

# **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 Governança
6. Globalização como Unificação Política do Mundo
7. Globalização das Percepções e Consciência

Fonte: Grupo de Lisboa (1994), adaptado

# THE TEN FORCES THAT FLATTENED THE WORLD

1. WHEN THE WALLS COME DOWN AND THE WINDOWS WENT UP (11/09/89)
2. WHEN NETSCAPE WENT PUBLIC (08/03/95)
3. WORLD FLOW SOFTWARE – LET’S DO LUNCH: HAVE YOUR APPLICATION TALK TO MY APPLICATION
4. OPEN-SOURCING – SELF-ORGANISING COLLABORATIVE COMMUNITIES
5. OUTSOURCING-Y2K
6. OFFSHORING – RUNNING WITH GAZELLES, EATING WITH LIONS
7. SUPPLY-CHAIN – EATING SUSHI IN ARKANSAS
8. INSOURCING – WHAT THE GUYS IN FUNNY BROWN SHORTS ARE ARELLY DOING
9. IN-FORMING – GOOGLE, YAHOO!, MSN WEB SEARCH
10. THE STEROIDS – DIGITAL, MOBILI, PERSONAL AND VIRTUAL

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

# GLOBALIZAÇÃO

## NOVAS PERSPECTIVAS DO ESPAÇO E TEMPO

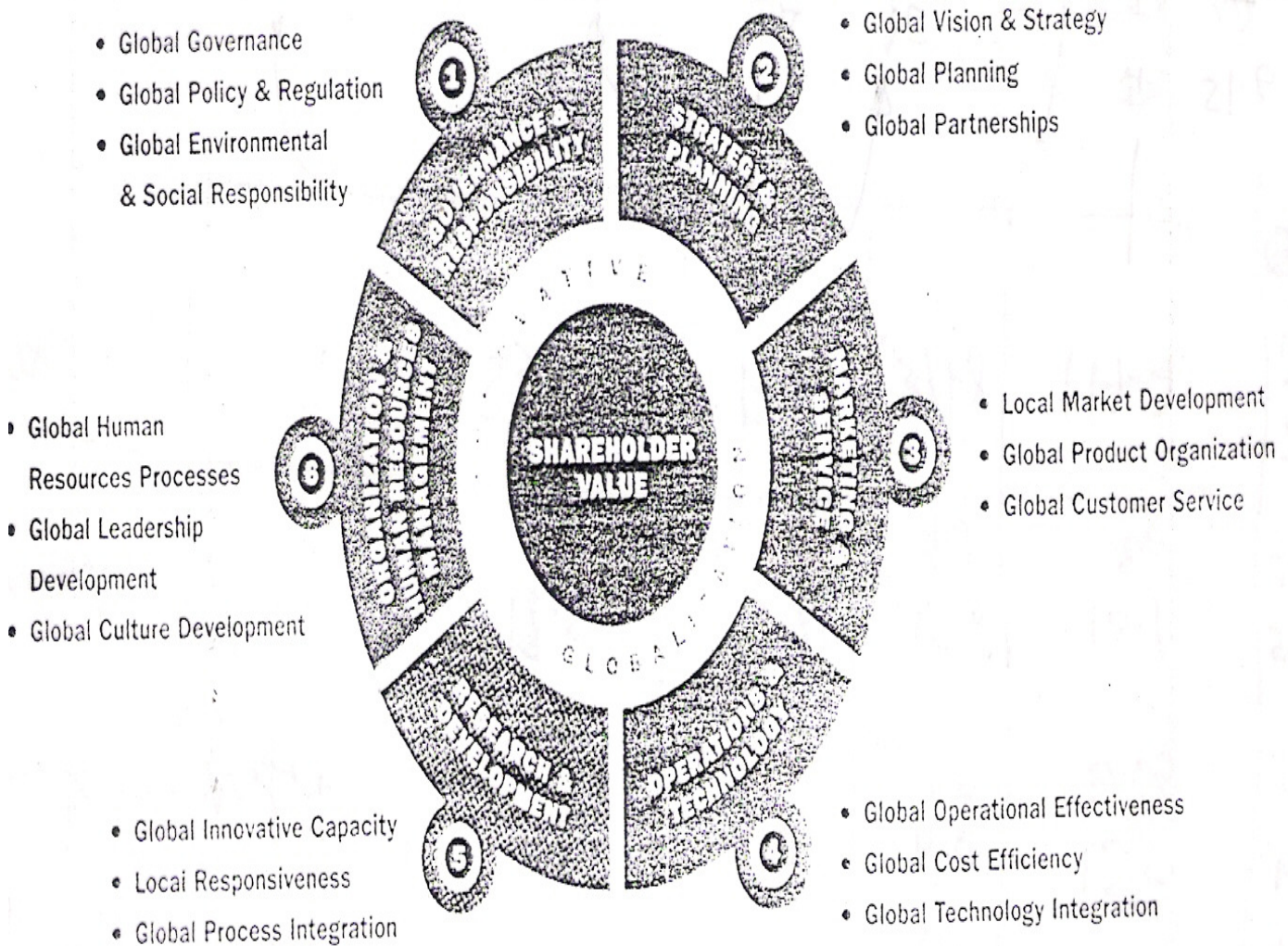
- Um mundo que “encolheu”
  - Globalização Financeira
  - Globalização dos Mercados
  - Globalização das Estratégias Empresariais
  - Alianças e presença mundial
  - Maior dispersão dos centros de inovação
  - Globalização e ambiente

