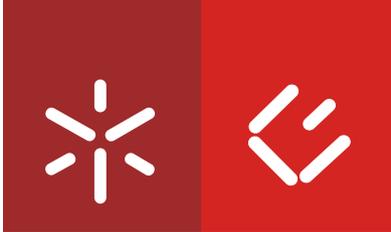


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Ana Rita de Agostinho Fernandes Lobo

***Trading e Negociação no Panorama  
Internacional: o Caso da Empresa Internacional  
Group Corporation IBA Portugal SGPS S.A.***



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Ana Rita de Agostinho Fernandes Lobo

***Trading e Negociação no Panorama  
Internacional: o Caso da Empresa Internacional  
Group Corporation IBA Portugal SGPS S.A.***

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Relações Internacionais

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Prof. Doutor Luís Lobo-Fernandes**  
e do  
**Doutor Nóbrega Ferreira De Moura**

## DECLARAÇÃO

Nome: Ana Rita De Agostinho Fernandes Lobo

Endereço electrónico: [anaaritalobo@gmail.com](mailto:anaaritalobo@gmail.com).

Número do Bilhete de Identidade: 13804681

Título Relatório de Estágio Trading e Negociação no Panorama Internacional: o Caso da Empresa Internacional Group Corporation IBA Portugal SGPS S.A.

Orientador(es): Prof. Doutor Luís Lobo-Fernandes  
Doutor Nóbrega Ferreira De Moura

Ano de conclusão: 2014

Designação do Mestrado: Relações Internacionais

**DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA DISSERTAÇÃO**

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

Não poderia deixar de prestar uma última homenagem e o meu agradecimento a todos os que contribuíram, ainda que de forma directa ou, ainda que de forma indirecta para a realização deste trabalho de âmbito académico.

Ao Prof. Doutor Luís Filipe Lobo-Fernandes.

Ao Doutor Nóbrega Moura e, subseqüentemente à *Empresa International Group Corporation Portugal SGPS S.A.*

À Doutora Gisela Alexandra Rodrigues.

À Doutora Sílvia Vieira.

À minha família, especialmente aos meus pais e à minha irmã.

Aos meus amigos.

A todos, o meu muito obrigado.



## RESUMO

O presente exercício procurou proceder a uma inter-conexão entre os domínios teórico e prático, contemplando especialmente as alterações verificadas no sistema económico internacional no quadro empresarial. Perspectivando os seus novos papéis, numa tentativa de tentar colmatar as modificações processadas desde a abertura do Mercado Interno, no sentido de acrescer as capacidades para fazer face à inegável concorrência que temos vindo a assistir, resultante do globalismo. 'Conter' e 'contrair' tal pretensão, vigorosamente, energética tem sido uma procura constante; novos grupos económicos têm surgido por forma a responder eficiente e eficazmente ao fenómeno global contemporâneo. A *IBA Portugal SGPS S.A.* orienta a sua actividade económica na gestão de participações sociais de outras sociedades empresariais, no sentido de aumentar a sua capacitação de enfrentar a fortíssima concorrência externa dos últimos tempos. A aceleração do processo global revela-se um evento de ordem imperativa e de crescente complexidade dada a sua capacidade multidimensional.

O estudo dará uma maior ênfase ao globalismo económico, aos mercados e às estratégias, empreendendo e identificando os eixos que melhor descrevem a direcção provável da empresa. Esta tende a uma expansão da sua actividade agro-alimentar no plano internacional, perspectivando o sucesso, desenvoltura e sobrevivência; à aprendizagem de como 'agir' e 'reagir' para lidar com o maior grau de incerteza, procurando atingir maior competitividade, de forma a enfrentar potenciais concorrentes internos e externos. Neste contexto, o processo de exportação de *Trading de agricultural commodities* requer uma familiarização com a componente do processo de Negociação Internacional, nomeadamente, pelo facto de na maioria das situações o *processo* ser fortemente constrangido pela *estrutura*, segundo os elementos exógenos que essa comporta. Igualmente, a negociação é vigorosamente condicionada pela dimensão cultural que, inúmeras vezes, persiste num erro comum refutar aquilo que nos causa maior estranheza, ao invés de procurar complementaridades e sinergias de mais e melhores benefícios mútuos, ultrapassando claramente esse hiato cultural. Trata-se de uma proposta baseada na tipologia SWOT; porém existem mais e possíveis perspectivas de alargar a ação da empresa, a médio e longo prazo, com o objectivo de desenvolver novas iniciativas no contexto global.

Palavras-chave: *IBA Portugal SGPS S.A.*, Globalização, Negociação Internacional, *Trading, Agricultural Commodities*



## **ABSTRACT**

This exercise developed in the context of the Master of International Relations, sought to conduct an inter-connection between a theoretical and practical domains, especially considering changes in the International Economic System and in the in business environment. Envisaging their new roles in the International scene and trying to bridge change since the opening of the Internal Market, it is clearly a goal to build instruments to face the undeniable competition, as a result of the globalization phenomenon. 'Contain' and 'contract' it is a vigorous demand. New economic groups have emerged in order to respond efficiently and effectively to contemporary. The *IBA Portugal SGPS S.A.* directs its economic activity to the management of investments in other business partnerships, in order given the to increase their capacity to face the great foreign competition in recent times. Thus, the global accelerating process proves to be an event of imperative order in increasing complexity because of its multidimensional dynamics.

The study will give some what more emphasis on economic globalism due to the need to expand to new markets and strategies. In the particular case of *IBA* the main goal is to achieve a significant expansion of its food business internationally, aiming at success, development and survival; learning how to 'act' and 'react' and dealing with the greater degree of uncertainty, taking into account start looking for greater competitiveness, in order to address potential internal and external competitors. The process of export of agricultural commodities requires a deeper knowledge of the component of the International Negotiation, since that in the most situations, the process is heavily constrained by the structure, according to the exogenous elements that it entails. Besides, trading is strongly conditioned by the cultural dimension where, many times, remains a common mistake to look at what causes more awkwardness, rather than to seek complementarities and synergies for mutual gains, overcoming this differentiative obstacle. An assessment based on SWOT typology is but there are more and possible prospects of enlargement of the enterprise action in a medium and long perspective, with the aim of developing new initiatives in the global context.

Key-words: *IBA Portugal SGPS*, Globalization, International Negotiation, Trading, Agricultural Commodities



## ÍNDICE GERAL

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>III</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE GERAL</b> .....	<b>IX</b>
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	<b>XV</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	<b>XXI</b>
<b>QUADRO-SÍNTESE DAS PRINCIPAIS DIMENSÕES A CONSIDERAR NO ÂMBITO DO ESTÁGIO</b> .....	<b>XXIII</b>
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO: CONTEXTO DO ESTÁGIO E PROBLEMÁTICAS</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
1. A Questão da Globalização e do Espaço Global: O Seu Enquadramento Teórico .....	11
2. Globalização: Um Conceito Contestado .....	15
3. Globalização Económica .....	19
4. A Globalização do Sector Empresarial .....	26
<b>CAPÍTULO III – CONSIDERAÇÕES GERAIS NO ÂMBITO DA NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL</b> .....	<b>43</b>
1. Negociação Internacional: Estrutura E Processos.....	50
2. Dinâmica Complexa Processual Da Negociação Internacional .....	63
3. Dimensão Cultural Em Negociação Internacional: A Problemática? .....	74
<b>CAPÍTULO IV - O QUADRO DO ESTÁGIO CURRICULAR NA EMPRESA INTERNATIONAL GROUP PORTUGAL SGPS S.A.</b> .....	<b>87</b>
1. Génese da Entidade Empresarial.....	87
2. Foco .....	89
3. O Caso da Área Agro-Alimentar .....	90
4. A Actividade Desenvolvida .....	93
5. Circuito Completo de Um Processo de Exportação Sobre O Domínio de Trading na Empresa International Group Corporation Portugal SGPS S.A. ....	94
<b>CAPÍTULO V - CONCLUSÃO</b> .....	<b>95</b>
1. O Repto Geral da Globalização Para A <i>Empresa International Group Corporation Portugal SGPS S.A.</i> E O Seu Impacto .....	95

