

**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)

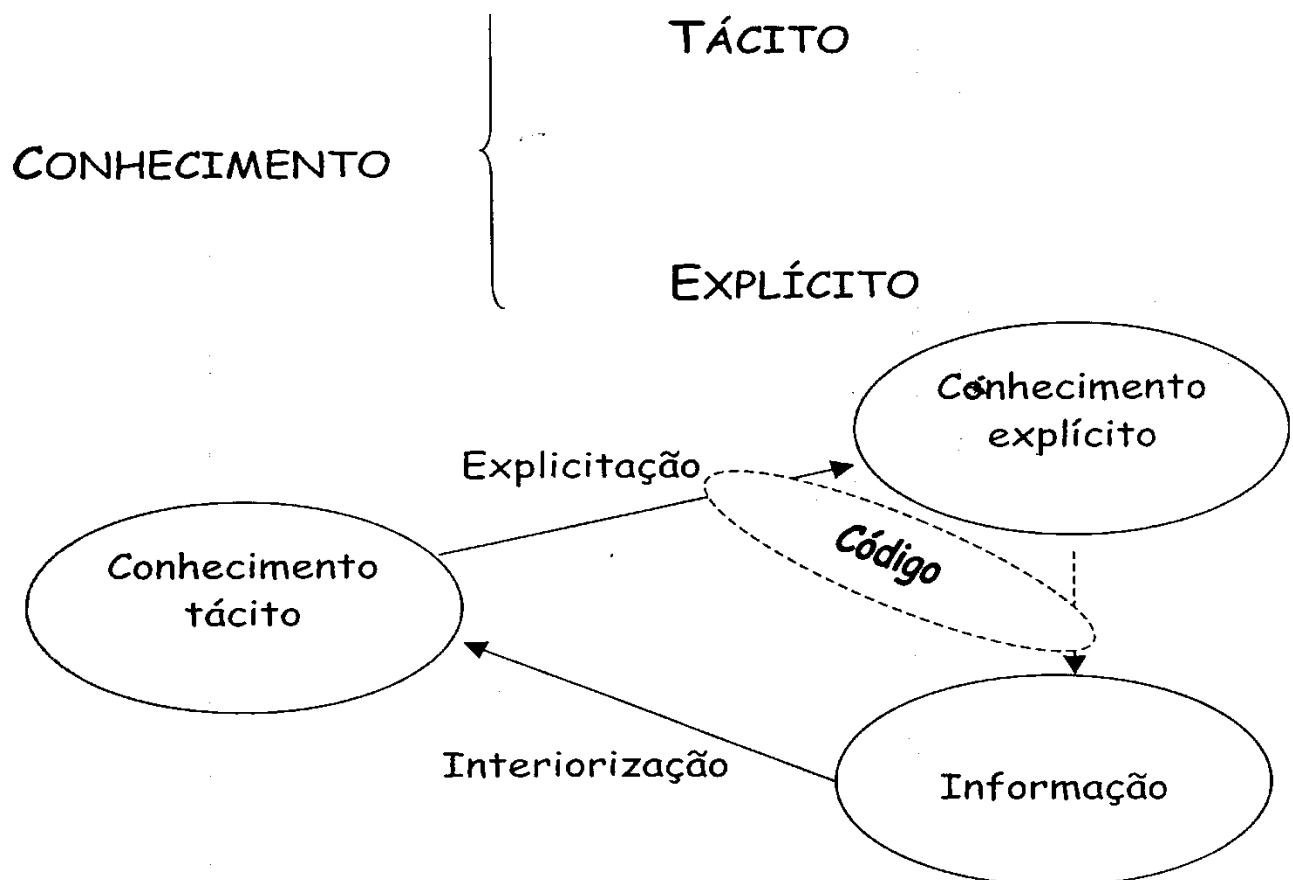
Processo através do qual conhecimentos e informações de natureza tecnológica gerados e/ou utilizados em determinado tipo de actividade ou local são aplicados num contexto diferente



# 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

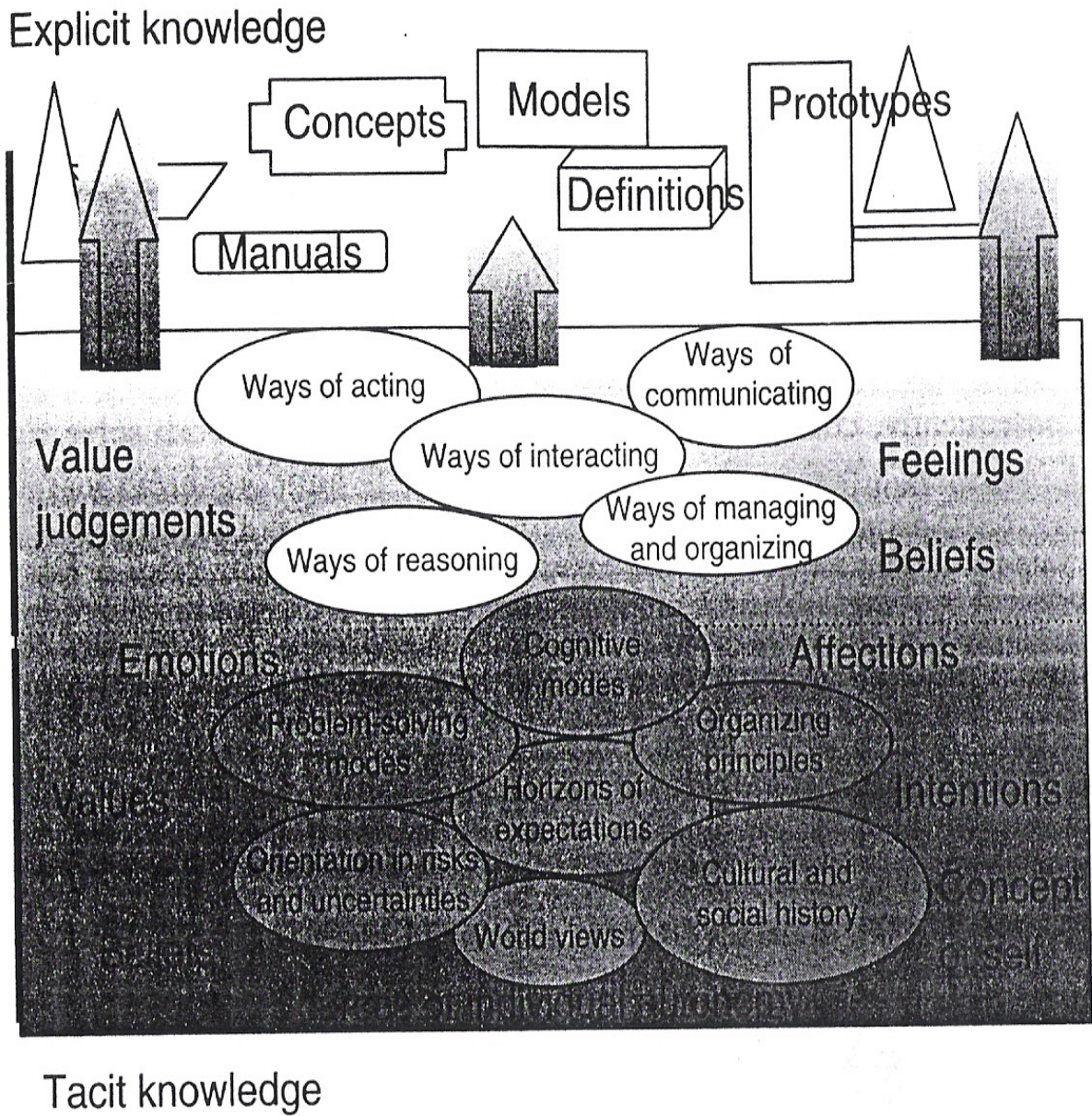
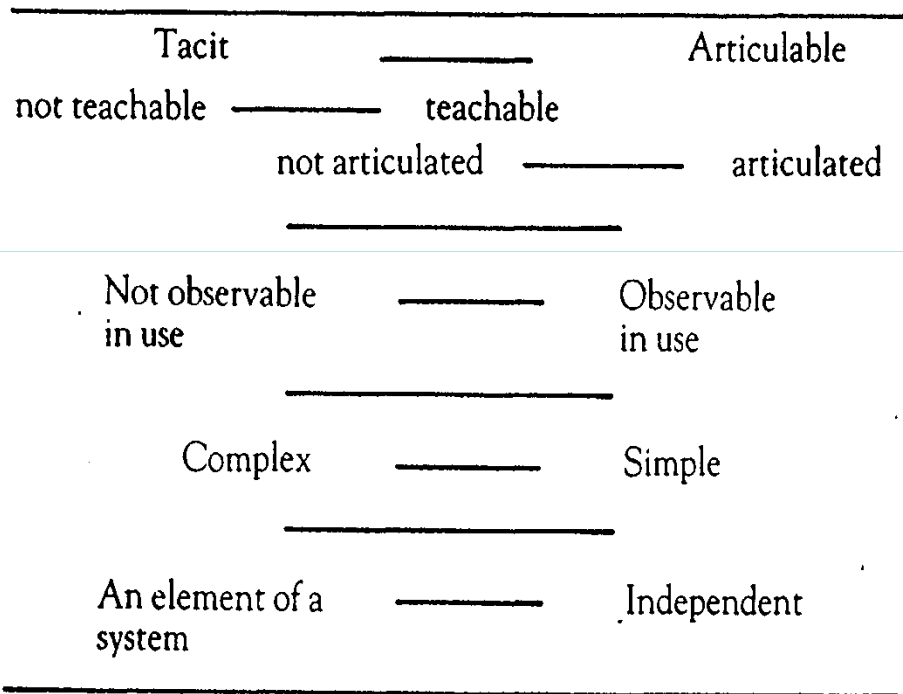


Figure 12.1 The multidimensional nature of knowledge (Kulki, 1998, p. 26)



**Fonte:** Winter (1987)



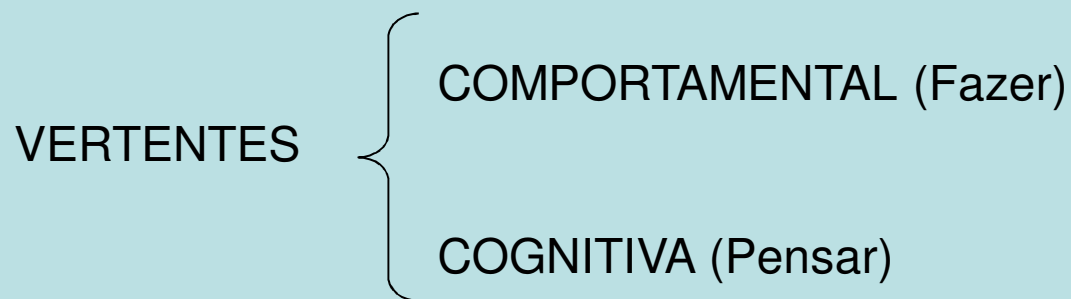
# AQUISIÇÃO, PARTILHA E UTILIZAÇÃO DE CONHECIMENTOS

(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 ↔ 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?