# GLOBALIZAÇÃO

## NOVAS PERSPECTIVAS DO ESPAÇO E TEMPO

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

# Globalization Diagnostic



Fonte: Innovation Leaders in Globalization (2000)



**2.2**  
**INTEGRAÇÃO GLOBAL E**  
**ORGANIZAÇÕES**  
**MULTILATERAIS**

# INTEGRAÇÃO GLOBAL

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

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

## BANCO MUNDIAL

**Data de Criação:** 1944

**Objectivo:** Apoio financeiro ao desenvolvimento

**Membros:** 188 países

**Sede:** Washington DC, EUA

### Organizações:

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

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

# FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL (IFM/FMI)

**Data de Criação:** 1944

**Membros:** 188 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 8 de Outubro de 2014)

## **Perspectiva Crítica:**

Joseph Stiglitz, *Globalization and Its Critics*, 2002

# ORGANIZAÇÕES NO ÂMBITO DO BANCO MUNDIAL

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

# DO GATT À OMC: O URUGUAY ROUND

- **A OMC COMO “HERDEIRA” DO GATT**

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

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

→ Criação da OMC

→ Acordo sobre TRIMs

(Aspectos Comerciais das Medidas ligadas ao Investimento)

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

→ Acordo sobre TRIPs

(Aspectos Comerciais ligados à Propriedade Intelectual)

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

→ Acordo sobre Comércio de Serviços

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

→ Acordo sobre Têxteis e Vestuário

Integração do comércio de têxteis e vestuário na disciplina da OMC

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

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

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

**Membros:** 160 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 8 Outubro 2014)

# ORGANIZAÇÕES MULTILATERAIS (III):UNCTAD

## UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD)

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



# Tratados Multilaterais e Bilaterais

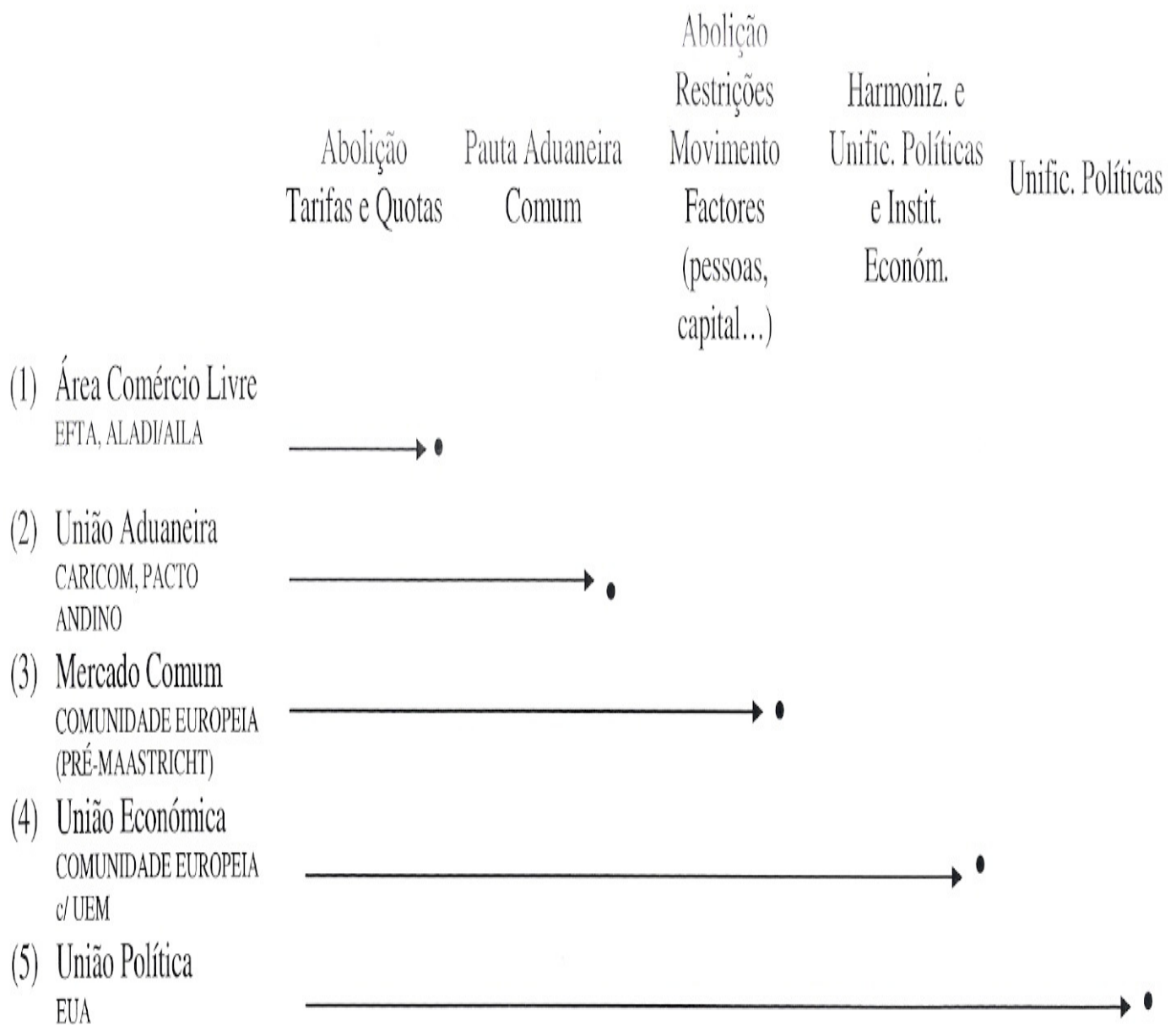
- Acordo de Lomé
  - Isenção de direitos aduaneiros nas importações pela UE de produtos oriundos dos ACP's (África, Caraíbas e Pacífico)
  - CDI - Centre pour le Développement Industriel
    - Apoio a projectos de desenvolvimento industrial dos países ACP
  
