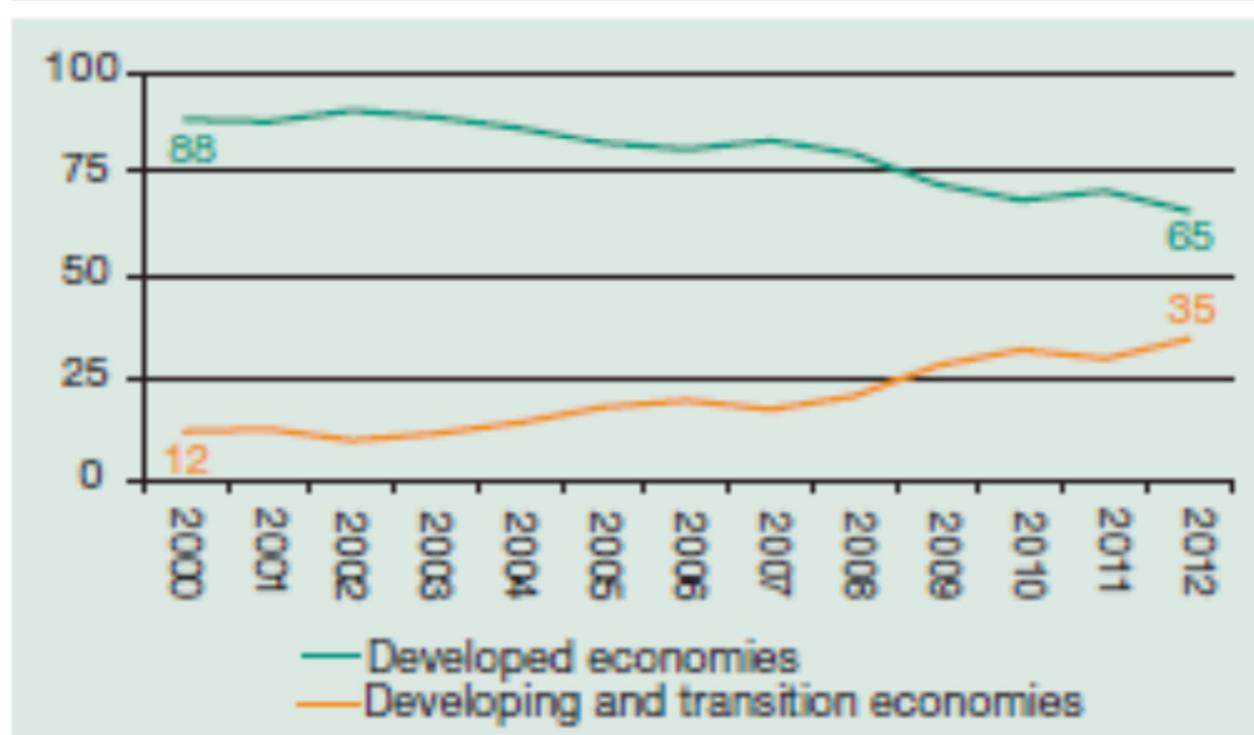
Figure I.1. FDI inflows, global and by group of economies, 1995–2012
(Billions of dollars)



Source: UNCTAD FDI-TNC-GVC Information System, FDI database (www.unctad.org/fdistatistics).