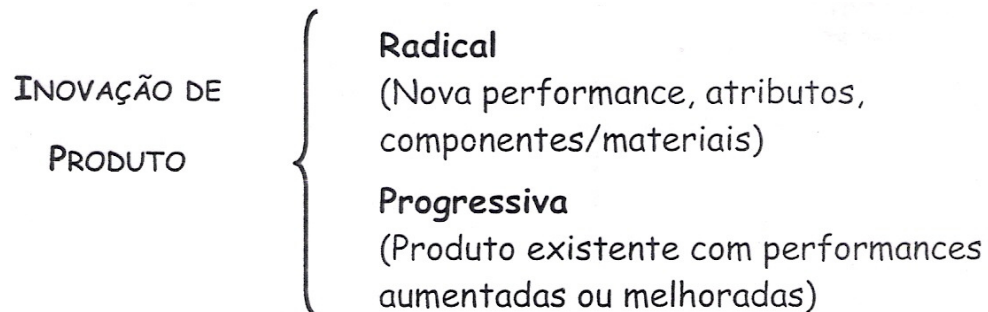
❖ MUNDO?



## 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

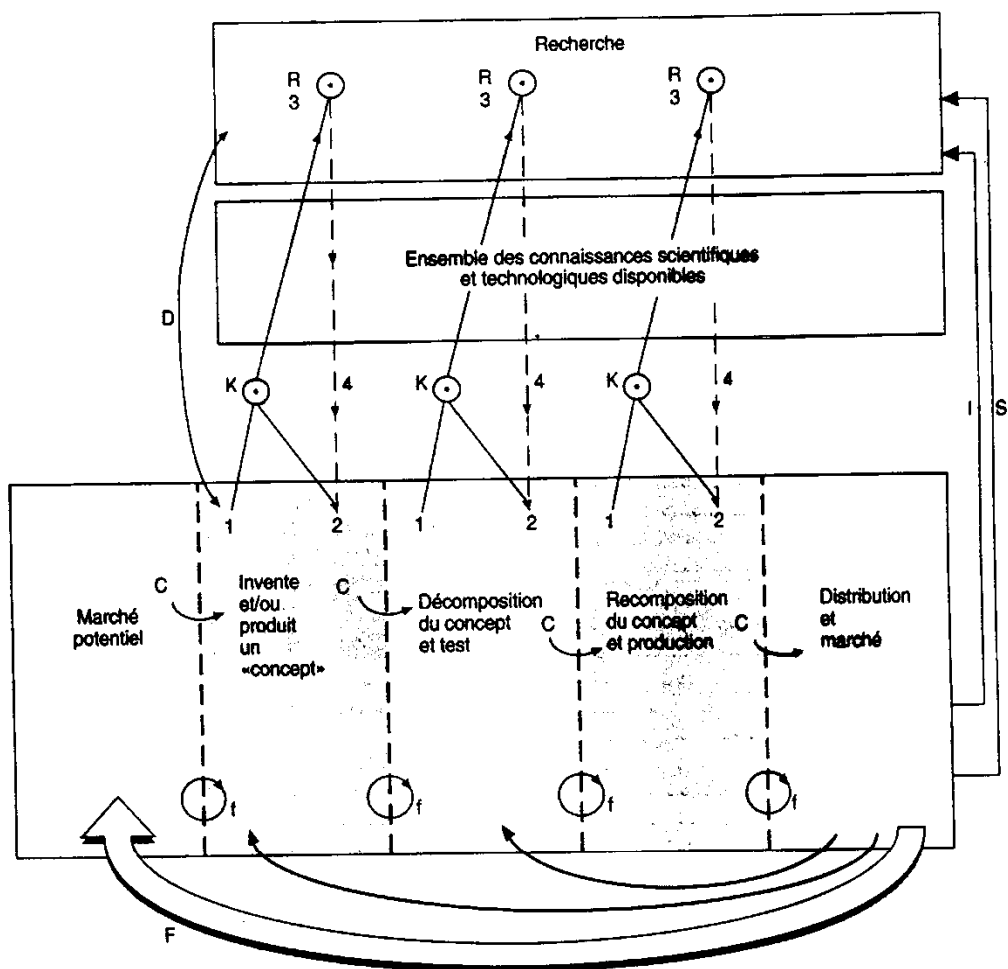
- Capacidades Nucleares
- 'Enabling Processes' (Investigação, Desenvolv. Produto, Legal/PI)

# NOVAS LÓGICAS DE INOVAÇÃO

## INOVAÇÃO COLABORATIVA

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

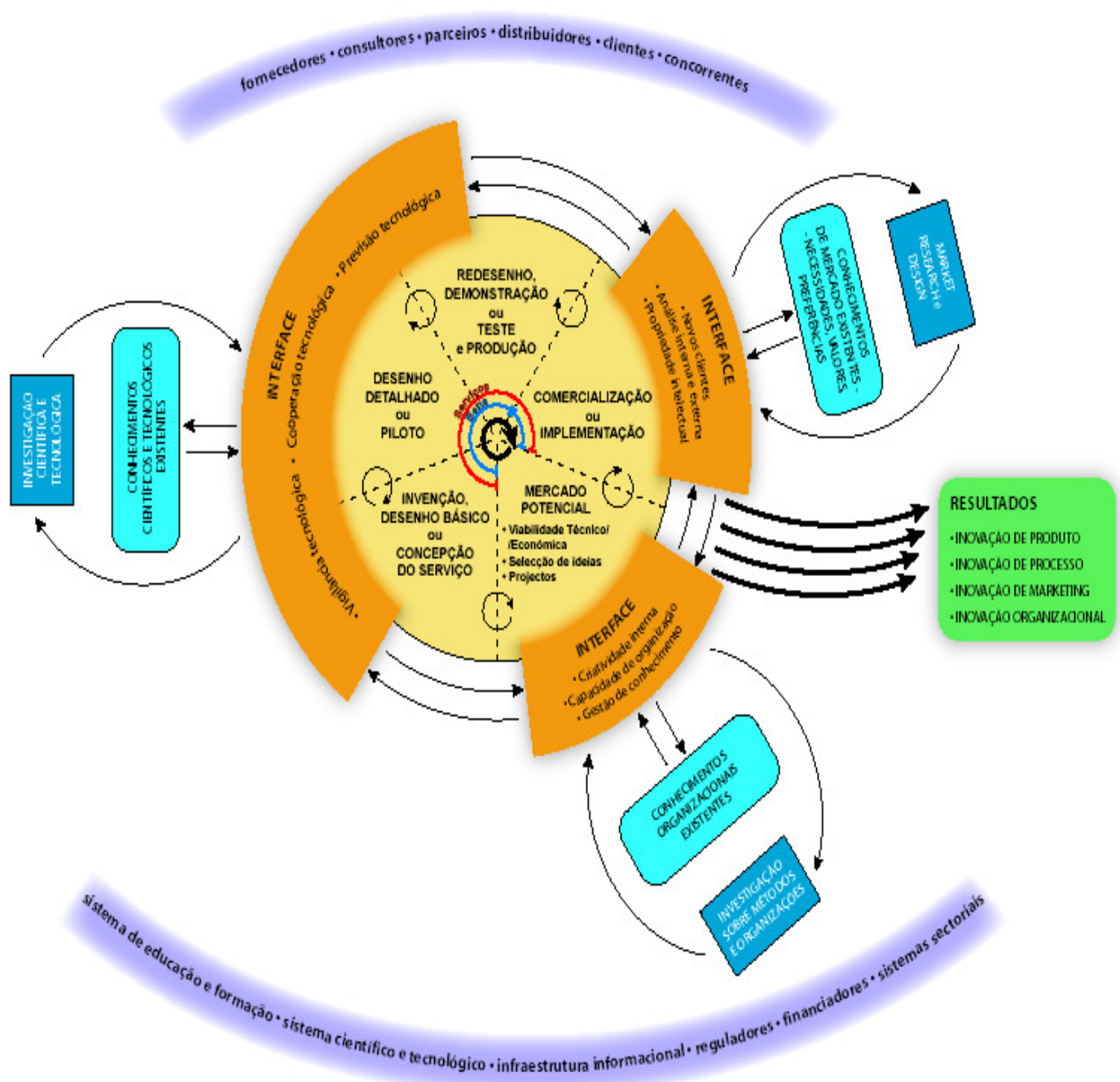
# O MODELO INTER-ACTIVO OU DE LIGAÇÃO EM CADEIA DO PROCESSO DE INOVAÇÃO



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

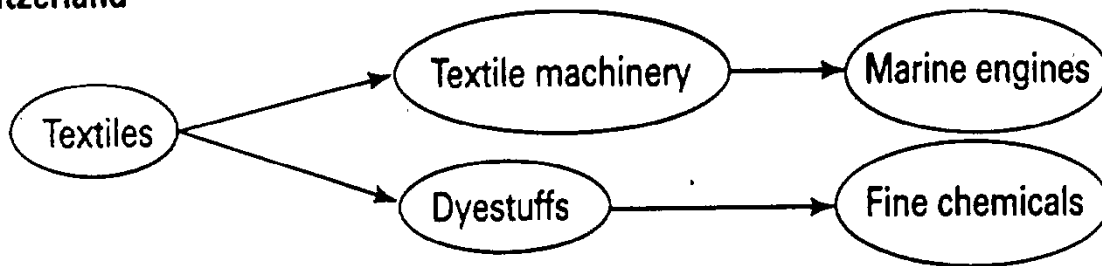
- Aprendizagem
- Inter-Acção
- Dinamismo