- Acordos Bilaterais de Prevenção de Dupla Tributação
  - Vantagens para os investidores
  - Problemas para os países menos desenvolvidos

## **2.3**

# **INTEGRAÇÃO REGIONAL**

# INTEGRAÇÃO ECONÓMICA

## FORMAS DE INTEGRAÇÃO ECONÓMICA INTERNACIONAL



# Free trade the hard way

## Bilateral agreement

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

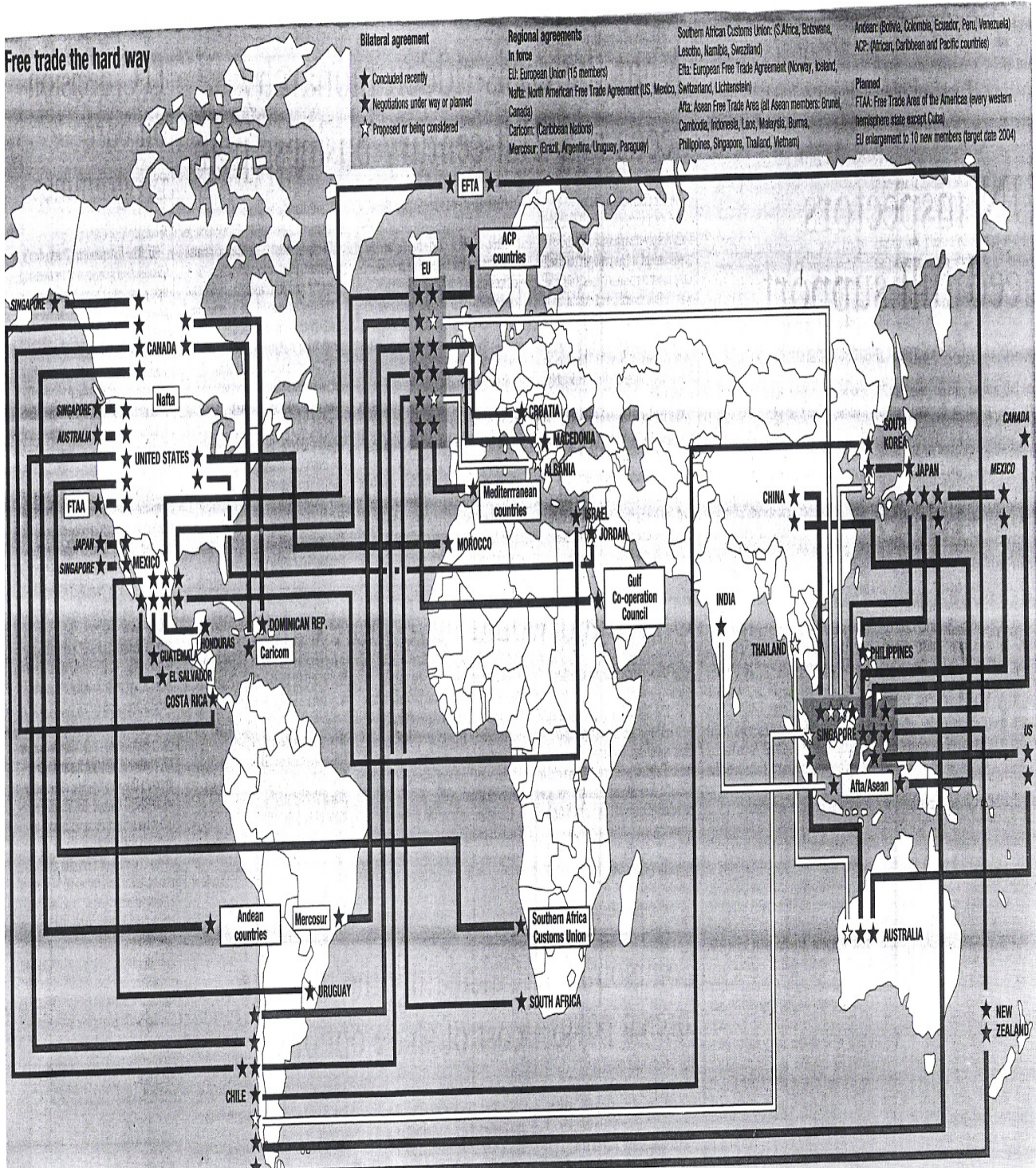
## Regional agreements

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

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

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

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



# Principais blocos económicos e perspectivas de relacionamento



# Integração Económica Regional e Efeitos do IDE

Efeito Macroeconómico	Resposta das EMN's	Efeito Liq. IDE
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comércio Intra-regional mais atractivo que o extra-regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crescimento do Investimento Directo (Substituição Importações)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Positivo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nova configuração das vantagens locacionais dos estados membros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investimentos de reorganização (ajustamentos em função das novas condições de localização)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Neutral (diferenças entre países)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redução de custos e ganhos de eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investimento de Racionalização (aumentar as actividades de valor acrescentado na região)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Positivo (diferenças entre países)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expansão do mercado, crescimento da procura e progresso técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investimento Ofensivo de Substituição das Importações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Positivo</li> </ul>