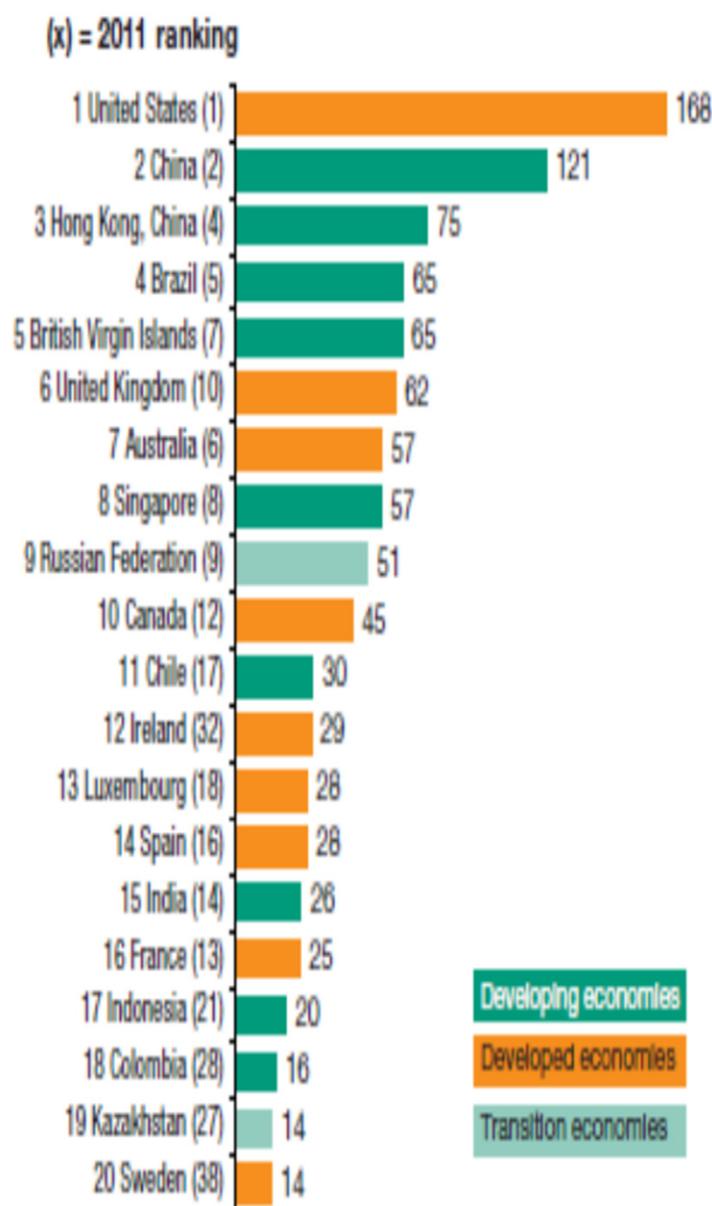
Fonte: UNCTAD (2013)

**Figure I.4. Share of major economic groups
in FDI outflows, 2000–2012**
(Per cent)



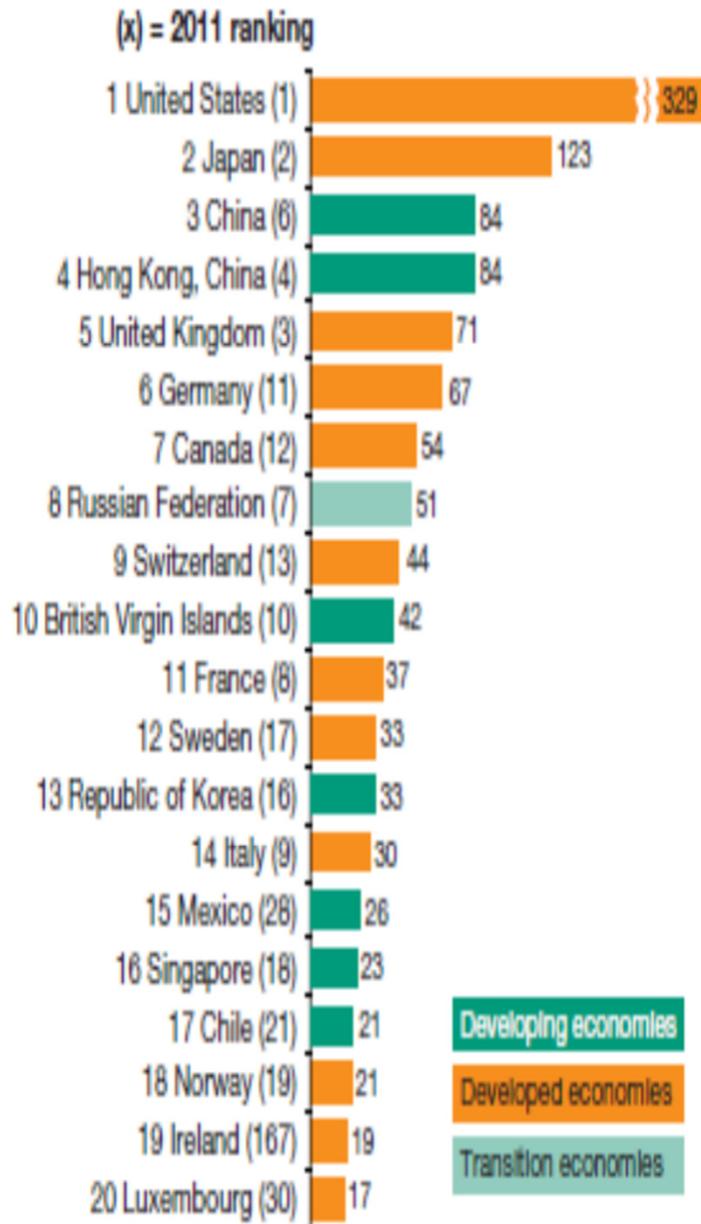
Source: UNCTAD FDI-TNC-GVC Information System, FDI database (www.unctad.org/fdistatistics).