# SISTEMAS NACIONAIS DE INOVAÇÃO

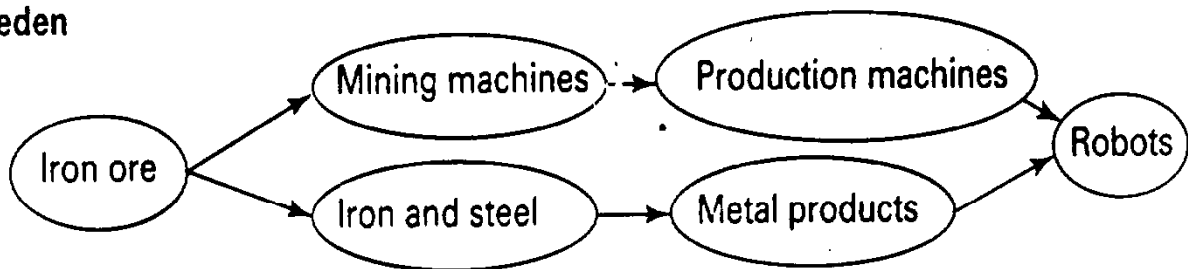
## Elementos

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

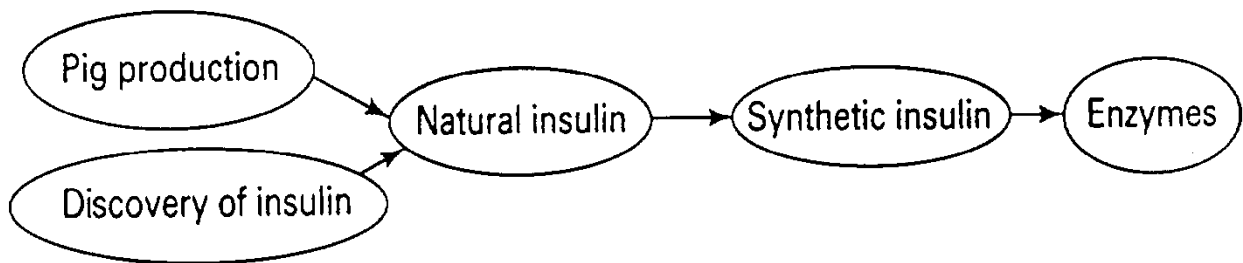
**Switzerland**



**Sweden**



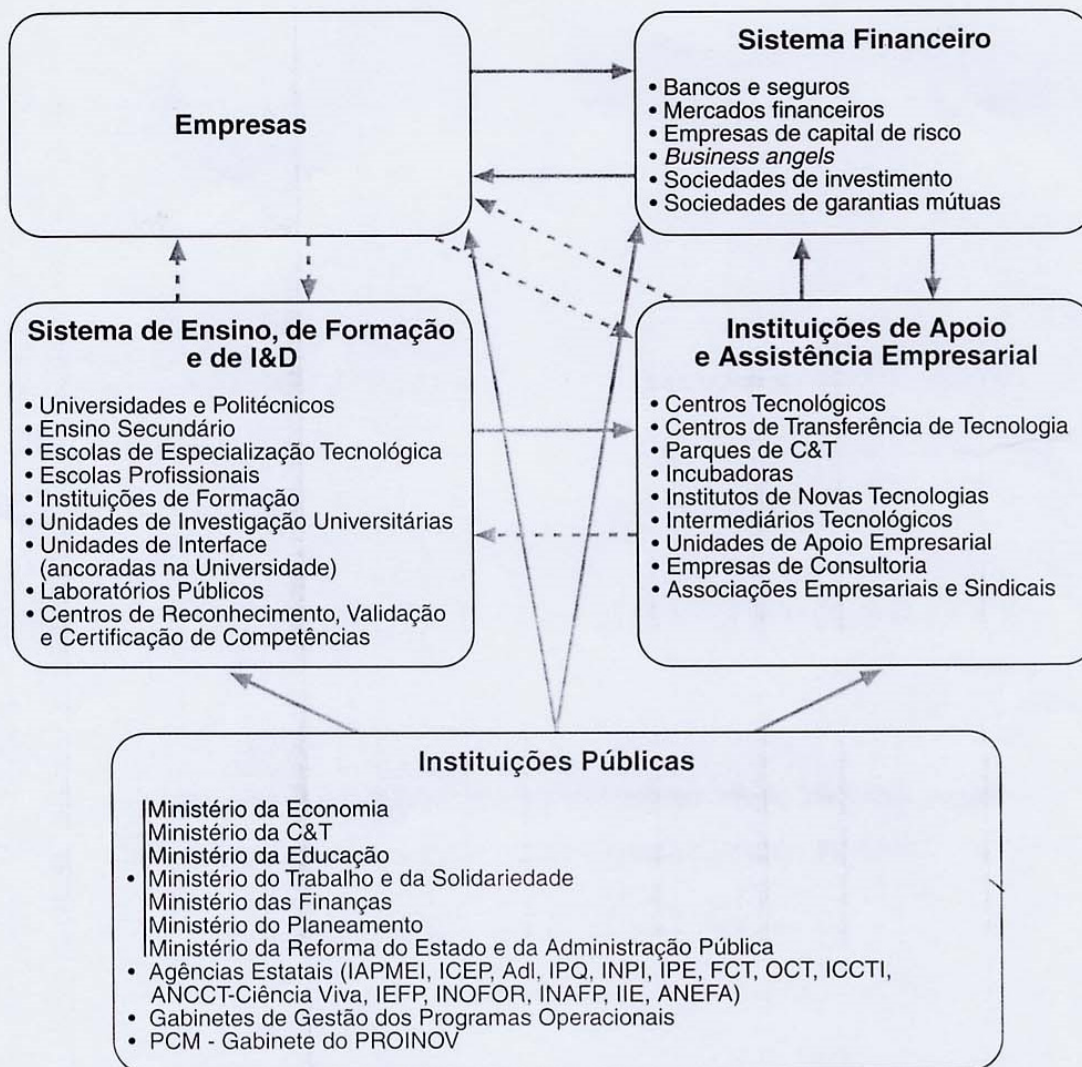
**Denmark**



**Figure 4.1** Technological accumulation in three countries

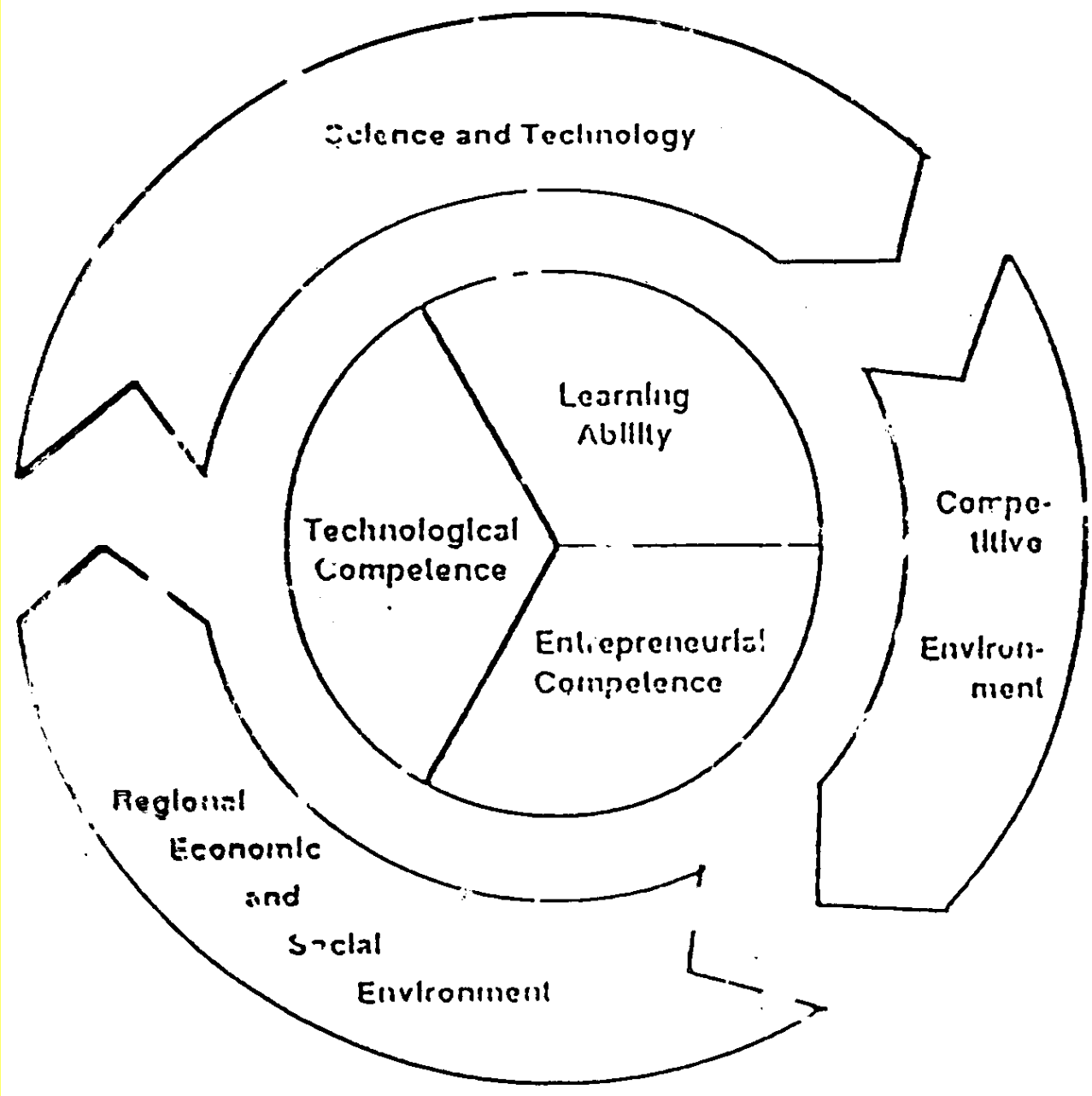
**Fonte:** Tidd, Bessant e Pavitt (2002)