# Integração Económica Regional e Empresarial

## EMPRESARIAL

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

## REGIONAL

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

RATIONALISATION IN UNILEVER  
TOILET SOAP MANUFACTURING CAPACITY 1973-1989





## **2.4**

# **INSTITUIÇÕES E NEGÓCIO INTERNACIONAL**

# A IMPORTÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES

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

# PAPEL DAS INSTITUIÇÕES NO NEGÓCIO INTERNACIONAL

Vamos ouvir os vossos  
exemplos

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

## **2.5**

# **INSTITUIÇÕES FORMAIS: SISTEMAS ECONÓMICOS, POLÍTICOS E LEGAIS**

# SISTEMAS POLÍTICOS, ECONÓMICOS E LEGAIS

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

# Enquadramento Político-Económico

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

# Enquadramento Político-Económico

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

# Enquadramento Político-Económico

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



# **O PODER DO ESTADO**

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

# INCENTIVOS E RESTRIÇÕES

## ❖ INCENTIVOS AO INVESTIMENTO

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

## ❖ RESTRIÇÕES

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

# **BARREIRAS AO COMÉRCIO E INVESTIMENTO INTERNACIONAIS**

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

# **RAZÕES PARA O ESTABELECIMENTO DE BARREIRAS**

## **A PERSPECTIVA DOS PAÍS RECEPTOR**

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