1.1. Perspectivas de Alargamento da Acção da Empresa Internacional Group Corporation Portugal SGPS S.A. ....	95
2. A Experiência na <i>Empresa Internacional Group Corporation IBA Portugal SGPS S.A.</i> , .....	125
2.1. Que Dimensões Principais A Reter?.....	125
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>149</b>
Anexo I – Legislação Aplicável, segundo o Decreto-Lei nº 495/88, de 30 de Dezembro com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 318/94, de 24 de Dezembro e Decreto-Lei nº 378/98, de 27 de Novembro.....	150
Anexo II – Modelo <i>Letter of Intent</i> .....	156
Anexo III – Modelo <i>Soft Corporate Offer</i> .....	157
Anexo IV – Modelo <i>Irrevocable Purchase Order</i> .....	158
Anexo V – Modelo <i>Full Corporate Offer</i> .....	159
Anexo VI – Modelo <i>Draft Contract</i> .....	160
Anexo VII – Modelo <i>Accord Non-Circumvention and Non-Disclosure</i> .....	161
Anexo VIII – Modelo <i>Proforma Invoice</i> .....	162

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1. *Quadro-síntese Das Principais Dimensões A Considerar No Âmbito Do Estágio* .....xxiii



## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. <i>Natureza da Distribuição dos Ganhos no Acordo segundo os graus de satisfação das partes</i> .....	69
Figura 2. <i>Natureza da Distribuição dos Ganhos no Acordo Equilibrado segundo a satisfação das partes numa lógica de termos relativos e de termos absolutos</i> .....	70
Figura 3. <i>Situação negocial demonstrativa da Distância do Acordo em Relação às Posições Iniciais de cada uma das partes</i> .....	71



## **GLOSSÁRIO**

AGRICULTURAL COMMODITIES –matérias-primas de âmbito agrícola que não sofrem qualquer processo de transformação, sendo produzidas em grande número e comercializadas maioritariamente ao nível global. Traduz uma realidade susceptível de apreciação dos mercados em bolsa, no qual os seus preços acabam por ser definidos numa magnitude global pelo mercado internacional.

ASSUNTOS EM DESTAQUE – é aquele que é considerado numa dada circunstância temporal, geográfica e política, seja em um plano nacional ou, seja em um plano internacional e num determinado contexto mediático observado por um vasto grupo de indivíduos como, sendo decisivo e capaz de marcar a agenda política nacional e a agenda política internacional, no caso de se tornarem determinantes ou no caso de serem determinantes.

BEST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT – expressa ‘a melhor alternativa para um acordo negociado’ que servirá de referencial para determinar o ponto, onde é preferível considerar um impasse, ao invés da possibilidade de um acordo. Funciona como uma ‘espécie de ponto de segurança’, a partir do qual não interessa subsistir um acordo, visto que os actores percebem mais prejuízos do que benefícios na negociação.

DIPLOMACIA ECONÓMICA – Análise extensiva da gestão relacional entre estados-nação e, do mesmo modo entre estados-nação e todos os restantes actores que compõem e que interagem no sistema internacional.

EMPRESA GLOBAL – é considerada uma extensão da empresa internacional ou da empresa multinacional, pois assenta numa partilha dos seus recursos sob uma base global na procura pelo acesso aos melhores mercados com a maior qualidade de produtos e a um custo mais reduzido, ao invés de isolarem a dimensão internacional da sua actividade como o fazem as empresas internacionais ou simplesmente procederem à multiplicação das suas organizações nos mais variados e nos mais distintos países, tal como as empresas multinacionais o praticam durante o seu exercício de actuação.

EXPORTAÇÃO INDIRECTA – exercício comercial que a empresa produtiva de um determinado serviço ou de um determinado produto não está directamente responsável pela actividade de transporte e pela actividade de comercialização de um dado serviço ou de um dado produto para um país exterior ao produtivo. Execução por intermédio de unidades empresariais externas ao país originário da produção, sendo dado relevo: às *Trading Companies* – Entidades empresariais

que destinam as suas funções laborais direccionando-as para os dessemelhantes tipos de produtos ou os dessemelhantes tipos de serviços para um público-alvo de consumidores, igualmente diferenciados (empresas, governos) ou outros que adquiram produtos ou serviços especializados, detendo impreterivelmente o estoque imprescindível para servir da melhor forma os seus clientes. Reportar, que essa natureza lógica empresarial actualmente supõem uma incontestável percepção da sua elevadíssima especialização numa categoria delimitada de produtos, numa categoria delimitada de serviços e, do mesmo modo com uma forte e uma coesa organização logística. As extensas operações e os amplos contactos consentem uma maior operabilidade em locais, onde é mais difícil empreender actos comerciais e acresce as possibilidades de gerir e de coordenar actividades de *countertrade* (vocábulo abundantemente aplicado no seio do comércio internacional para explicar como se processam trocas, quando é preferível uma troca, através de uma permuta de mercadorias, ao invés da aquisição de moeda para o executar) de empresas comerciais, somente exportadoras e de empresas comerciais operativas nos seus mercados internos e nos seus mercados externos. Na realidade, demonstra a alternativa mais ponderada e mais preventiva para as empresas que iniciarem o seu processo de internacionalização, visto que não detêm a capacitação suficiente e não detêm a suficiente experenciação que esse suscita para o fazer de forma autónoma e de forma independente. Por, essa razão delegam vários graus de responsabilidade, preferencialmente na questão das vendas em mercados externos a uma terceira parte fixada, no país de origem. Devido, à sua simplicidade, à sua flexibilidade e ao seu limitado compromisso de operabilidade pelos reduzidos custos de investimento e pela percepção abreviada de riscos, através do usufruto do conhecimento intermediário não necessita de empreender uma desenvoltura de um departamento de exportação e de preparar e ensinar a mesma equipa de vendas no exterior. Envolve deveras menores riscos, pelo simples facto dessa natureza de exportação adoptar uma componente intermediária em virtude do seu forte *know-how*, bem como: (i) pela disponibilidade dos seus serviços; (ii) pela disponibilidade do seu exercício; (iii) pela disponibilidade da sua prática; e (iv) pela disponibilidade da sua experiência, auxiliando ao menor número de erros e ao menor número de riscos possíveis que essa entidade empresarial possa vir a cometer. Regra geral, essa tipologia de 'ocupação' do mercado internacional é eleita ordinariamente, por empresas de pequena e média dimensão. No entanto, deve ser tida em atenção que não persistem, apenas e, só vantagens, pois na realidade do mercado-alvo verificando-se uma postura de isolamento face ao mercado, uma vez que a supressão tanto na sua base relacional

com o mercado externo como na base relacional com o fluxo de informação que desse provém, pela ausência de um contacto directo com esse mesmo estimula uma evidência óbvia de: (i) dependência em relação à dominante intermediária; (ii) uma compressão do crescimento, bem como uma compressão da margem lucrativa; (iii) possibilidade de não considerar potenciais oportunidades; e (iv) obstáculo à capacidade de diferenciação dos produtos ou à capacidade de diferenciação dos serviços.

FUTUROS – traduzem uma realidade de contratos de compra e de venda padronizados referentes às características dos produtos numa negociação, regulamentados pela bolsa. É um processo que na maioria dos casos privilegia a *Chicago Board of Trade* que, após ser examinada ao pormenor pelas partes implicadas no contrato comprometem-se a vender e a comprar determinada quantidade de um bem numa data futura.

GLOBALIZAÇÃO – *a state of the world involving networks of interdependence at multicontinental distances. These networks can be linked through flows and influences of capital and goods, information and ideas, people and force as well as environmentally and biologically relevant substances (such as acid rain or pathogens).*

GLOBALIZAÇÃO ECONÓMICA – institui uma alusão irrevogável à intensificação e à expansão das inter-relações económicas em todo o mundo, no qual os gigantescos fluxos de capital e a tecnologia dispõem de plenas faculdades para o estímulo do comércio de bens e para o estímulo de comércio de serviços, consentindo uma liberalização do comércio.

INCOTERMS – apreendem um conjunto de normas comerciais relativas à prática comercial corrente nos contratos de compra e nos contratos de venda de mercadorias ao nível nacional e ao nível internacional, concebidas pela *International Chamber Commerce*.

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE – representa a maior organização de negócios no mundo presente na grande maioria dos países. A sua iniciativa pretende abranger todos os sectores de iniciativas privadas adquirindo como principais actividades: o estabelecimento de regras, a resolução de conflitos e a defesa de políticas de todos os seus membros associados que tencionam expandir os seus actos negociais para um nível internacional. Por essa razão, concebe regras que rejam a conduta das Negociações Internacionais, apesar de se constituírem normas claramente voluntárias. Na verdade, cada vez mais e mais se exprime como peça-chave nas inúmeras transacções comerciais integrando parte do comércio internacional global.

INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO – Contribuição de capital, proveniente do exterior empregue na estrutura produtiva doméstica de um país, através da criação de novas empresas

ou na participação de uma unidade empresarial já subsistente, segundo a forma de accionista. É uma aplicação interessante, na medida em que os recursos entram num determinado estado-nação alojando-se nesse mesmo por um longo período e auxiliam cooperativamente no aumento da capacidade de produção. Tal, aplicação de capital que as empresas fazem fora do seu país de origem numa procura por uma maior rentabilidade permite à entidade empresarial reter todos os seus lucros, aumentar a sua experiência, bem como aumentar os seus conhecimentos de mercado e dos seus consumidores. Salientar que as possíveis e as potenciais conflitualidades em razão de interesses com os seus parceiros são eliminadas, existindo a possibilidade de integrar as várias operações, inclusive usufruir de sinergias no âmbito internacional. No entanto, expressa desvantagens particularmente, no que respeita aos riscos políticos, isto é, ao risco de expropriação principalmente naqueles países com menores índices de desenvolvimento e num acrescido número de dificuldades numa fase inicial no encontro de canais de distribuição adequados, no reconhecimento do mercado e, ainda no reconhecimento do seu meio envolvente.

**MERCADOS FINANCEIROS** – descreve o mecanismo que autoriza e que consente o comércio, através da compra e da venda de mercadorias (produtos agrícolas ou outros, por exemplo), valores mobiliários (acções ou obrigações, por exemplo) e de câmbio, entre outros. Esse tipo de mecanismo faz referência ao que entendemos por comércio generalizado, no qual vários e dessemelhantes produtos são devidamente negociados e, onde persiste o comércio especializado de um produto transaccionável é indiscutivelmente parte de uma única categoria de natureza.

**NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL** – Negociação Internacional é a actividade que coloca frente a frente duas ou mais partes (indivíduos, delegações ou outras) que, por causa da sua interdependência pretendem encontrar resultados satisfatórios e não violenta, uma satisfação a uma situação que existe a cada uma dessas partes que leve em linha de conta a realidade do outro.

**PARCERIAS SPIN-OFF** – retracta o aparecimento de uma nova unidade empresarial originária de um grupo de pesquisa de uma determinada unidade empresarial com um objecto exploratório muito bem definido na análise, na averiguação e na experimentação de um novo produto ou de um novo serviço de alta tecnologia.

**PRÉ-NEGOCIAÇÃO** – denomina expressamente e inequivocamente a interacção informal oficiosa entre membros da nação ou entre membros de grupos antagónicos ou grupos particulares

reconhecidos maioritariamente por Actores Não-Estatais que procuram definir estratégias que procuram influenciar a opinião pública e que procuram organizar recursos materiais e recursos humanos, no sentido de dar resolução a um conflito.

SOCIAL, TECHNOLOGICAL, ECONOMIC, ENVIRONMENTAL, POLITICAL, LEGAL, ETHNIC, DEMOGRAPHIC ANALYSIS – ferramenta utilizada na gestão estratégica empresarial, comumente aplicada como instrumento crucial para a análise de uma qualquer empresa que tencione ‘penetrar’ num novo mercado ou simplesmente tenha a necessidade de proceder a uma re-análise a todos aqueles factores externos à empresa que podem exercer uma influência, seja essa directa ou seja essa indirecta. Investigação assente na profundidade das categorias a considerar e na profundidade das suas dinâmicas, já que não são estáticas e, graças à sua contínua modificação merecem um igual acompanhamento ininterrupto. Fornece um relatório com os dessemelhantes factores macro-ambientais tidos em consideração pela entidade empresarial e assume um referencial estratégico útil que assiste: (i) à compreensão do crescimento (ii) à compreensão do decréscimo dos mercados (iii) à compreensão das posições ou à compreensão das potencialidades comerciais; e (iv) à compreensão das orientações operacionais.

SOCIEDADES GESTORAS DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS – quadro jurídico económico empresarial apresenta como objectivo primeiro a administração de um grupo mais vasto de empresas, no sentido de fazer face às mudanças do Mercado Único Europeu.

SOCIETY FOR WORLD WIDE INTERBANK FINANCIAL TELECOMUNICATION – termo empregue aos códigos que permitem auxiliar na identificação de Instituições Bancárias Internacionais. É considerado um código-padrão de origem internacional para a identificação de contas bancárias. Concebidos para facilitar o processamento automático de pagamentos e de cobranças, *standard* que assegura a transmissão correcta e a transmissão precisa dos dados e diminui vigorosamente as possibilidades da intervenção manual. Desta forma, co-adjuva numa maior contribuição para evitar os custos e para evitar as demoras associadas a uma transmissão incorrecta ou a uma transmissão insuficiente de dados respeitantes a contas bancárias. Entidade que gerência e que coordena os códigos que consentem a identificação de uma Instituição Financeira, sendo esses designados pelo *Bank Identifier Code*.

TRACK I – desencadeia-se no seio de canais internos governamentais oficiais e, como tal logicamente define-se com oficial. Presta auxílio aos agentes na gestão e na resolução de conflitos, dando primazia à exploração de possíveis soluções derivadas da componente pública e

sem qualquer requisito formal que a dominante negocial cometa um qualquer acto de fraude para obter vantagem. Termo formalmente empregue por investigadores para definir uma conjuntura em que actores oficiais e actores não-oficiais cooperam para resolver uma situação de conflito.

TRACK II – encontra-se estritamente relacionado com a analogia à primeira fase do processo de negociação, a Pré-Negociação que denomina expressamente e inequivocamente a interacção informal oficiosa entre membros da Nação ou entre membros de grupos antagónicos ou grupos particulares reconhecidos maioritariamente por Actores Não-Estatais que procuram definir estratégias, influenciar a opinião pública, organizar recursos materiais e recursos humanos, no sentido de dar resolução a um conflito.

TRADING – empreende uma correspondência inequívoca a um acto de negociação ou a um acto de comercialização com uma especial relação com mercados financeiros, principalmente, através de acções, de opções, de câmbios e de futuros.

TROPIKBÚSSOLA – entidade empresarial dedicada à logística terrestre, à logística marítima e ao domínio da importação e da exportação, bem como no *Trading* de matérias-primas e de outros produtos, dando especial destaque à sua dimensão de exportação, segundo a sua forma indirecta.

WIN-SET – conjunto de acordos possíveis a serem alcançados num plano internacional, sendo que vigora a mesma possibilidade de receberem aceitação ao nível doméstico.

## **LISTA DE SIGLAS**

**IBA Portugal SGPS S.A** – International Group Corporation SGPS S.A.

**BATNA** – Best Alternative To a Negotiated Agreement

**SWIFT** – Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication

**NOTA DE EDIÇÃO: REGÊNCIA PELO ANTIGO ACORDO ORTOGRÁFICO E O  
MODELO DE CITAÇÃO UTILIZADO CORRESPONDE À NORMA PORTUGUESA**

## QUADRO-SÍNTESE DAS PRINCIPAIS DIMENSÕES A CONSIDERAR NO ÂMBITO DO ESTÁGIO

Quadro 1. *Quadro-síntese Das Principais Dimensões A Considerar No Âmbito Do Estágio*