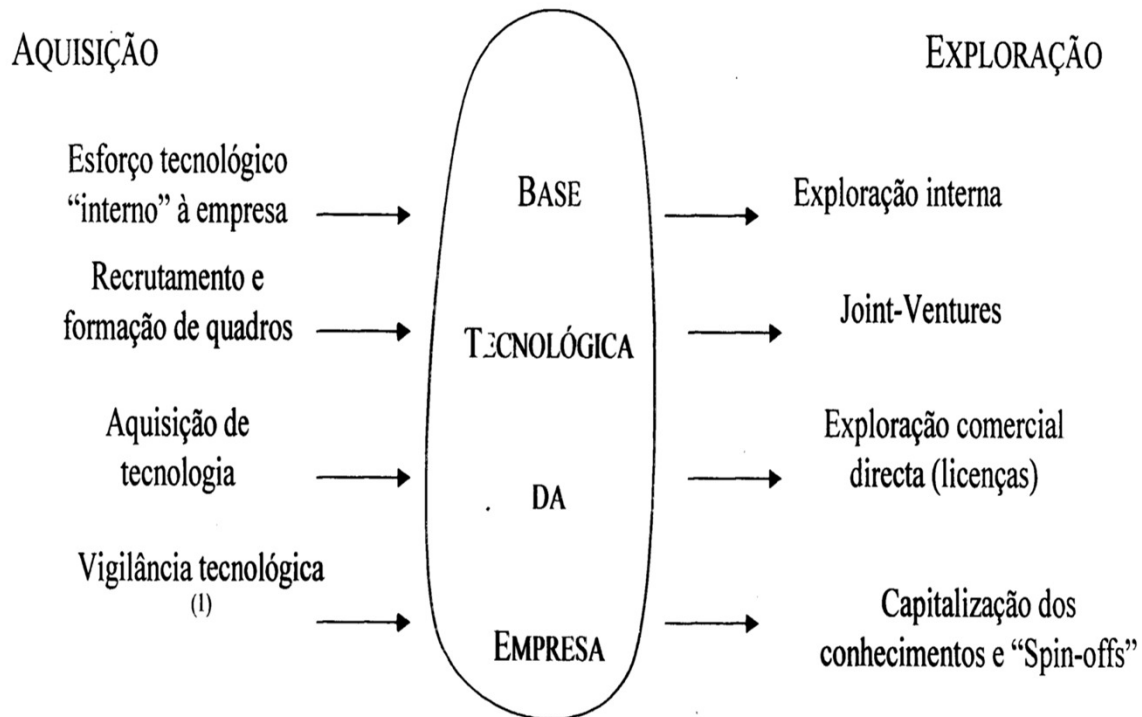
## O SISTEMA DE INOVAÇÃO EM PORTUGAL



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.**

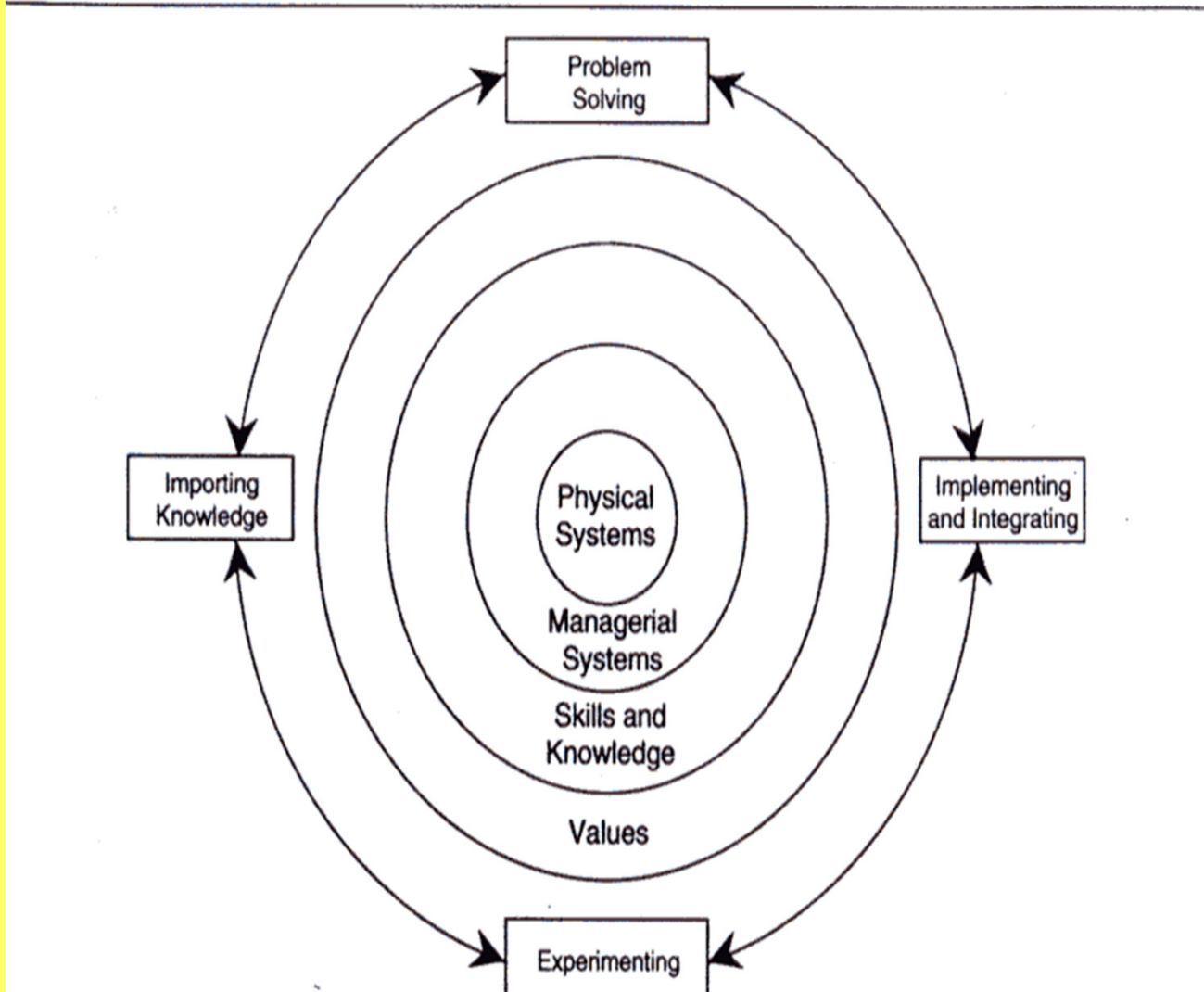
# BASE TECNOLÓGICA

(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)

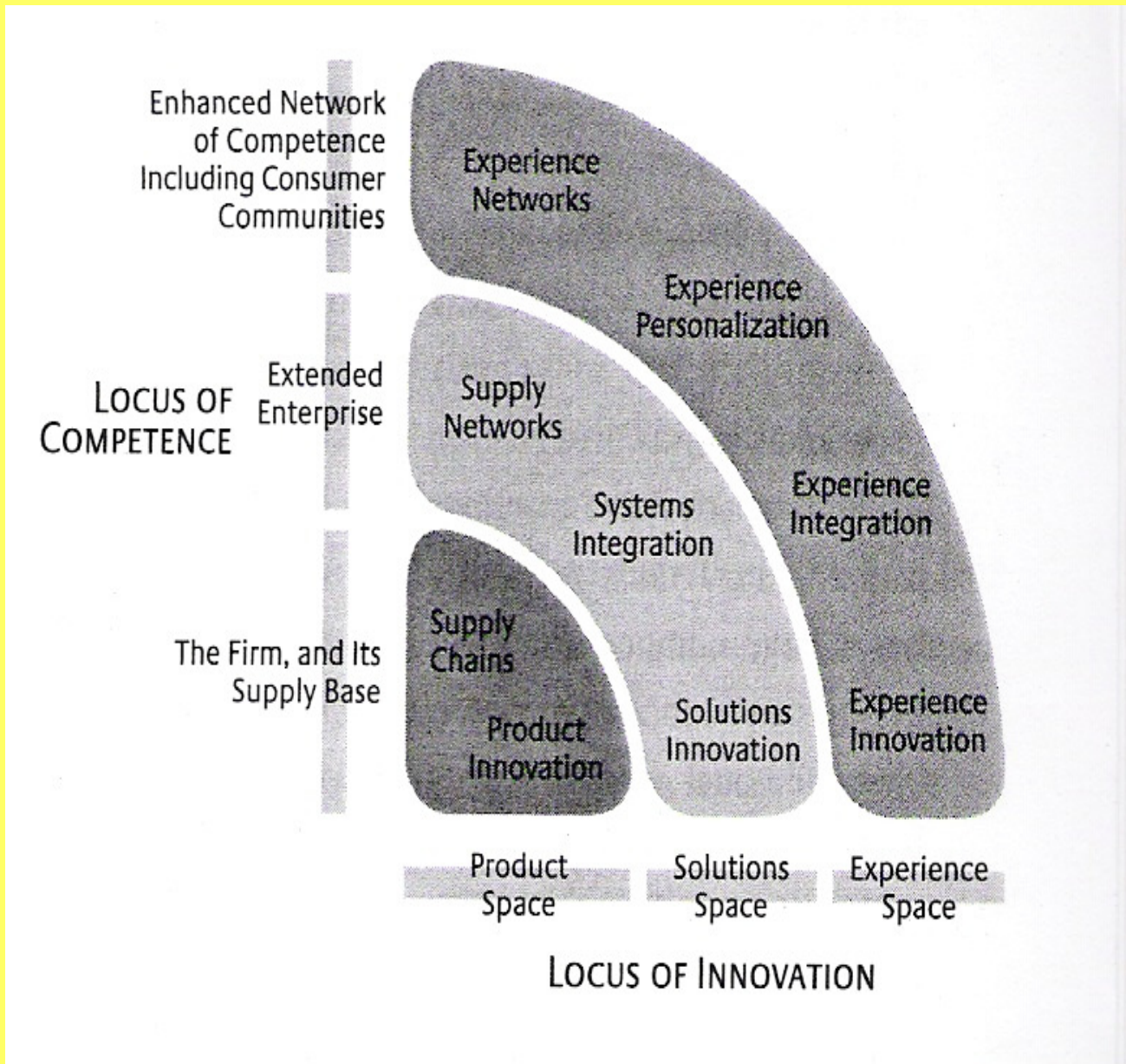


Fonte: Simões (2002)