# **INCENTIVOS AO INVESTIMENTO ESTRANGEIRO (INWARD)**

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

# **INCENTIVOS AO INVESTIMENTO NO EXTERIOR (OUTWARD)**

# INVESTIDORES INTERNACIONAIS E ESTADOS-NAÇÃO

❖ SOBERANIA

❖ CULTURA

❖ AMBIENTE

❖ EFEITOS ECONÓMICOS NOS RECEPTORES

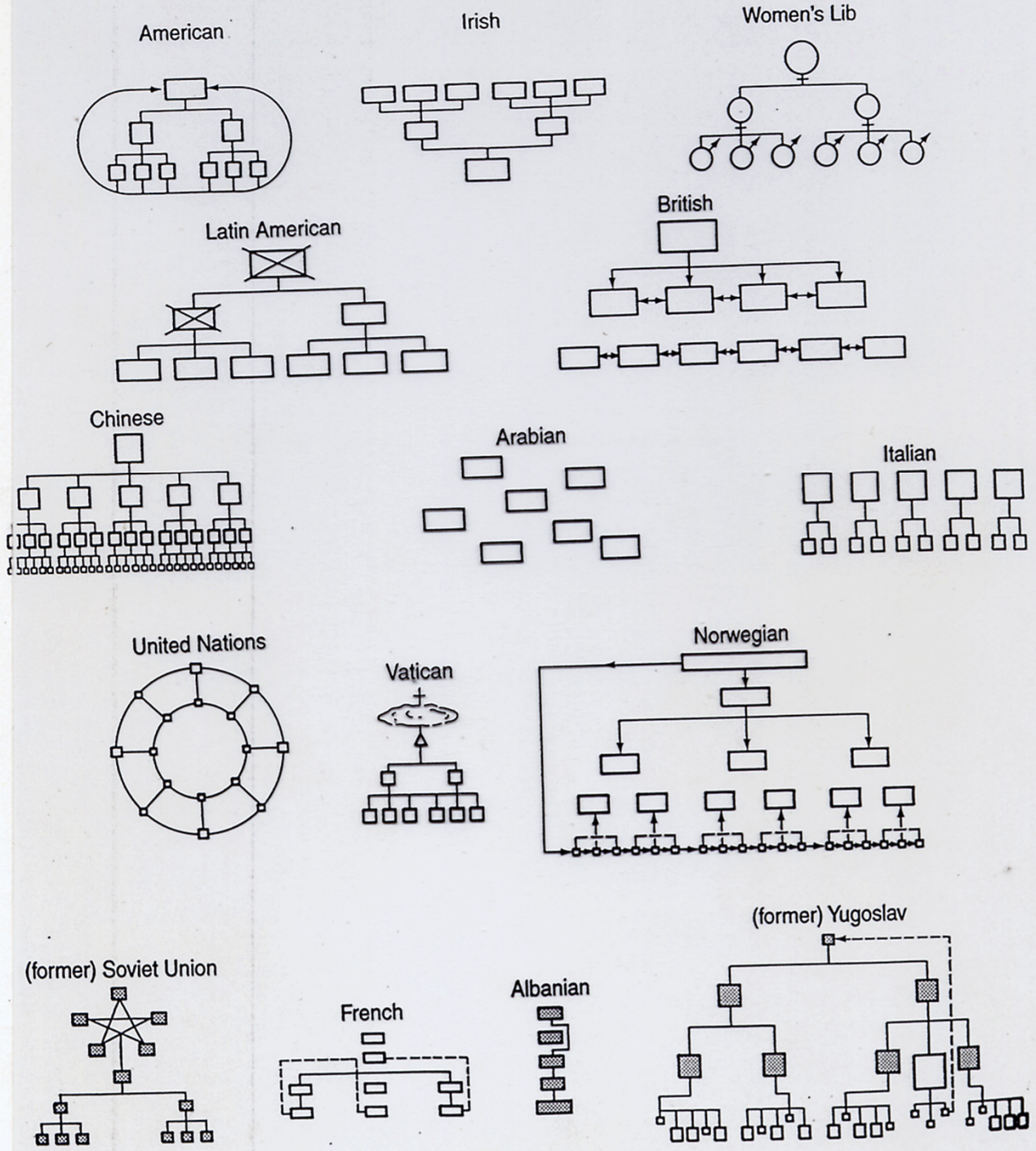
❖ EFEITOS ECONÓMICOS NOS PAÍSES DE ORIGEM

❖ INCENTIVOS

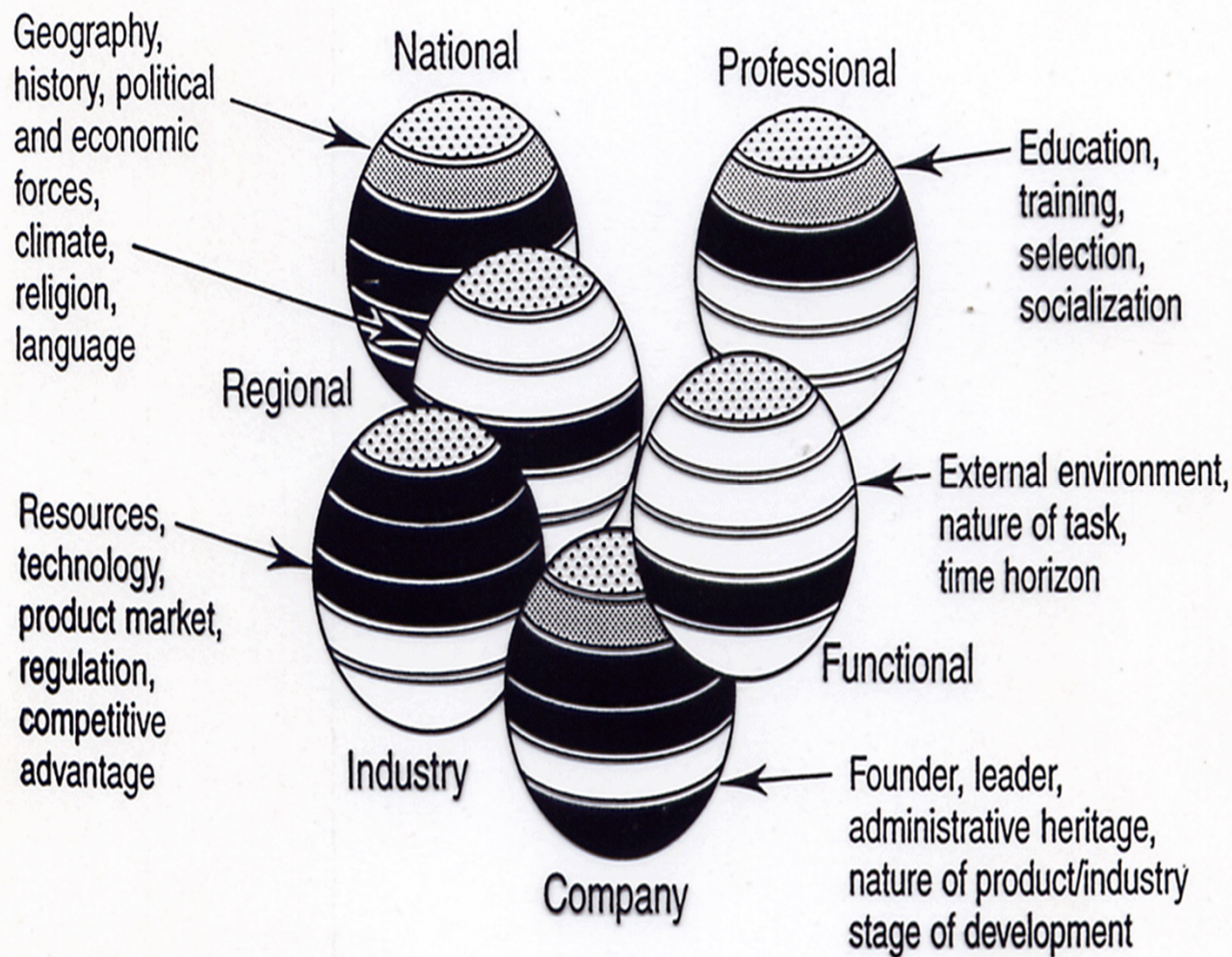
**2.6**  
**INSTITUIÇÕES INFORMAIS:**  
**CULTURA, RELIGIÃO,**  
**LÍNGUAS**

# **ASPECTOS CULTURAIS**





Tipos de Organogramas  
 Fonte: Schneider e Barsoux 1997



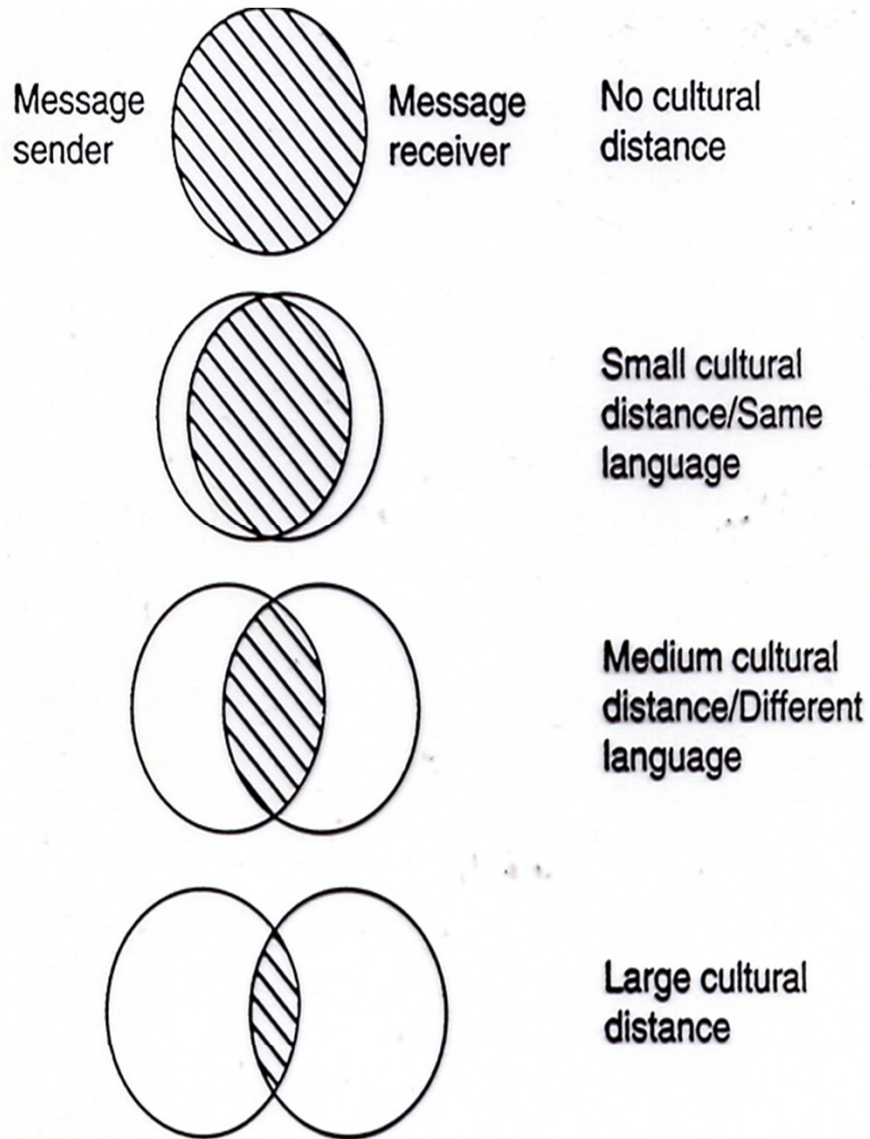
**Esféras de Influência Cultural**  
**Fonte: J.F.P. Santos in Schneider e Barsoux 1997**