<p><i>Empresa International Group Corporation</i>, sediada em Portugal, desde o início de 2012.</p>
<p>Entidade empresarial que aspira intervir globalmente no mercado, sob a orientação do <i>Expanding Value</i>, (i) investindo de forma criteriosa; (ii) crescendo; (iii) produzindo mais e melhores oportunidades de negócio; e (iv) multiplicando esforços na procura da obtenção desse resultado.</p>
<p>Detém várias delegações em diferentes pontos do globo: (i) Europa; (ii) América; (iii) África; e (iv) Ásia.</p>
<p>Prioriza investimentos ao nível nacional e ao nível internacional em áreas bastante distintas, no entanto a destacar a área agro-alimentar.</p>
<p>Privilégio da área agro-alimentar, observando a sua óptica de <i>Trading</i>. Área de actuação de maior aposta, visto que a internacionalização da <i>Agro-Food &amp; Cash and Carry</i> é um dos sectores que oferece um maior potencial de crescimento económico. Em razão disso, observa nessa dimensão uma potencialidade com capacidade para acrescer a sua competitividade nesse mesmo sector, perspectivando um retorno financeiro mais elevado.</p>
<p>Figura central nessa área de actuação é a Tropikbússola e dedica-se à logística terrestre, à logística marítima e à logística aérea, nomeadamente na importação e na exportação, bem como no <i>Trading</i> de matérias-primas e outros produtos, dando ênfase à sua dimensão de exportação, segundo o seu âmbito de exportação indirecta de <i>agricultural commodities</i>, principalmente: o açúcar, a <i>soja</i> e o <i>milho</i>.</p>
<p>Detentora de monopólios de representatividade desses mesmos produtos em solo brasileiro nas suas principais plantações.</p>
<p>Estudo centralizado na actividade negocial de <i>Trading</i>, direccionando o aprendizado para os seus procedimentos negociais peculiares, levando em consideração o <i>agricultural commodity</i> açúcar.</p>
<p><i>Trading</i> faz correspondência a um acto de negociação ou a um acto de comercialização com especial relação com os mercados financeiros, sobretudo, através de (i) acções; (ii) opções; (iii) câmbios; e (iv) futuros. Primazia dos futuros, beneficiando a <i>Chicago Board of Trade</i> que, após examinada ao pormenor pelas partes implicadas no contrato comprometem-se a vender e a comprar determinada quantidade de um bem numa data futura.</p>
<p>Aprendizagem experimental do Circuito Completo de Um Processo de Exportação Sobre o Domínio de <i>Trading</i> Na <i>Empresa International Group Corporation IBA Portugal SGPS S.A.</i>. Dividido essencialmente em dois momentos distintos entre si. Primeiro momento, a Pré-Negociação empregando todos os instrumentos informais preliminares e todos os instrumentos formais preliminares que tal procedimento solicita e segundo momento, a Negociação propriamente dita empregando todos os instrumentos informais e todos os instrumentos formais que tal procedimento igualmente solicita.</p>

Fonte: Elaboração própria.



## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO: CONTEXTO DO ESTÁGIO E PROBLEMÁTICAS**

O presente trabalho desenvolvido no contexto do segundo ano do Mestrado em Relações Internacionais compreende um Relatório de Estágio que tem como objecto central situar a actividade de *Trading* desenvolvida pela *Empresa International Group Corporation Portugal SGPS S.A (IBA Portugal SGPS S.A.)*, dando ênfase ao processo negocial não deixando de parte a componente teórica suscitada pelo processo de globalização, e contemplando algumas das alterações verificadas no sistema económico internacional e nos novos papéis das empresas neste quadro.

Consideramos que toda e qualquer actividade desenvolvida no âmbito científico carece de uma delimitação do seu tema, nomeadamente ao nível temporal e ao nível espacial, isto para conseguir determinar e atingir a melhor e maior objectividade. Assim sendo, no que respeita ao nível espacial este refere-se à empresa *IBA Portugal SGPS S.A.*, sediada em Braga, Portugal, uma Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS) que opera em diferentes áreas do globo e em distintas áreas de actuação. Todavia, é pertinente sublinhar que apesar das suas diferentes áreas de actuação, este estudo estará centralizado no âmbito da actividade de *Trading* na sua dimensão agro-alimentar focando especialmente o seu processo negocial de exportação. Respeitante ao nível temporal compreenderá o período do estágio que decorreu entre Setembro de 2013 a Fevereiro de 2014.

Uma outra dimensão a ter em consideração na elaboração de um trabalho desta natureza está relacionada com o interesse do investigador, traduzindo efectivamente as preferências e áreas prioritárias. Neste sentido, a escolha desta temática está intimamente ligada ao meu forte interesse pelas questões do foro internacional especialmente pelas significativas alterações sentidas que a globalização veio introduzir no sistema internacional, conduzindo a uma mudança expressiva nas posturas dos actores. Destacaria o papel da classe empresarial no seio dos novos fenómenos despoletados pelas dinâmicas globalizadoras, marcados por uma alteração dos comportamentos face aos processos negociais nas diferentes áreas de actividade.

O objectivo da elaboração deste trabalho é produzir um Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado de Relações Internacionais sobre uma temática que é de interesse assinalável e que, no presente, tem ganho cada vez mais relevância na referida área. Para que possa levar a cabo este estudo com sucesso, a minha linha de argumentação reger-se-á por uma estrutura bem definida. Noutras palavras, cada capítulo analisado será uma peça-chave para dar resposta às questões suscitadas no estudo. O encadeamento e a sua estruturação são imprescindíveis, na medida em que cada um delas é um *input* importante para descrever a sua lógica interna e, desta forma, chegar a uma conclusão sustentável e plausível.

Sucintamente apresentarei as partes que o constituem, tão breve quanto possível. A introdução será a secção do Relatório de Estágio que irá conduzir o leitor à sua compreensão. De forma, sumária apresentará: (i) a localização temporal e a localização espacial do assunto; (ii) a apresentação e a justificação da escolha do tema; (iii) a indicação e a identificação dos objectivos a atingir; (iv) explicitação, ainda que resumidamente das partes que o constituem; e (v) a sua metodologia. Seguir-se-á um quadro teórico-conceptual que abordará a questão da globalização e do espaço global, através do seu enquadramento, envolvendo questões como: a questão da globalização e do espaço global: (i) o seu enquadramento teórico; (ii) a globalização, enquanto um conceito contestado; (iii) globalização económica; (iv) e a globalização do sector empresarial em pleno século XXI. Posteriormente, será 'aberto um espaço de discussão' inerente a considerações gerais no âmbito da Negociação Internacional aludindo o quesito da Negociação Internacional: *estrutura* e processos, a dinâmica complexa processual de Negociação Internacional e a Dimensão Cultural em Negociação Internacional: a problemática?. *A posteriori* o exame decorrerá, sobre o quadro do estágio curricular na *Empresa Internacional Group Corporation Portugal SGPS S.A.* orientado, segundo a subsequente lógica de estruturação: (i) génese da *Empresa Internacional Group Corporation Portugal SGPS S.A.*; (ii) o foco; (iii) o caso da área agro-alimentar; (iv) a actividade desenvolvida; (v) o circuito completo de um processo de exportação, sobre o domínio de Trading na *Empresa Internacional Group Corporation Portugal SGPS S.A.*; e finalmente uma conclusão, na qual entendi considerar dois momentos fundamentais no delineamento possível da mesma que será sempre, por natureza inacabada e probabilística. Assim sendo, o momento primeiro fará referência a uma possível tentativa de considerar aquilo que designo de o repto geral da globalização para a empresa e o seu impacto

---

<sup>1</sup> Como forma de complementar este estudo e perceber e compreender mais sobre a dinâmica que o comércio internacional detém e representa para a minha análise tive a oportunidade de realizar um breve Curso de Comércio Internacional, relativo aos Incoterms 2010.

e o momento segundo que dimensões principais a reter?, uma espécie de síntese de reflexão dos resultados obtidos, bem como uma síntese dos dados apreendidos, no decurso de todo o processo.

A aceleração do processo global é um fenómeno de ordem recente e de extrema complexidade, ganhando cada vez mais múltiplas e variadas formas. Porém, existe a consciência que algumas das formas que assume poderão ter um término ou simplesmente perder importância, nos próximos anos. O facto, de não subsistir uma única fórmula para descrever a globalização, acaba por conduzir-nos à célebre expressão de 'Aldeia Global', graças à difícil tarefa de encontrar uma definição comumente aceite por todos, capaz de englobar todas as suas fortíssimas complexidades. Muitos e diversificados são os processos de globalização; contudo, para o estudo em questão daremos maior ênfase à globalização económica, suscitando mercados e suscitando estratégias a adoptar por ser aquela que nos parece ter maior relevância para o estudo em questão, apesar de concordar que este é um processo pluridimensional, com potencial de transcender os mais diversos domínios da vida quotidiana. Por outro lado, temos a plena consciência que o presente momento de globalização é um acontecimento que não deixa 'escapar' a classe empresarial, tornando essas cada vez mais pressionadas nas suas actividades. Essas mudanças ocorridas são o resultado das alterações verificadas no ambiente internacional decorrentes de dois factores fundamentais: o primeiro, relativo à extensão do impacto do fenómeno da globalização progressivo das economias e, segundo, pelo resultado das fortes dinâmicas, produto da análise das transformações desse mesmo ambiente e, ainda pelos diferentes factores que coadjuvaram na definição de novos desafios que obrigam a empresa a repensar as suas estratégias para conseguir vencer, para conseguir sobreviver e para conseguir desenvolver-se. Definir globalismo implica englobar o conjunto de modificações ocorridas principalmente no plano político mundial e no plano económico mundial, sucedidas nas últimas décadas, deixando transparecer que o epicentro da mudança é a integração do mercado global. Embora, possa consentir indícios mais significativos na ordem política e na ordem económica constatamos que não existe forma de contrariar que se trata de uma manifestação aglutinadora (i) da dimensão económica; (ii) da dimensão política; (iii) da dimensão estratégica; (iv) da dimensão social; e (v) da dimensão cultural no relacionamento de cada uma destas áreas, assim

---

<sup>2</sup> Noção concebida pelo filósofo Marshall McLuhan demonstrando que o avanço das tecnologias electrónicas e o avanço do procedimento tecnológico restringiu as distâncias territoriais, no sentido de demonstrar que os indivíduos se encontram, de cerca forma inter-ligados pelas fortes e pelas dinâmicas interdependências como se subsistessem, somente 'numa espécie aldeia'.

como das interacções ocorridas entre essas. Exprime-se inequivocamente como uma realidade contemporânea e como um extraordinário motor de crescimento.