**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 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

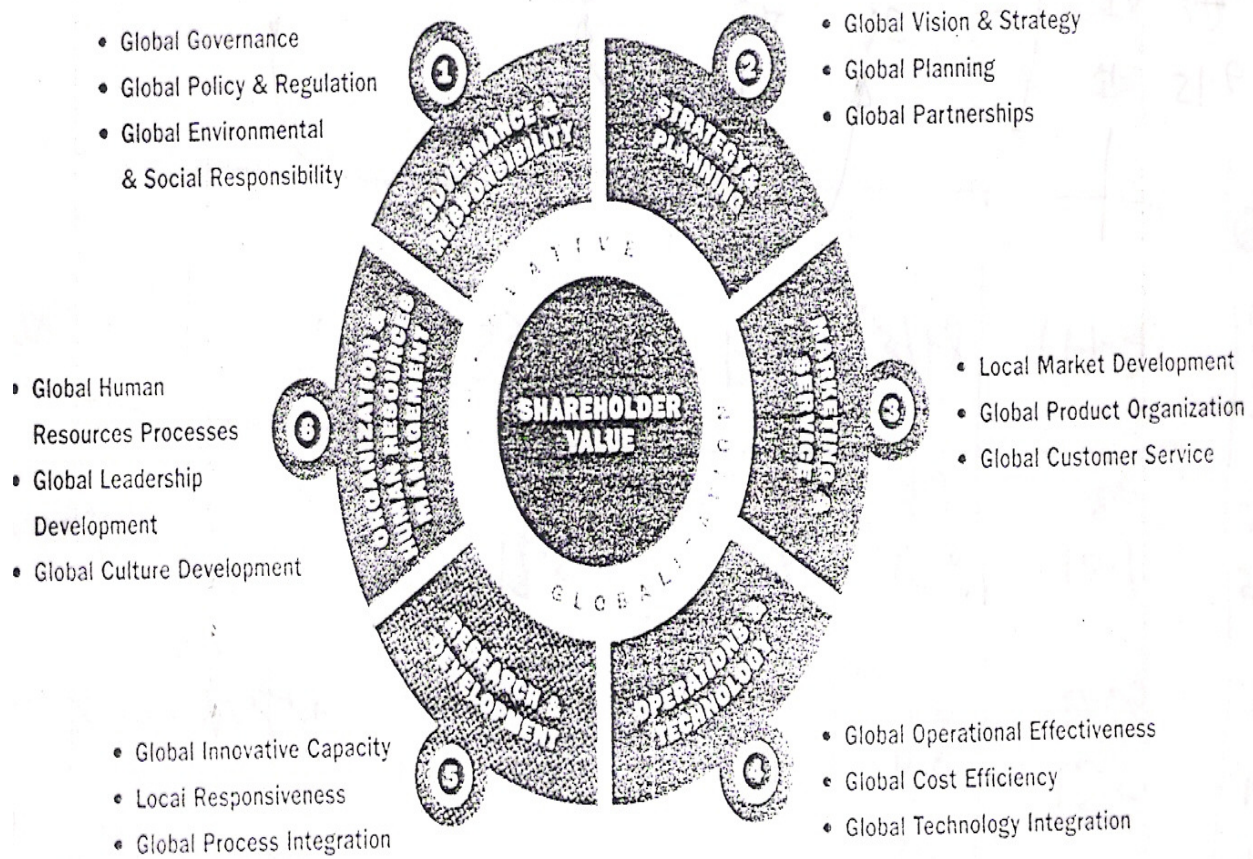
# GLOBALIZAÇÃO

## NOVAS PERSPECTIVAS DO ESPAÇO E TEMPO

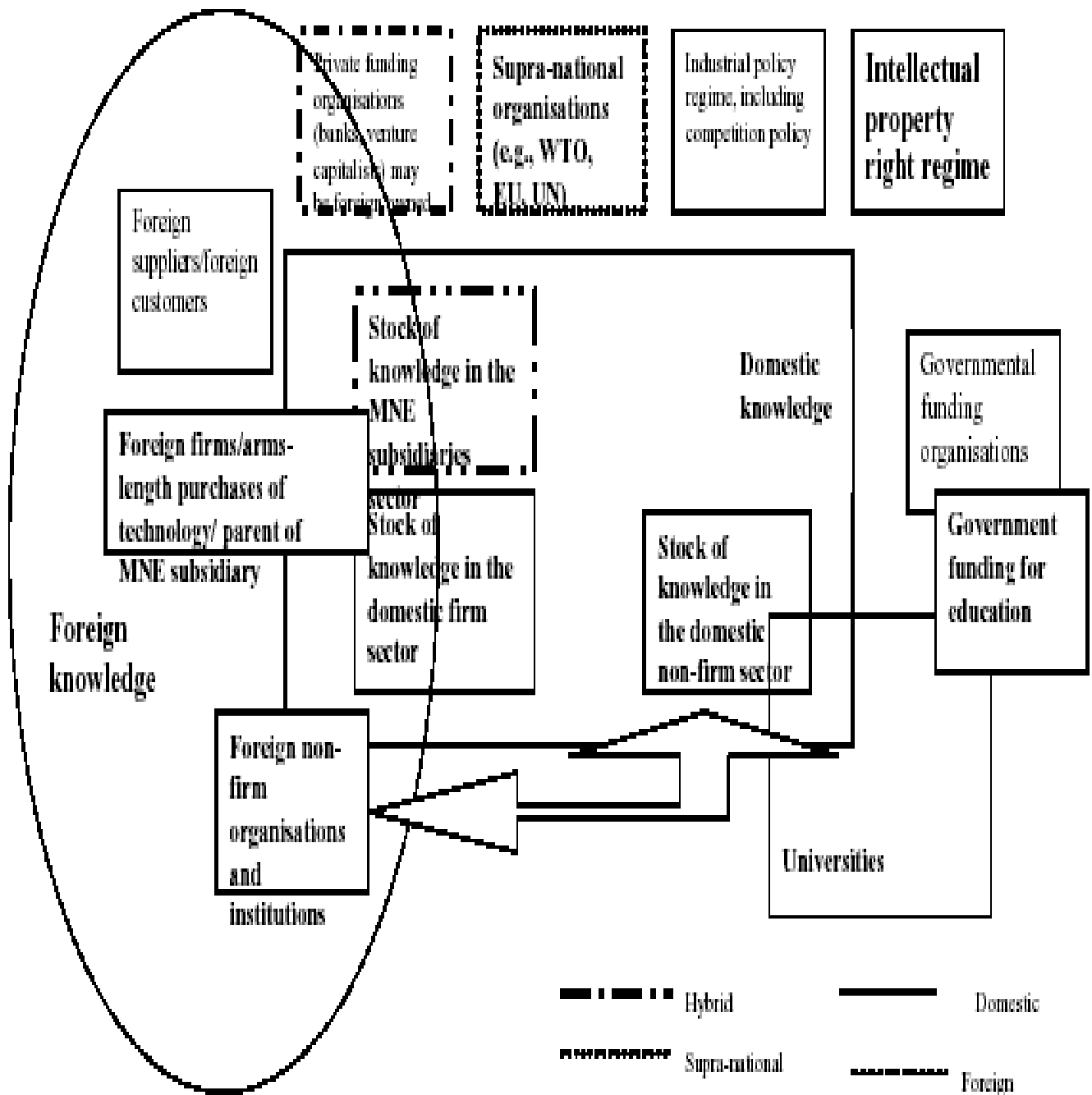
- Um tempo que “acelerou”
  - Redução do ciclo de vida dos produtos
  - Comunicação instantânea
  - Respostas rápidas
  - Agilidade e Flexibilidade mais relevantes que activos fixos



# Globalization Diagnostic



Fonte: Innovation Leaders in Globalization (2000)



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)

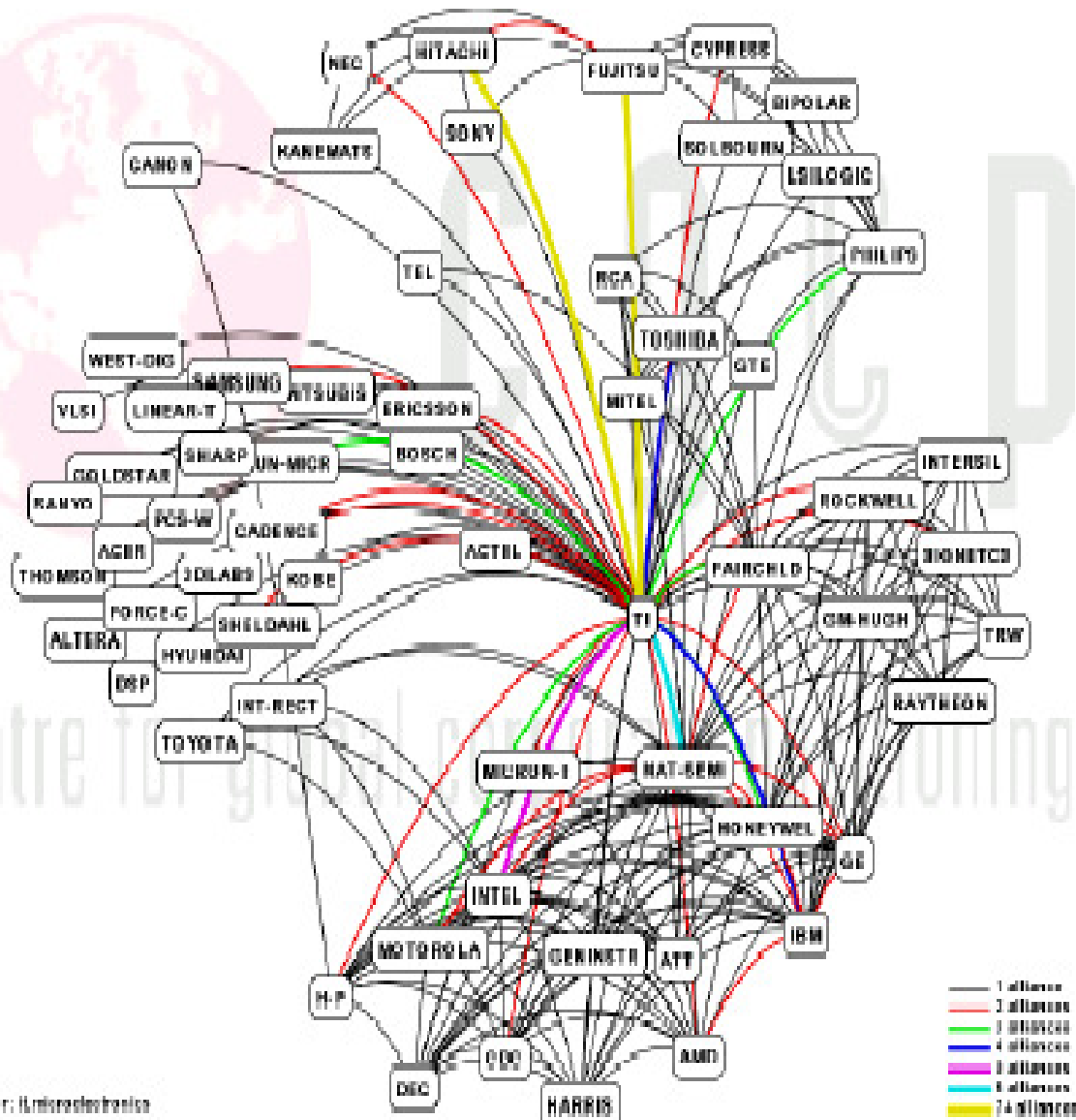
# PARADOXOS DA GLOBALIZAÇÃO (IV)