Figure 2. Top 20 host economies, 2012
(Billions of dollars)



Fonte: UNCTAD (2013)

Figure 3. Top 20 investor economies, 2012
(Billions of dollars)



Fonte: UNCTAD (2013)

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^a 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

Para Informações mais recentes, consultar World Investment Report 2013

http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf

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	589	410	610	527	641	787	645	273	298	4593
SIC 35	628	559	1024	913	949	937	784	307	339	6456
SIC 36	1071	808	1454	1486	1760	1937	1524	639	700	11439
SIC 73	174	258	430	403	446	721	938	497	518	4991
SIC 87	171	140	70	309	249	117	39	33	26	964
SIC All	2781	2901	5471	6373	6549	6354	6658	3342	3156	43585
Others										
TOTAL	27753	24166	41110	43574	46479	51604	44169	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

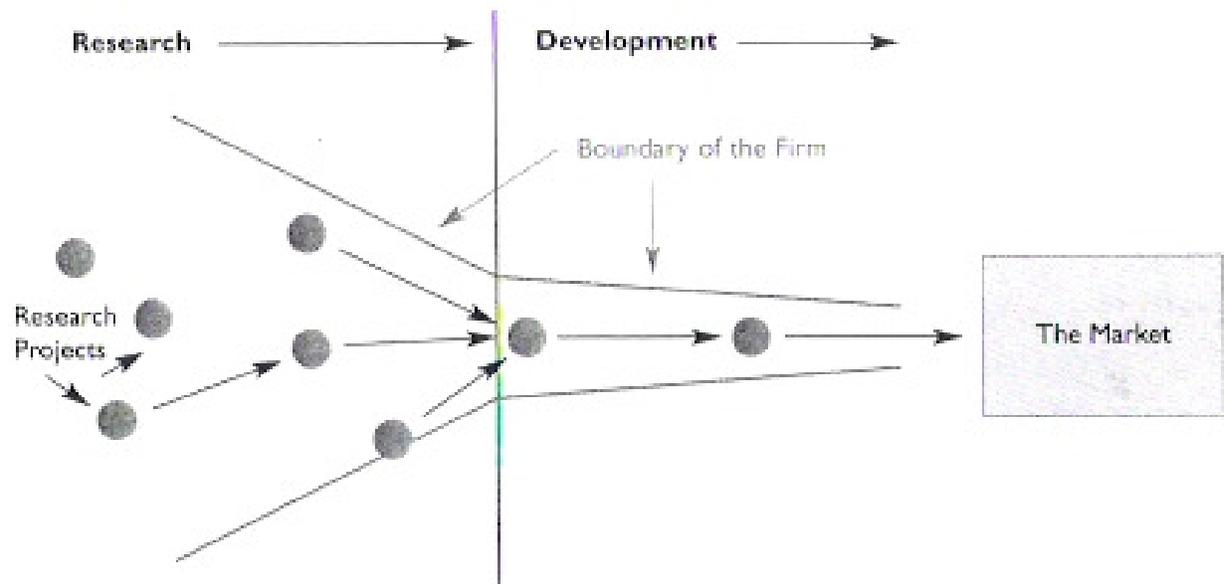


FIGURE 4. The Open Innovation Paradigm for Managing Industrial R&D

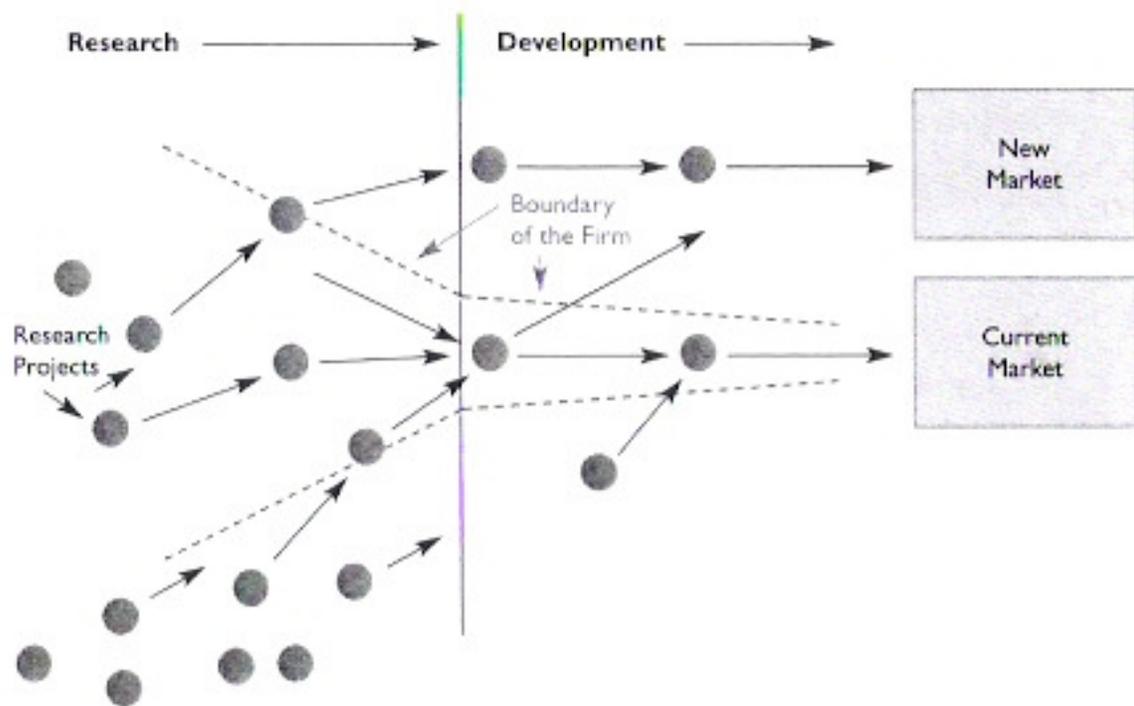
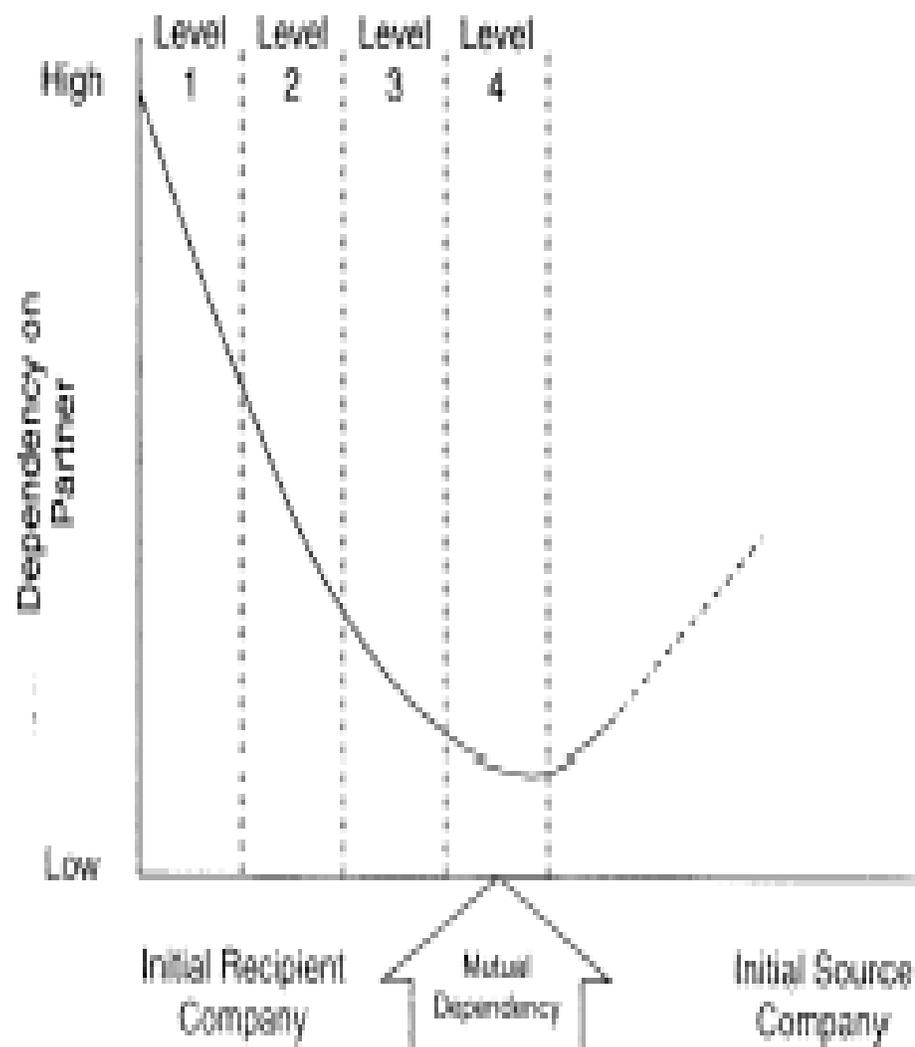