Observando agora mais atentamente o impacto do globalismo na abertura da empresa ao plano internacional, percebemos e compreendemos que os problemas e que os desafios dos últimos anos deixam em destaque que as sociedades não possuem respostas automáticas face à sua crescente complexidade, bem como aos seus diversificados níveis. O subsequente exercício a entender seria uma aposta num aprendizado de como 'agir' e de como 'reagir', uma resposta aos problemas e aos desafios de um sistema que no presente lida com um grau mais elevado de complexidade do que no passado. A resposta correcta tenderá no desenvolvimento de uma nova configuração de apreensão e de uma nova configuração de assimilação na determinação de novos objectivos e na realização de novas opções prioritárias. É notoriamente evidente o desenvolvimento da complexidade que conduz imperativamente a maiores níveis de incerteza, sentido nos dessemelhantes níveis seja no económico, no tecnológico ou no mercado concorrencial. Justamente, a concorrência e a competição 'entregues' à globalização passam a indicar uma incessante busca pela sobrevivência, na qual a competitividade é, sem dúvida alguma a alternativa e a estratégia a prosseguir. Reconhecemos que a grande parte da concorrência que presentemente têm dominado os mercados e os recursos acelerou e 'abraçou' uma dimensão mundial devido à elevada expansão da globalização. Para tentar contornar esta problemática os actores passaram a definir cada vez mais e mais estratégias abrangentes, de cariz global para enfrentarem o aspecto comportamental dos seus potenciais concorrentes. Noutras palavras, os elevados índices de globalismo promotores de vigorosos níveis de incerteza conduzem imperativamente à procura e ao seguimento de estratégias puramente globais, assumindo uma postura, claramente globalizadora. Perante, tal conjuntura, segundo Rhinesmith (1996) persistem diversificadas formas de as entidades empresariais operarem no contexto global. De acordo, com o estágio que desenvolvi rapidamente e facilmente tomei consciência que a sociedade empresarial em estudo compreende a denominação de Empresa Global, tendo em conta o quadro teórico desenvolvido por Rhinesmith (1996). Uma vez que, a empresa compartilha o dividendo dos seus dissímeis segmentos, produtos provenientes das suas distintas áreas assente numa base global, por forma a conseguir aceder ao *melhor mercado*, onde a qualidade produtiva é mais elevada e os seus custos efectivamente mais reduzidos. É uma

---

<sup>3</sup> RHINESMITH, Stephen H. em Globalização: o guia do gestor: seis chaves para o sucesso num mundo em mudança, p. 85.

<sup>4</sup> RHINESMITH, Stephen H. em Globalização: o guia do gestor: seis chaves para o sucesso num mundo em mudança, p. 88.

empresa capaz de ‘abandonar’ a sua identidade nacional, a fim de se adaptar à *Adaptive Learning* das mudanças do meio, assim como a todas as tendências globais que possam prejudicar o seu desempenho futuro. Aposta, numa procura contínua, na organização e na reorganização das suas capacidades e na organização e na reorganização dos seus recursos, tentando garantir que as fronteiras nacionais não constituam um entrave a potenciais e novos produtos, a potenciais e novos mercados e a potenciais e novas tecnologias. Emprega a diferenciação, a integração e a coordenação global de políticas, pessoas e recursos, pensando em retirar as maiores vantagens da competição e da rentabilidade. Cumpre ressaltar que, embora esteja centralizada na competitividade e no potencial lucrativo busca concentrar a sua capacidade na mais elevada qualidade dos produtos e nos mercados com maiores benefícios, com o menor custo possível e a melhor gestão de recursos. A intencionalidade de alcançar, tal objecto carece, imperiosamente de uma ‘penetração’ antecipada nos mercados, impossibilitando a concorrência dos seus potenciais oponentes locais e dos seus potenciais oponentes internacionais. Consciente do sucesso que pode vir a auferir tem-se apoiado na *rapidez*, na *flexibilidade* e na *resiliência*.

Nesta conjuntura é oportuno expressar a relevância que a componente negocial empresarial exprime para as empresas, nomeadamente as de âmbito global como é o caso da entidade empresarial em análise. Sucintamente, apoiada no estudo de Kremenyuk (2002) de *Negociação Internacional* esse compreende uma situação na qual sociedades e na qual indivíduos buscam um acordo sobre uma determinada questão por forma a conseguirem obter uma solução aceitável. Por norma, essa natureza negocial tende a atingir três estágios distintivos entre si, o *acordo integrativo* ou o *acordo cooperativo*, o *impasse* e o *acordo distributivo*. Respeitante ao primeiro estágio, esse retrata uma situação em que as partes envolvidas num acordo auferem maiores ganhos do que aqueles que teriam se não enveredassem pelo caminho da negociação, já o segundo estágio refere-se por norma a uma situação de dificuldade insuperável, variadíssimas ocasiões difíceis de ultrapassar e, por fim o terceiro estágio descreve um acordo com ganhos e com perdas, nem, sempre simétricos para as partes em questão, mas subsistindo impreterivelmente ganhos. Deverá ser tido em consideração que a negociação conta com dois aspectos fundamentais o *processo* e a *estrutura*, sendo que na maioria das circunstâncias a dinâmica de comunicação é, por vezes condicionada pela estrutura, ou seja,

---

<sup>3</sup>KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 66.

pelos factores exógenos ao *processo* podem verdadeiramente condicionar a *estrutura* comunicacional. Observar a componente estrutural de negociação sob a óptica de William Zartman<sup>6</sup> (2002) imediatamente percebemos e compreendemos que os elementos internos a essa são pontos-chave da mesma. A força analítica da perspectiva estrutural deriva de um exame da interacção dos seus elementos-chaves. Por isso, é imprescindível, pois conhecer o número de partes envolvidas no *processo* complexo de comunicação, todavia é visivelmente mais determinante o poder das partes, o comportamento de cada envolvido (duro/conciliante) e a natureza das posições iniciais de cada interveniente, a fim de apreender o processo negocial, orientado para o acordo ou para o impasse. Perante, tais ilações assimilamos que Zartman<sup>6</sup> (2002) invoca a escola predominante das Relações Internacionais, o Realismo, pois para si aquele que detiver um maior poder acaba, sempre, por contrair um papel mais preponderante no acto negocial. Invocando Dupan e Faurecit. por Zartman<sup>6</sup> (2002:53) Negociação Internacional processa-se em duas fases, completamente dessemelhantes. Primeira fase corresponde à Pré-Negociação e a segunda corresponde à Negociação propriamente dita, fragmentada em três momentos distintos entre si. Um primeiro momento da análise da pertinência da Negociação, um segundo momento da repartição em actos e um terceiro momento contemplando o ritual da Negociação propriamente dita.

Uma das grandes problemáticas, por vezes desenvolvida no processo de negociação ‘prende-se’ com a questão da Dimensão Cultural. Na actualidade, na grande maioria dos actos negociais a dimensionalidade cultural constitui e revela um entrave em certas circunstâncias fácil de superar noutras circunstâncias difíceis de superar. Sem embargo, usufruir de *know-how* e de compreensão nesta questão parece determinante para conseguir corresponder e responder se possível de forma satisfatória e de forma compensatória, no sentido de dirigir-se em direcção ao que conhecemos e ao que apelidamos de complementaridades e ao que conhecemos e ao que apelidamos de sinergias para a conquista de resultados satisfatórios, sempre que surjam oportunidades para, tal.