## 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



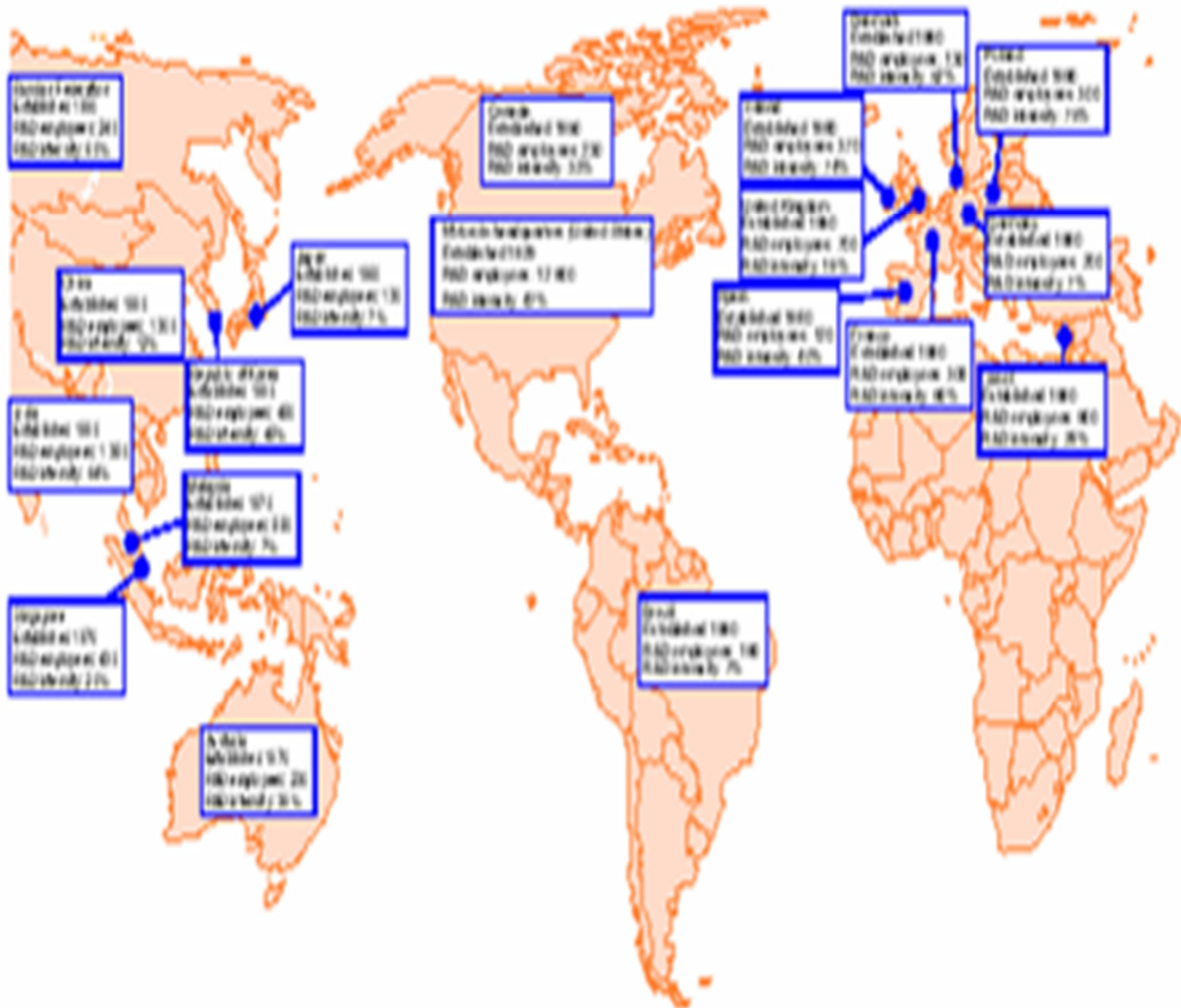
# THE ALLIANCE NETWORK OF TEXAS INSTRUMENTS MICRO-ELECTRONICS



Company: 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)

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



BOX IV.6.1. 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

# TENDÊNCIAS DO INVESTIMENTO INTERNACIONAL

TAX  
D THE NET  
urvey after page 70

# The Economist

JANUARY 29TH - FEBRUARY 4TH 2000

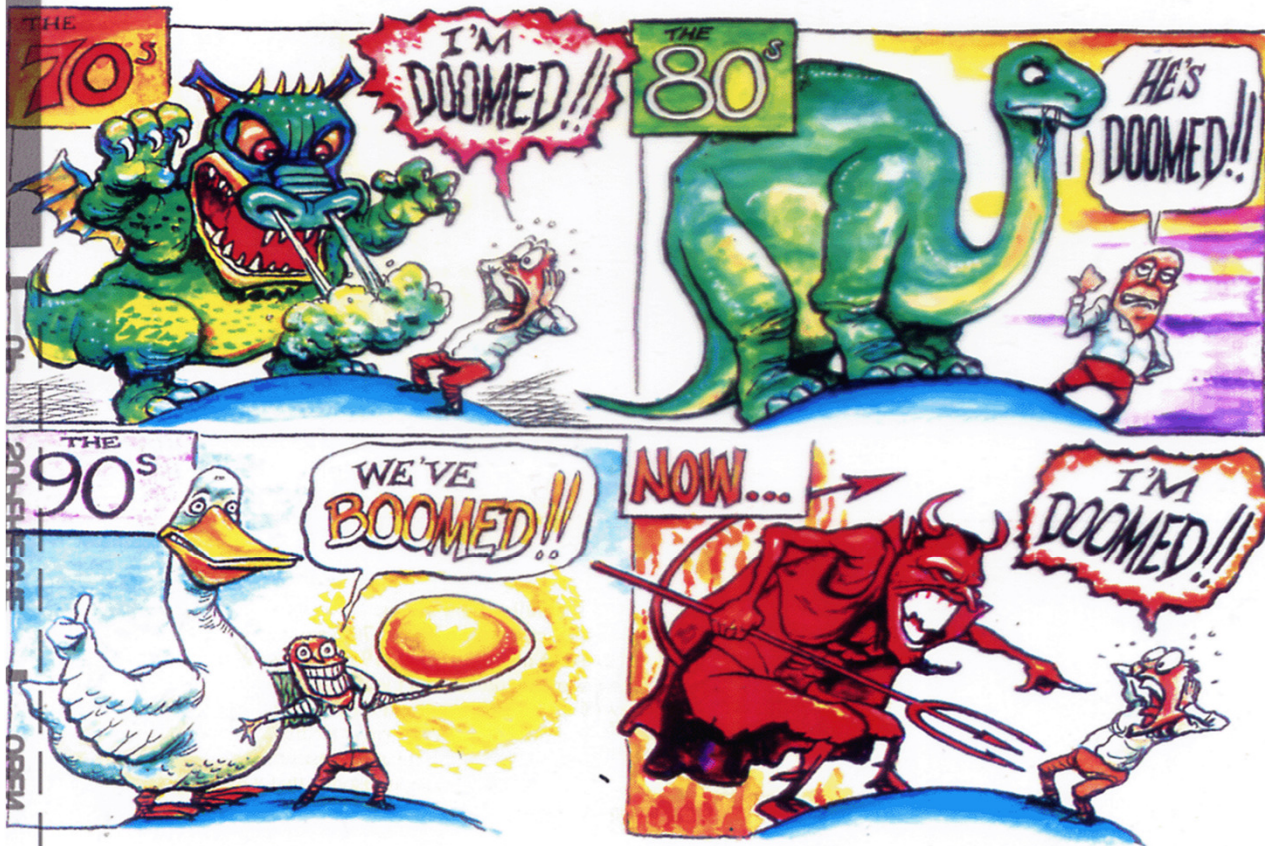
IS EUROPE  
CORRUPT?

page 33

ENLARGEMENT  
AND THE EURO

page 87

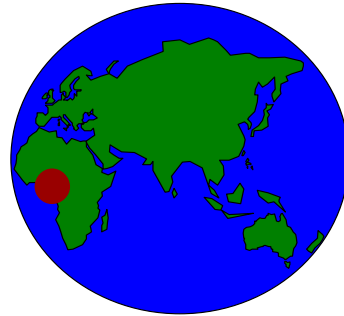
## The world's view of multinationals



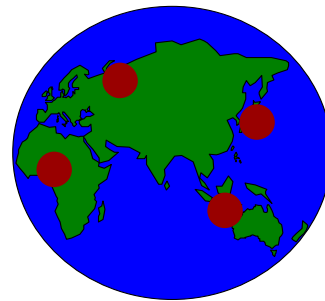
Austria.....AS60	Denmark.....DKr34	Greece...GRD1.100	Italy.....Lire 8,000	Namibia...N\$18.20	Portugal.....Esc750	Spain.....PTAS675
Bahrain...Dinar 2.7	Egypt.....E£19	Hungary.....Ft775	Kenya.....KSh360	Netherlands.Hf19.25	Saudi Arabia..Rials27	Sweden.....SEK39
Belgium.....BF170	Finland.....FIM25	Iceland.....lkr350	Lebanon...L£6,500	Nigeria...Naira 280	Slovakia.....SKK125	Switzerland.Sfr7.70
Czech Rep...KC100	France.....FF28	Ireland.....lRE3.00	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