# CULTURA

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

## **CONTEXTO ELEVADO E FRACO (E. HALL)**

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



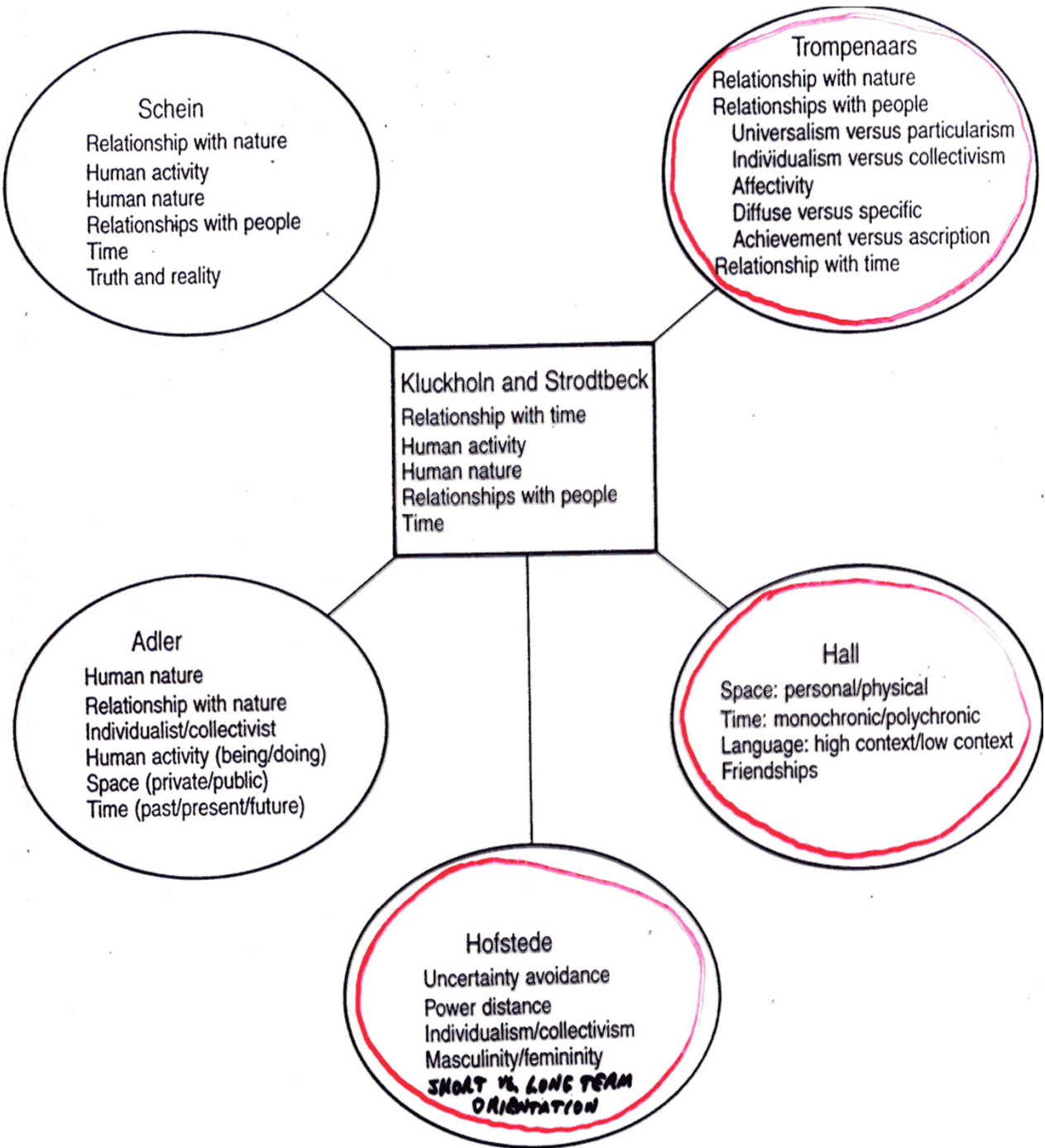
**FIGURE 21**

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



# Os Elementos da Cultura

- Linguagem { Verbal  
Não Verbal
- Religião
- Valores e Atitudes
- Modos e Costumes
- Elementos Materiais
- Estética
- Educação
- Instituições Sociais



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

# ❖ VISÃO DO TEMPO

- **TEMPO E ECONOMIA**

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

- **MONOCRONISMO *VERSUS* POLICRONISMO**

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

- **RELAÇÕES PASSADO-PRESENTE-FUTURO**



# ❖ ATITUDE FACE À ACÇÃO

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

CODIFICAÇÃO *VERSUS* JURISPRUDÊNCIA

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

# ❖ **CONCEITO DE SI E DOS OUTROS**

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

# As Dimensões da Cultura (Hofstede)

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

Fonte: Hofstede (1994)

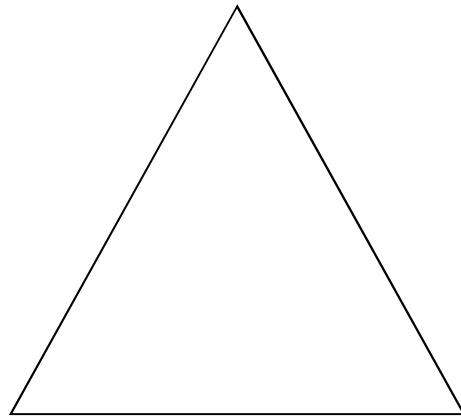
## Integrating the Four Dimensions

FIGURE 7.1 Values of the Four Indices for the 40 Countries

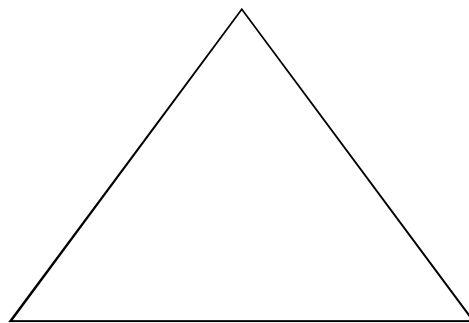
<i>Country</i>	<i>PDI</i>	<i>UAI</i>	<i>IDV</i>	<i>MAS</i>
Argentina	49	86	46	56
Australia	36	51	90	61
Austria	11	70	55	79
Belgium	65	94	75	54
Brazil	69	76	38	49
Canada	39	48	80	52
Chile	63	86	23	28
Colombia	67	80	13	64
Denmark	18	23	74	16
Finland	33	59	63	26
France	68	86	71	43
Great Britain	35	35	89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

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

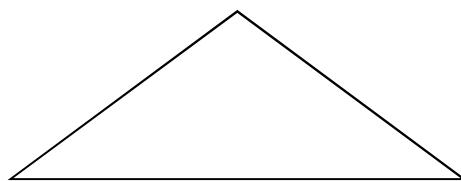
# Profundidade da hierarquia



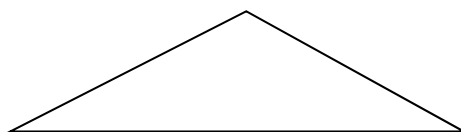
Turkey  
Pakistan  
Venezuela  
China  
Hong Kong  
Singapore  
India  
Austria  
Ethiopia  
Malaysia  
Mexico  
Brazil



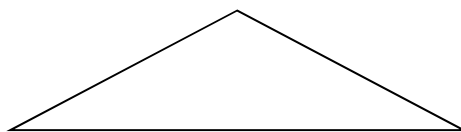
Nigeria  
Spain  
Bulgaria  
Belgium  
Thailand  
France  
Greece  
Argentina  
Indonesia  
Philippines  
East Germany