A empresa *IBA Portugal SGPS S.A.*, uma Sociedade Gestora de Participações Sociais como a grande maioria deste tipo de organizações jurídicas vem tentar colmatar as mudanças

---

<sup>6</sup>KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 65.

<sup>7</sup>KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 72.

<sup>8</sup>KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 72.

<sup>9</sup> KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 53.

introduzidas pelo Mercado Interno, nomeadamente ao colmatar dessas através do aumento da sua capacidade para fazer frente à concorrência externa uma situação verdadeiramente indispensável para contrariar a pressão da abolição de fronteiras e criar novos grupos económicos. Esta é uma forma de sociedade muito utilizada por médias e grandes empresas no plano nacional e no plano internacional. Orienta a sua actividade económica sob a forma indirecta na gestão de participações sociais de outras sociedades. Assume uma postura muito particular, no que respeita ao seu regime legal, uma vez que adopta uma administração mista. Significa que apresenta um claro objectivo social, direccionado para a participação do capital de outras empresas e desempenhando ainda um papel activo na exploração de uma dada actividade empresarial. É, pois uma entidade empresarial que privilegia investimentos ao nível nacional e ao nível internacional em áreas distintas, tais como (i) a Energia; (ii) a Saúde; (iii) a Agro-Alimentar; (iv) o Turismo; (v) a Construção; a (vi) Logística; e (vii) Financeira. Declaradamente é um grupo que ambiciona intervir no mercado global, apresentando-se indiscutivelmente como um referencial de destaque nas áreas que privilegia, no entanto não coloca de parte a dimensão que o mercado nacional pode trazer como mais-valia para a Empresa, assim como para o melhoramento do tecido empresarial português. Actualmente conta com várias delegações em diferentes pontos do globo a destacar: o continente europeu, o continente americano e o continente africano, todavia futuramente pretende projectar novas delegações incorporando-as nesses mesmos locais e pretendendo expandi-las para outros pontos do globo.

Parece perceptível que é uma empresa que oferece a possibilidade de trabalhar numa vasta área de negócios, mas será, pois relevante para este trabalho destacar a influência da componente do *Trading* na área agro-alimentar. Primeiramente, pelo facto da indústria agro-alimentar ser considerada como uma impulsionadora do crescimento futuro. Como tal, observa nesta área a possibilidade de aumentar a sua competitividade neste mesmo sector, isto porque poderá ser um sector que ofereça grande potencial de crescimento económico. *Tropikbussola* é a unidade empresarial dedicada às questões de *Trading* particularmente a bens transaccionáveis, *commodities* e outros produtos agrícolas que numa conjuntura actual a sua negociação prende-se maioritariamente: ao *milho*, à *soja* e ao *açúcar*. Deixar desde, já uma pequena ressalva ao processo negocial destes produtos que acabam por assumir diferentes trâmites independentemente do bem que estiver em discussão e, posteriormente em comercialização. Como pode ser percebido esta é uma empresa relativamente jovem,

porém conta com cerca de vinte colaboradores, sendo todos esses maioritariamente licenciados nas áreas de actividade que representam e desenvolvem nessa, mas não só por outro lado conta também com colaboradores com enorme experiência nos mais dissemelhantes âmbitos de actuação, sem deterem qualquer grau académico especializado.

Uma descrição e uma apreensão efectiva do conhecimento da actividade empreendida, no seio da empresa num notória ligação dos elementos analíticos intrínsecos à sua componente teórica, procurarei realizar uma apreciação de tipo *Swot* tendo em consideração o domínio estratégico da Sociedade Gestora de Participações Sociais em questão, observando as suas verdadeiras capacitações na projecção e na gerenciação de uma estratégia rigorosa e de uma estratégia criteriosa para os possíveis destinos futuros da mesma.

Previamente a uma apresentação da síntese final, segundo a natureza de uma nota conclusiva traduzindo a reflexão dos resultados obtidos ao longo de todo o procedimento teórico-prático elaborarei, ainda uma sumária perspectiva futura na qual terei a oportunidade de fazer um exame extremamente criterioso por forma a coadjuvar a entidade empresarial a traçar cenários futuros na área de actividade examinada, através de um enorme rigor e desse modo sugerir um meio 'penetração' em mais e em novos mercados. Impreterivelmente, beneficiando a escala global por ser aquela que expressa, verdadeiramente mais-valias de negócio e numa estágio consecutivo possa garantir uma oportunidade de exponenciar o seu lucro. Negociações Internacionais podem deveras atingir mais e melhores padrões de sucesso se, assim o pretender. Portanto, a política, a teoria e a análise experimental serão componentes capazes de exercer um auxílio nesse sentido. Exactamente por se demonstrar uma questão pertinente para o mundo empresarial contemporâneo será implementado um sucinto aprendizado nesse contexto.

Ressalvar o seguinte: a todos os dados apontados, descritos e analisados neste estudo, sobretudo os que revelam uma ligação indissociável à empresa serão apresentados com precisão e com transparência, todavia cumprindo o máximo rigor de confidencialidade de determinados assuntos que, nem, sempre são possíveis de explicitar e possível examinar, devido à política de confidencialidade consentida pelo grupo empresarial em análise.

Para a realização do projecto de estágio, no que concerne à sua metodologia decidi optar por uma epistemologia positivista, bem como pela epistemologia interpretativista. De acordo, com esta escolha o meu conhecimento será orientado pela via da observação, conduzindo imperativamente à medição de realidades e à medição de factos, assim como à

medição de percepções, sobre dada realidade. Posto isto, poderei afirmar que esta análise não se restringe, somente à constatação de factos desenvolvidos por uma determinada teoria já vigorante na comunidade científica, mas também ainda à realidade descrita pelos profissionais da empresa que me darão a conhecer as suas percepções e os seus entendimentos e obviamente deixarão transparecer comportamentos, atitudes e valores imperativos para, tal exame. Como tal, irei dar primazia ao método qualitativo e ao método quantitativo, uma vez que o meu objecto será a identificação e a apresentação de dados, a identificação e a apresentação de indicadores e a identificação e a apresentação de tendências observáveis e, tal e qual uma análise do subjectivo intrínseco aos comportamentos e à actividade da componente de recursos humanos. Trata-se de uma investigação que beneficiará um propósito mais analítico, no qual desenvolverei ideias, entendimentos e conceitos, contemplando (i) o meio internacional; (ii) o plano negocial; (iii) a actividade exercida no ambiente da Empresa; e (iv) uma perspectiva e um alargamento da acção da empresa futura, recorrendo sempre, sem exceção à bibliografia mais recente e indiscutivelmente o apoio e a colaboração do meu orientador académico, 'abrindo um espaço' que possibilite um fórum de discussão entre o docente e a aluna, demonstrando a real pertinência da troca de informação e aprendizagem mútua neste domínio. Igualmente, privilegiarei o saber do meu co-orientador externo, na medida que 'trará' a sua experiência prática para me ilucidar da actividade de *Trading* desenvolvida na unidade empresarial em questão e, assim auxiliar-me da melhor forma possível na elaboração deste projecto.



## **CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1. A Questão da Globalização e do Espaço Global: O Seu Enquadramento Teórico**

O processo global tem sido apresentado com um dos temas mais complexos do século XXI. Não constitui uma surpresa (i) para teóricos; (ii) para académicos; (iii) para leitores; e (iv) até mesmo para os simples curiosos que as reduzidas e as diminutas apresentações, sobre esse assunto preferem abrir o ‘espaço de discussão’, apenas e só, observando (i) a óptica económica; (ii) o sistema económico global emergente; (iii) a sua história; (iv) a sua estrutura; (v) os seus benefícios; e (vi) as suas supostas falhas. Ainda que, pertinente para explicitar a (i) política de comércio internacional; os (ii) mercados financeiros globais; (iii) os fluxos mundiais de bens; (iv) os fluxos mundiais de serviços; (v) o fluxo mundial de mão-de-obra; (vi) as empresas transnacionais; (vii) os centros financeiros *offshores*; (viii) o Investimento Directo Estrangeiro (FDI); e (ix) as novas Instituições Económicas Internacionais, na verdade conduzem o público em geral a uma compreensão superficial do fenómeno.

Globalização converteu-se no evento de excelência da década de 1990, tal como já o haveria sido a interdependência nos anos 1970. Embora, por vezes deixemos transparecer que a globalização faz uma clara referência a manifestações de carácter de modernidade ou a manifestações de carácter de novidade, tendemos a reconhecer que esse é um facto que conta já com vários séculos. Mudanças perceptíveis e mudanças sucedidas em múltiplos domínios da sociedade, desde implicações (i) de ordem política; (ii) de ordem económica; (iii) de ordem social; (iv) de ordem militar; e (v) bem como de ordem ambiental.