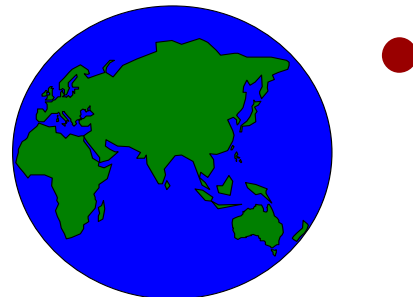
- ETNOCÊNTRICAS



- 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):

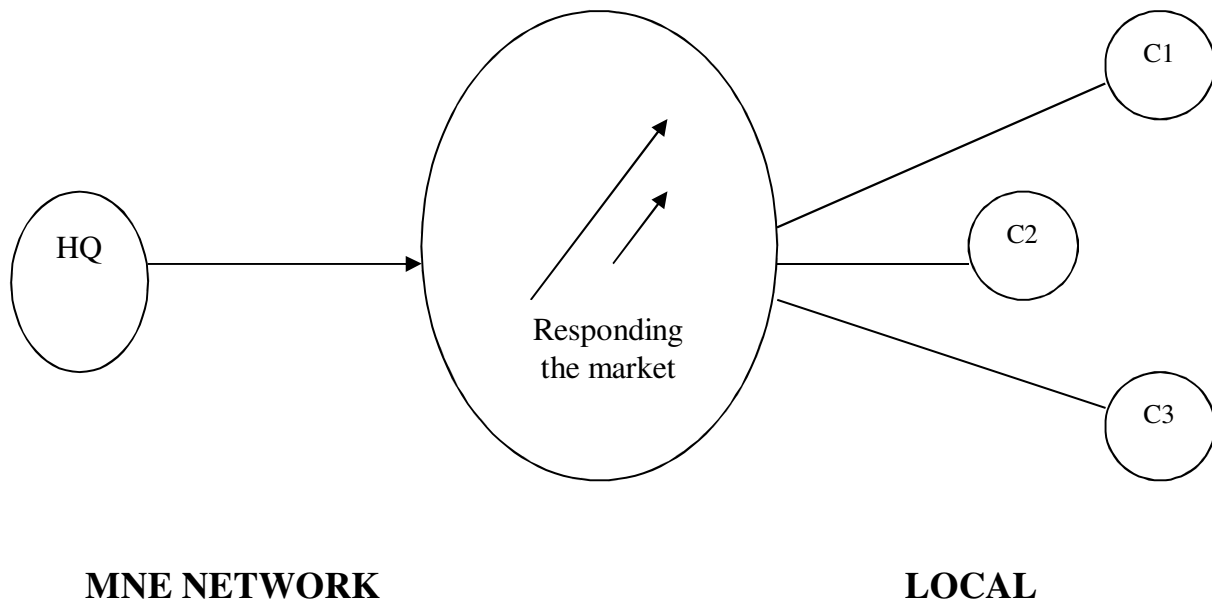
Apenas 9 das 500 maiores MNE são globais, i. e. Têm pelo menos 20% das vendas em cada uma das 3 regiões da Tráde, e menos de 50% numa única

### ❑ 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.

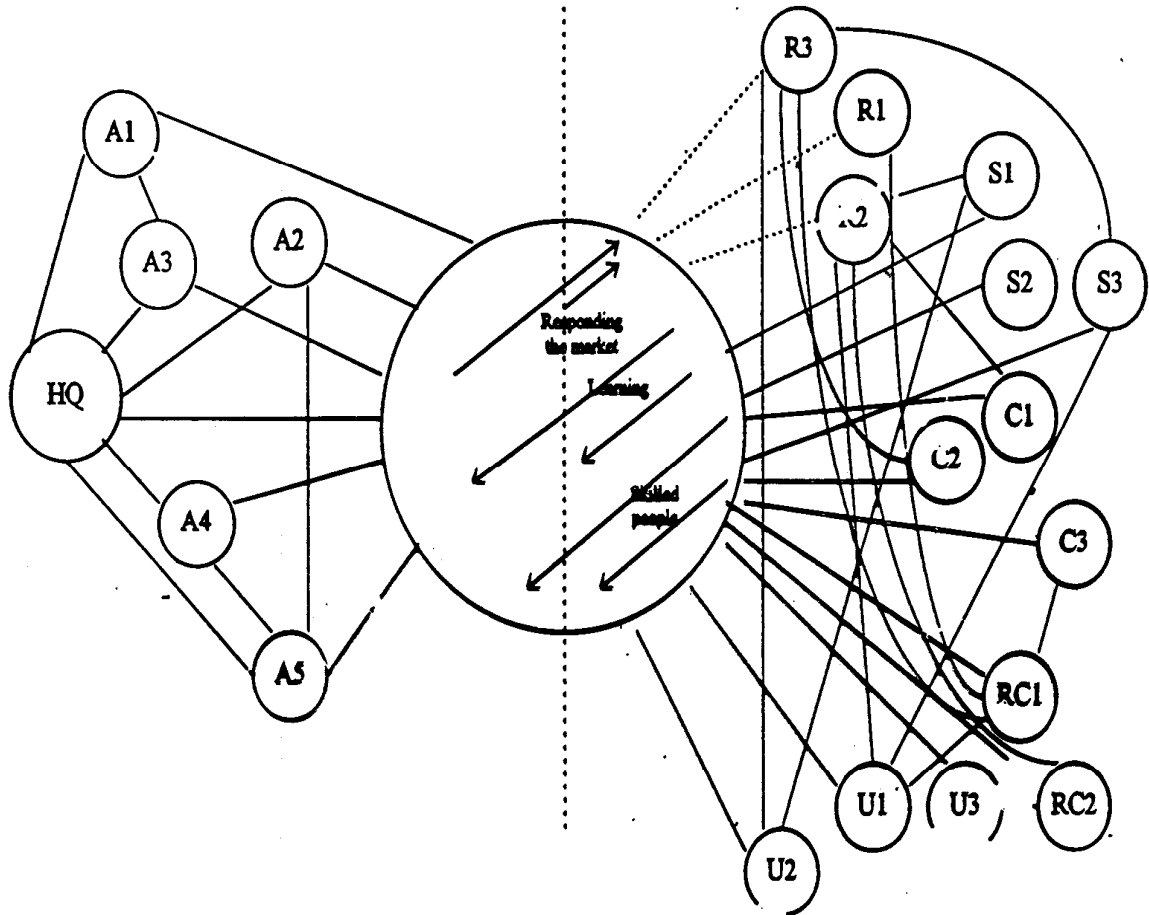
Um argumento adicional, não referido por Dunning, Fujita & Yakova, é o de que as vendas estão longe de constituir o único critério para avaliar o âmbito geográfico das estratégias das EMN

# The Old “Double-Faced” Affiliate





# THE "DOUBLE-FACED" AFFILIATE



MNE NETWORK  
GLOBAL PERSPECTIVE

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

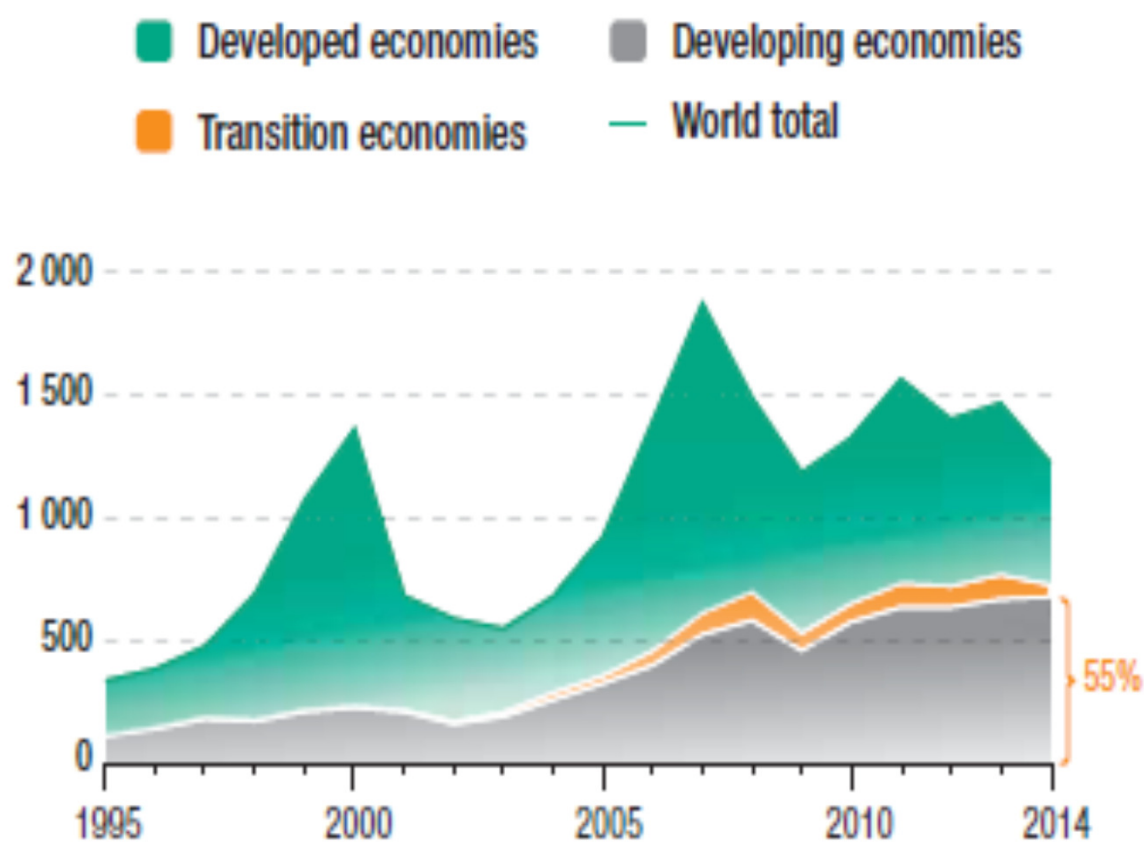
# PRINCIPAIS ORIGENS DO STOCK DE IDE MUNDIAL

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
<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 (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)