Japan  
Portugal  
Italy  
Finland  
Ireland  
UK



South Korea  
Germany  
Switzerland  
Netherlands



Australia  
Sweden  
Norway  
Denmark  
Canada  
USA



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

# Negociação e Cultura

## 1. AS CONCEPÇÕES DO CONTRATO

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

## 2. AS ATITUDES NA NEGOCIAÇÃO

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

# A Resposta às Diferenças Culturais

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

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



# O PAPEL DA RELIGIÃO

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

# O PAPEL DAS LÍNGUAS

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

...ÉTICA

Princípios Mundialmente  
Aplicáveis

*versus*

Adaptação Cultural

# MODELO CAGE

## (P. Ghemawat, 2007)

	Cultural Distance	Administrative Distance	Geographic Distance	Economic Distance
<b>Country Pairs (Bilateral)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Different languages</li> <li>•Different ethnicities; lack of connective ethnic or social networks</li> <li>•Different religions</li> <li>•Lack of trust</li> <li>•Different values, norms, and dispositions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lack of colonial ties</li> <li>•Lack of shared regional trading bloc</li> <li>•Lack of common currency</li> <li>•Political hostility</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Physical distance</li> <li>•Lack of land border</li> <li>•Differences in time zones</li> <li>•Differences in climates / disease environments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rich/poor differences</li> <li>•Other differences in co or quality of natural resources, financial resources, human resources, infrastructure information or knowledge</li> </ul>
<b>Countries (Unilateral / Multilateral)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Insularity</li> <li>•Traditionalism</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nonmarket/closed economy (home bias vs. foreign bias)</li> <li>•Lack of membership in international organizations</li> <li>•Weak institutions, corruption</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Landlockedness</li> <li>•Lack of internal navigability</li> <li>•Geographic size</li> <li>•Geographic remoteness</li> <li>•Weak transportation or communication links</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Economic size</li> <li>•Low per capita income</li> </ul>

**2.7**

**ASPECTOS INTERNACIONAIS  
DA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**

# SISTEMAS NACIONAIS DE INOVAÇÃO

## Definição

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

(Lundvall, 1993)

## Características

- Aprendizagem
- Inter-Acção
- Dinamismo

# **SISTEMAS NACIONAIS DE INOVAÇÃO**

## **Elementos**

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

**2.8**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL**



# OS DESAFIOS DAS MULTINACIONAIS

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

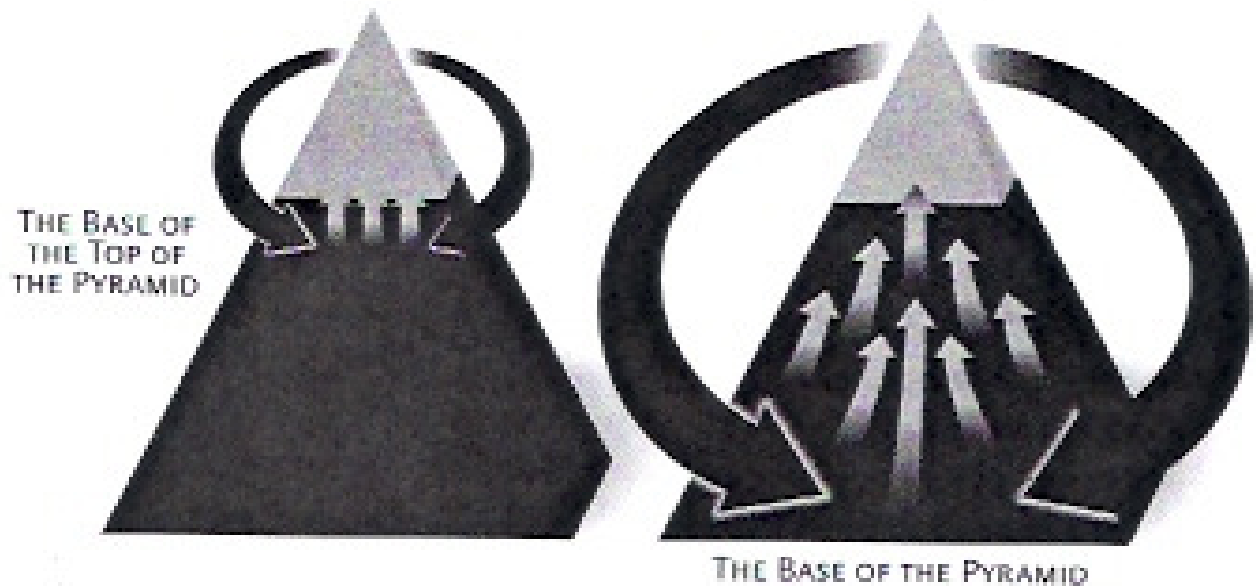
# DUAS ABORDAGENS DE GESTÃO

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

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

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

# Inovar para a Base da Pirâmide



The Bottom of the Pyramid as a  
Business Opportunity

Ver C. K. Prahalad (2009)

# CREATING SHARED VALUE

Porter & Kramer

(2011)

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

# QUATRO ABORDAGENS

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

Fonte: Ghoshal & Beamish

# A Multinacional 'Exploradora'

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

# A Multinacional 'Transaccional'

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

# A Multinacional 'Responsável'

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



# A Multinacional 'Transformadora'

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

# Doing it – How?

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

# CSR *Versus* Shared Value

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

Fonte: Retirado de Porter & Kramer (2011)

# O 'Global Compact'

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