Steger<sup>86</sup> (2003) demonstra que as manifestações da globalização são melhor pensadas, segundo um conjunto multidimensional de processos sociais, deixando expressamente claro que não está, somente interligado a um único domínio público da sociedade civil. Basta estarmos atentos às profundas alterações que (i) as dimensões políticas; (ii) as dimensões económicas; (iii) as dimensões sociais; (iv) as dimensões culturais; (v) as dimensões tecnológicas; e (vi) as dimensões ecológicas da vida social contemporânea têm registrado com as fortes influências do globalismo. Ademais, essa circunstância inclui aspectos discursivos relevantes sob a forma de narrativas ideológicas, colocando diante da comunidade uma agenda específica para a discussão

---

<sup>86</sup>STEGER, Manfred B. em GLOBALIZATION: A Very Short Introduction, p. 13.

de temáticas e para a discussão de perguntas a empreender, assim como para as reivindicações a efectuar. A presença dessas exposições revelam que o fenómeno global não é unicamente um processo objectivo como similarmemente expõe um sem-número de histórias que definem, que descrevem e que analisam o mesmo processo. São as forças sociais que se encontram por, detrás da globalização que procuram dotar esse novo modelo com normas, com valores e com significados e não, somente com os interesses legítimos de poder e com os interesses legítimos do poder avançados que moldam conjuntamente as identidades pessoais e as identidades colectivas de bilhões de indivíduos. Notando que a retórica deve ter um término, dado que um qualquer exame neste âmbito deve atender indiscutivelmente à dominante ideológica, em razão dessa ser uma questão determinante para depreender se tal é uma realidade 'agradável' ou se tal é uma realidade 'nefasta', um debate expresso por uma 'inflamação' de ideias nos mais diversos e nos mais dissímeis espaços de discussão.

Efectivamente, a ausência de um único domínio disciplinar acaba por coordenar um estímulo à discussão em torno dessa e, do mesmo modo acaba por coordenar a uma oportunidade de suscitar a emergência de novos estudos que 'perfurem' as fronteiras disciplinares tradicionais, solicitando exigentemente que os académicos se familiarizem com literaturas diversificadas, acerca desse assunto, exprimindo a elevada ênfase de interdisciplinaridade que esse fomenta. Parece fácil deduzir que presentemente um investigador de eventos globalizadores está diante de um enorme desafio, na medida em que tenderá a sintetizar e tenderá a conectar os dessemelhantes aspectos do conhecimento, por forma a fazer *jus* à natureza cada vez mais fluída e cada vez mais interdependente do mundo pós-moderno.

Na minha óptica é imperioso definir neste estudo o que penso ser uma noção completamente capaz e concisa para elucidar globalismo. Keohane<sup>11</sup> referencia globalização como: *a state of the world involving networks of interdependence at multicontinental distances. These networks can be linked through flows and influences of capital and goods, information and ideas, people and force as well as environmentally and biologically relevant substances (such as acid rain or pathogens)* (Keohane; Nye, 2000:193). Portanto, tal fenómeno pressupõem a união de várias redes de conexão relacionais ao nível global, contemplando distâncias multicontinentais e não exclusivamente as distâncias regionais ou não exclusivamente as distâncias nacionais, porém a idealização e o entendimento que o globalismo é universal está

---

<sup>11</sup> KEOHANE, Robert O. em POWER AND GOVERNANCE IN A PARTIALLY GLOBALIZED WORLD, p. 193.

totalmente errada. Basta termos em consideração as observações realizadas às diferentes zonas do globo para rapidamente tomarmos consciência da imediata, da inteligível e da nítida percepção que milhões de indivíduos, ainda hoje se encontram a extensas e a profundas distâncias das fortes repercussões que esse fenómeno promove. Sejam essas positivas e/ou sejam essas negativas, apontando com grande precisão o fosso do vácuo de variadíssimos aspectos que se expandem às díspares especificidades do social, contudo com uma elevada proeminência para as desigualdades de ordem social entre as classes sociais mais pobres e as classes sociais mais ricas. Por exemplo, actualmente muitos indivíduos subsistem em condições rudimentares nas dissímeis faixas do globo. Variadíssimas vezes na ausência de meios de comunicação, sobrevivendo com um simples aparelho telefónico, espelhando sem qualquer margem para dúvidas que o fluxo de ideias global e que o fluxo das conexões dos mercados globais unicamente os atingem numa dosagem muito infima. Na realidade, a equidade e a homogeneização do mercado global, (i) ao nível dos fluxos; (ii) ao nível dos bens; (iii) ao nível das pessoas; (iv) ao nível dos capitais; e (v) ao nível da convergência de interesses está muito longe de ser considerado um facto, mesmo após a constatação do acelerado crescimento do comércio internacional, bem como do Investimento Directo Estrangeiro (FDI) no século XX.

Na verdade, muitos dos autores e muitas das teses no momento em que definem globalismo deixam transparecer os laços estreitos, entre esse mesmo e a vertente económica presumindo que a economia é a única forma de retractar o mundo global contemporâneo. Porém, Keohane e Nye<sup>2</sup> (2002) vêm realçar como essa realidade se encontra totalmente errada e totalmente desconectada do presente, pois outras formas como: (i) a ambiental; (ii) a militar; (iii) a social e a cultural; (iv) o político; e o legal, considerados subconjuntos da anterior têm uma igual importância.

Consideram que a repartição da globalização em diversas áreas não deixa de exprimir uma proposição inicial e não deixa de exprimir uma ideia marcadamente arbitraria, mas não despropositada para uma análise útil de séries cronológicas díspares entre si. Declarar que é manifesto para este exame a vertente económica da globalização, pois é aquela que detém um maior valor para a discussão. Por esse motivo será aberto o espaço a um capítulo singular que aborde a temática de forma sumária, ainda assim conferindo-lhe a devida legibilidade e a devida importância para a análise em questão. Não poderia estar mais de acordo com a visão da união

---

<sup>2</sup> KEOHANE, Robert O. em POWER AND GOVERNANCE IN A PARTIALLY GLOBALIZED WORLD, p. 195.

dessas matérias neste assunto, exactamente por considerar que transmite ao meu exame uma clareza mais inteligível, descomplexificando-o ao máximo o amplo espectro da globalização.

Muitos investigadores, aquando da observação do fenómeno global tendem a aludir que se trata de um processo novo, carregado de dinâmicas de novidade, resultado dos manifestos e dos recentes aumentos do globalismo. Sem embargo, Keohane e Nye<sup>33</sup> (2002) preferem olhar esse fenómeno, através das suas raízes antepassadas, bem como dos novos aumentos da globalização, demonstrando um evidente paralelismo entre passado e entre o presente, uma referenciação adequada para percebermos o seu grau dimensional e para percebermos o seu grau de complexificação que, tal comporta. Por conseguinte, para uma melhor apreensão e para uma melhor compreensão do que fora referenciado é feita uma menção ao globalismo, sob duas ópticas distintas entre si: *Globalism Thin*<sup>34</sup> e *Globalism Thick*<sup>35</sup>. *Globalism Thin*<sup>36</sup> indicia a ligação económica e indica a ligação cultural que substitui entre a Europa e entre a Ásia durante a presença da Rota da Seda. Época marcadamente por conexões directas entre um pequeno grupo de elite favorecendo, somente as ligações entre os seus intervenientes. Já, *Globalism Thick*<sup>37</sup> sugere a vasta e sugere a espessa expansão das relações da globalização em extensos e em intensos relacionamentos numa escala global, na qual os fluxos e na qual as conexões circulam atravessando as fronteiras geográficas mundiais, trazendo mudanças contínuas e mudanças significativas para a vida de milhares de indivíduos.

A globalização da contemporaneidade é bastante dessemelhante. Possuidora de uma singularidade que lhe é intrínseca, a *volatilidade* que acelera fortemente os seus processos nas diversificadas redes transnacionais, apontando muitas vezes que as soluções e que os estudos surgem posteriormente aos fenómenos ocorrerem e que muito prontamente está perante eventos mais recentes sem uma resposta aparente. Para confirmar, tal realidade basta observar os efeitos de rede, concernentes a situações em que um produto ostenta um maior valor, quando inúmeros indivíduos do mesmo modo o empregam em diferentes partes do globo. Isto pressupõe que a *Internet* é o veículo condutor primordial no gerenciamento de novos conhecimentos, no gerenciamento de novas inovações e no gerenciamento de novas reacções, impreterivelmente em cadeia das mais recentes criações. Devido, à forte interdependência e

---

<sup>33</sup> KEOHANE, Robert O. em POWER AND GOVERNANCE IN A PARTIALLY GLOBALIZED WORLD, p.198.