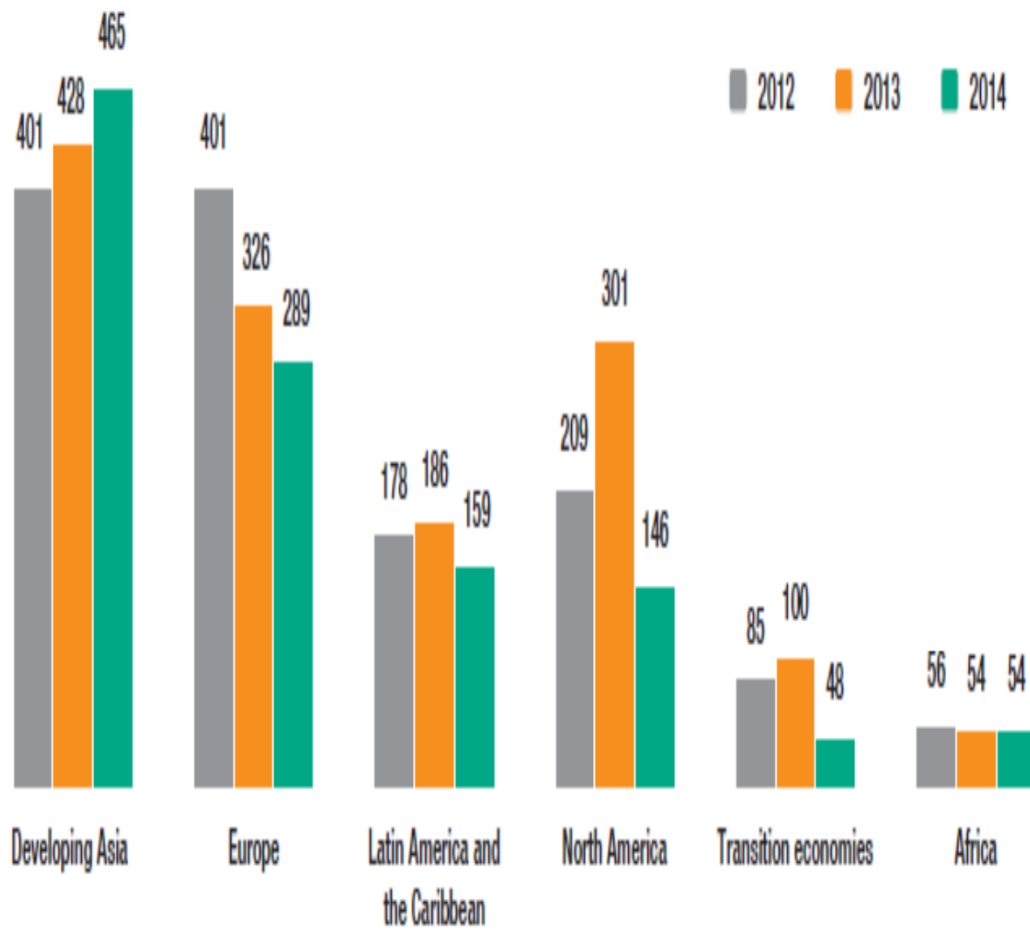
Figure I.1.

**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)).

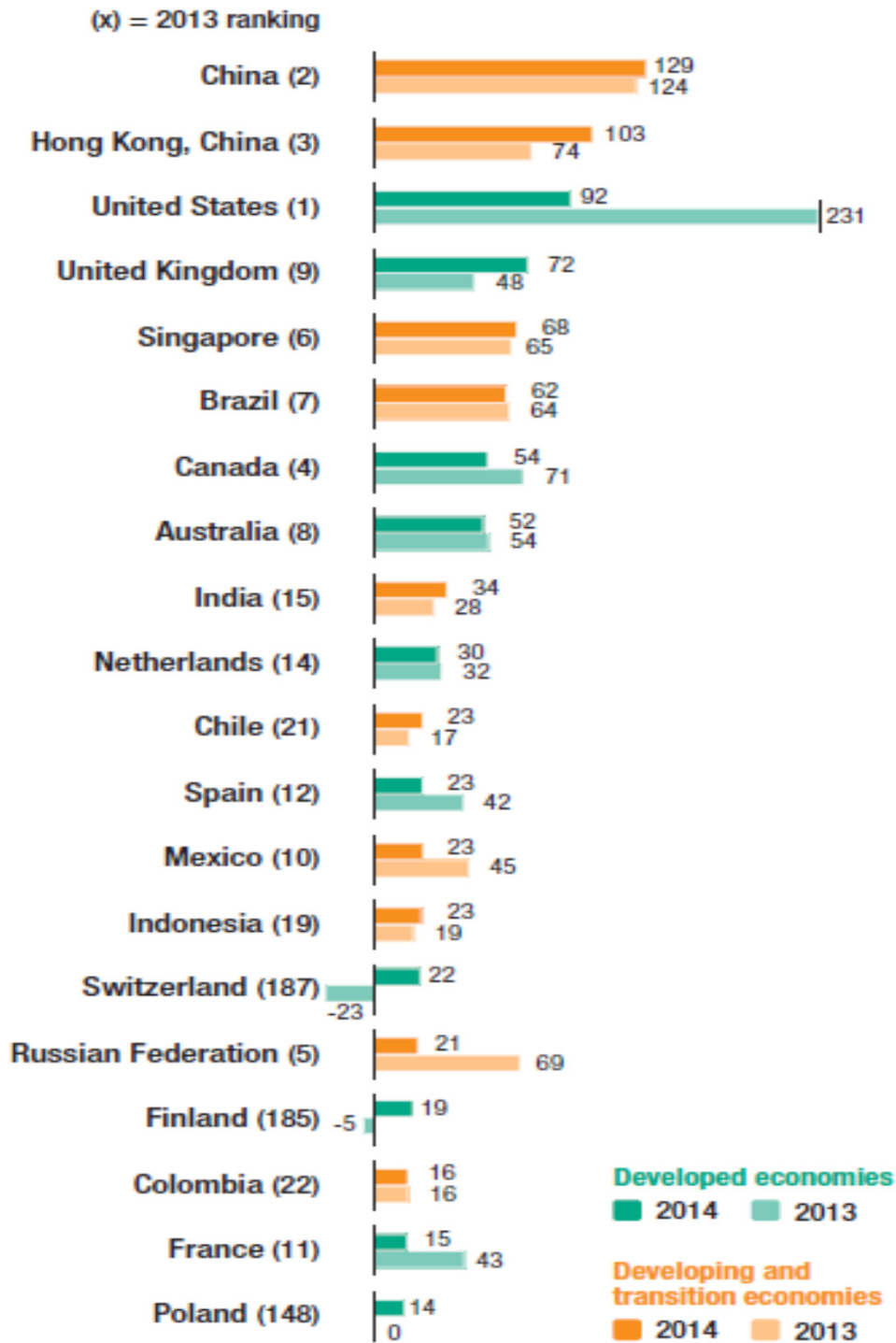
**Figure 1.2.** FDI inflows, by region, 2012–2014 (Billions of dollars)



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)

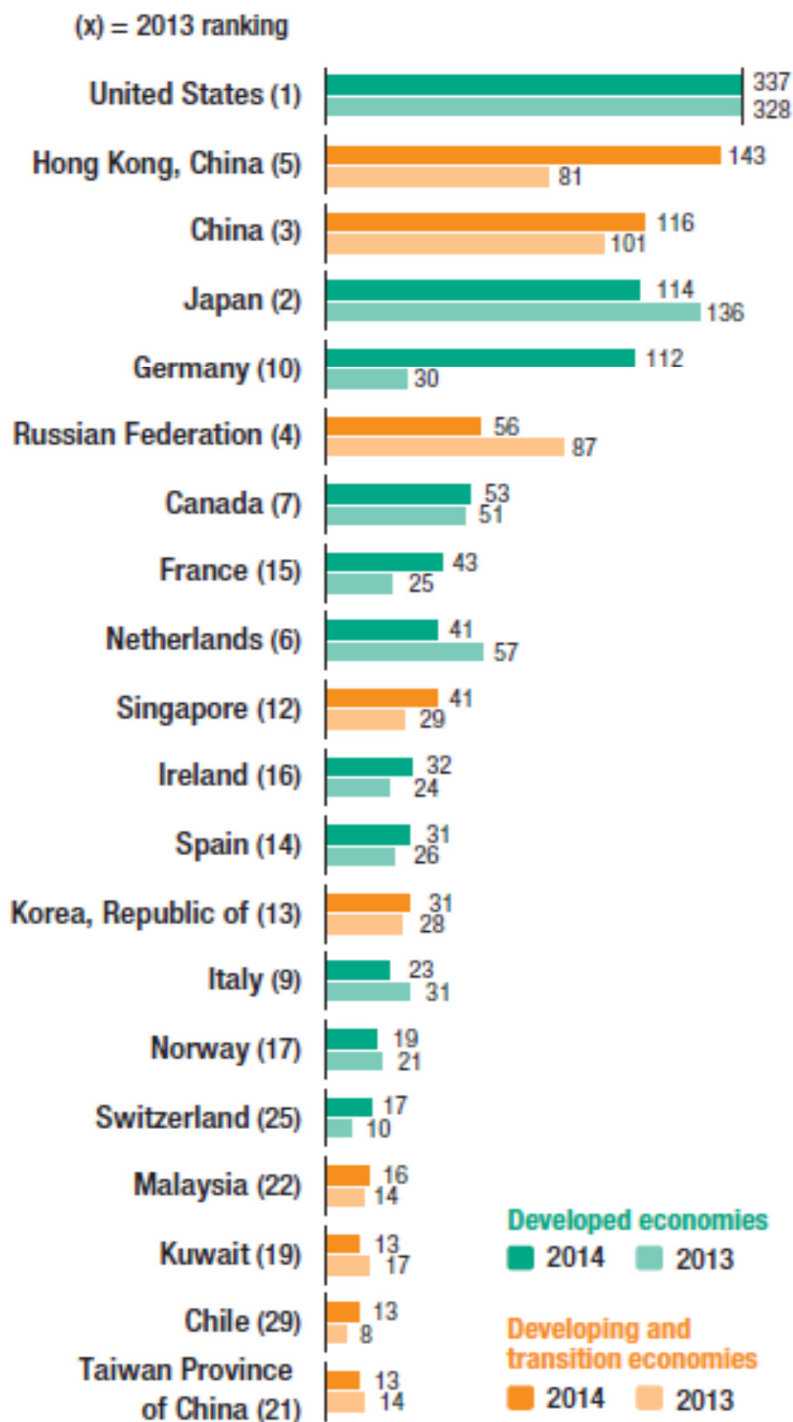


Source: UNCTAD, FDI/MNE database ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)).  
 Note: Excludes Caribbean offshore financial centres.

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 2015* para analisar mais em pormenor as estatísticas sobre IDE