Figure 8-2 Interdependency of Technology Recipient and Technology Source in the Transfer of Technological Capabilities



- (1) Unidades Chave na Mão/Actividades de Montagem
- (2) Adaptação e Produção Utilizando Componentes L0
- (3) Redesign do Produto
- (4) Capacidade autónoma de concepção de produtos

Figure 8-3 Flows of Knowledge During Capabilities Transfer

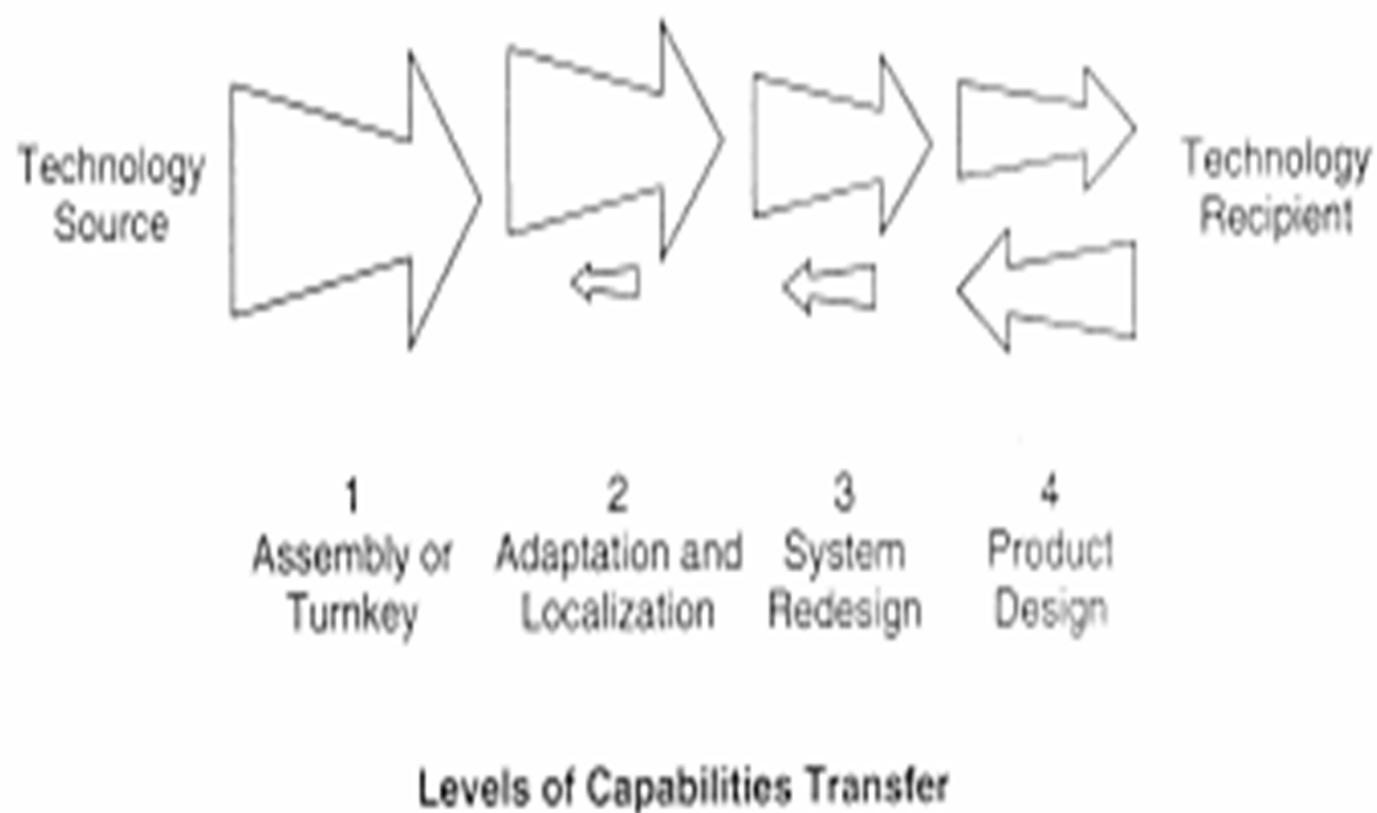
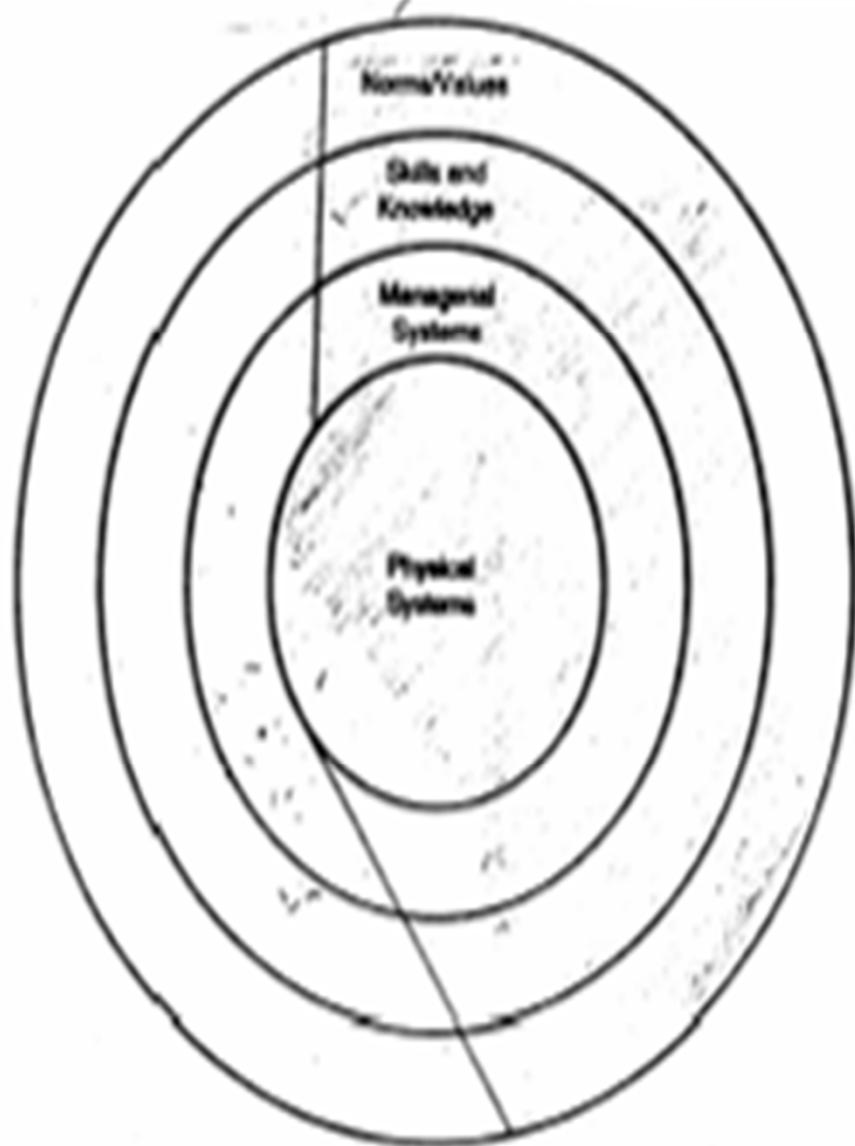


Figure 8-6 Level 3 of Capabilities Transfer: Product Redesign



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

(1) Aplicação e regulação das doutrinas de *lex loci protectionis* e *lex loci inventionis* como modelo de regulação legal *"form of protection"*

(2) Incentivos à exploração de patentes em casos de baixa escala e possibilidade de relações cooperativas em outros áreas, independentemente do âmbito de âmbito de certos componentes ou de distribuição de produtos.

Quadro 1 - Eixos de Utilização Estratégica das Patentes