<sup>34</sup> KEOHANE, Robert O. em POWER AND GOVERNANCE IN A PARTIALLY GLOBALIZED WORLD, p.198.

<sup>35</sup> KEOHANE, Robert O. em POWER AND GOVERNANCE IN A PARTIALLY GLOBALIZED WORLD, p.198.

<sup>36</sup> KEOHANE, Robert O. em POWER AND GOVERNANCE IN A PARTIALLY GLOBALIZED WORLD, p.198.

<sup>37</sup> KEOHANE, Robert O. em POWER AND GOVERNANCE IN A PARTIALLY GLOBALIZED WORLD, p.198.

devido à forte globalização as relações sistêmicas adquirem uma postura mais ‘espessa’ entre as distintas redes, ganhando uma maior importância e fortalecendo uma interconexão superior entre essas mesmas e inevitavelmente, afetando as dissímeis dimensões do globalismo, (i) a social; (ii) a cultural; (iii) a militar; e (iv) a ambiental. Globalização prevê que os nexos da sua extensividade se verificam em todo globo, adquirindo por vezes resultados inesperados e por vezes supondo desiguais graus de amplitude. O aumento da ‘espessura’ desse fenómeno simboliza as dissímeis relações de interdependência mais profundas e em divergentes pontos do globo. Sem demora, concordamos que os efeitos das ocorrências numa determinada área geográfica podem reproduzir repercussões de reduzida grandeza ou reproduzir repercussões de elevada grandeza e, nalgumas situações reproduzir repercussões em escalas profundas noutra(s) zona(s) geográfica(s). Globalismo irá ‘fazer-se acompanhar’ pela incerteza generalizada, ‘abrindo um espaço’ de competição contínuo entre o aumento da complexidade e entre o aumento da consequente incerteza, alertando especialmente governos, participantes de mercado e todos aqueles que pretendem compreender os sistemas de inter-ligação cada vez mais complexos numa união de esforços para fazer face a essa problemática.

## **2. Globalização: Um Conceito Contestado**

Segundo, Steger<sup>3</sup> (...) “*globalization*” is a contested concept that refers to sometimes contradictory social processes (Steger, 2013:1) que carece de uma conceptualização atenta na sua história, buscando exemplos da vida real e exemplos do quotidiano para formar uma noção com a capacitação de se introduzir na sociedade, pois parece inegável que essa se tornou num vocábulo de ordem no nosso tempo. Recorrer à pesquisa e recorrer à exploração de factos da vida real parece-me uma questão deveras pertinente, carregada de simbolismo actualizado capaz de oferecer-nos claramente uma desconstrução do imaginário e uma desconstrução do conceptual, fornecendo pistas de extrema relevância para observar a natureza dinâmica desse evento que nos dias de hoje caminha lado a lado com a humanidade.

Não subsiste qualquer réstia de dúvida que a realidade da interdependência global e que a realidade da interconexão dos processos globais espelhados no mundo contemporâneo atingem toda a audiência global. Ainda assim, isocronicamente tomamos consciência que aqueles que se opõem à modernidade não conseguem ‘soltar-se dos vínculos’ desse processo

---

<sup>3</sup> STEGER, Manfred B. em GLOBALIZATION: A Very Short Introduction, p. 1.

progressivo, ao qual denominamos de globalização. Para trás fica a imagem de outrora, de um estilo visivelmente mais tradicional, constatando a elevada mescla das desiguais formas culturais e dos desiguais formatos de estilos coadjuvados pelas constantes permutas económicas globais e pelas constantes permutas culturais globais que presentemente atravessam transversalmente o globo, embora em dosagens bastantes diferentes. Analogia esta mais próxima do quotidiano e mais próxima do procedimento dinâmico global auxilia-nos a uma melhor apreensão da realidade captada pelas dinâmicas elementares e pelas dinâmicas específicas do processo global, mostrando que as crescentes tensões entre forças particularistas e entre forças universalistas compreendem níveis de interdependência sem precedentes, ligando o local ao global e divulgando o elevado crescimento nunca alguma vez percebido na história.

Estudiosos deste processo dinâmico apresentam um particular interesse por questões que investiguem a temática da modificação social. Ou seja, procuram responder a interrogações como: (i) De que forma ocorre a globalização?; (ii) O que dirige a globalização?; (iii) A globalização é um procedimento uniforme ou é um procedimento desigual?; (iv) Será que a globalização proporciona novas formas de desigualdade e proporciona novas formas de hierarquia?; (v) entre muitas outras interpelações. Esclarecer que se observarmos a noção de globalização como um sistema contínuo, ao invés de um sistema estático obrigatoriamente teremos que atender à mutação da assimilação do factor tempo e à mutação da assimilação do factor espaço. Dado que, explica o porquê de muitos estudiosos atribuírem um significado especial à análise histórica, à análise social e à análise da re-configuração espacial.

Discutir globalização, somente como um conjunto de processos sociais parece-me bastante redutor, na medida em que essa expressão é uma definição que profere muito pouco, acerca das suas restantes dominantes. Ainda assim, quando os investigadores aumentam o seu nível de especificidade, simultaneamente incorrem no risco de provocar divergências académicas às suas acepções. Um dos motivos pelos quais esse conceito continua a ser fortemente contestado relaciona-se imperativamente com a ausência de consenso no meio académico, no que respeita ao tipo de processos sociais que constituem a sua origem. Não obstante, a forte disparidade de opiniões em volta dos objectos que a compõem propicia uma possível 'margem de encontro' entre esses, no qual vários académicos identificam as principais qualidades do processo global. Em consonância com as diferenciadas definições dos teóricos mais influentes nessa área de actuação percebemos e apreendemos que persistem pelo menos quatro qualidades características, porém concomitantemente dispares entre si estão plasmadas

no cerne desse evento. Primeira, o processo global abrange a criação e abrange a permanência da proliferação de redes e de actividades sociais que cada vez mais superam: (i) o plano tradicional político; (ii) o plano tradicional económico; (iii) o plano tradicional cultural; (iv) bem como o plano tradicional das fronteiras geográficas. Prontamente, podemos definir globalização como uma intensificação das relações sociais em todo o mundo que unem dissímeis localidades de extensa distância, de modo a que um evento ocorrido ao nível global poderá ser moldado por acontecimentos que ocorrem a centenas de milhares de quilómetros e o procedimento inverso também poderá ter lugar. Segunda, a expansão e o alargamento das relações sociais das actividades e das interdependências favorecem, nomeadamente os mercados financeiros actuais que se situam em qualquer parte do globo e, conseqüentemente favorecem as negociações via electrónica com cada vez mais expressividade na época vigente. Terceira, envolve a intensificação e a aceleração de actividades e a intensificação e aceleração de trocas sociais. Por exemplo: através de satélites e através da *Internet* as informações chegam em poucos segundos a qualquer ponto do mundo, dando aos seus utilizadores imagens em tempo real de acontecimentos distantes. Anthony Giddens cit. por Steger<sup>28</sup> (2003:11) deixa transparecer na sua definição de globalização que a clara intensificação das redes sociais em todo mundo evidenciam que os eventos locais são moldados por episódios que advêm de lugares longínquos e que o processo antagónico decorre igualmente. Ainda, salientar que o acesso aos bens e o acesso aos serviços está cada vez mais e mais veloz, expressando explicitamente que as distâncias estão a diminuir drasticamente. Tal como, descreve Manuel Castells cit. por Steger<sup>29</sup> (2003:12) a ‘Sociedade Global em Rede’ cresceu apressadamente pela imposição declarada da revolução tecnológica, um acelerado desenvolvimento das Novas Tecnologias de Informação e do acelerado desenvolvimento dos meios-de-transporte a um ritmo vertiginoso que incontestavelmente têm apressado as inovações para um aparente ‘reformatar’ da vida social dos indivíduos. Quarta, a produção, a expansão e a intensificação das inter-ligações e das interdependências sociais não se processam exclusivamente ao nível material, pois segundo Roland Robertson cit. por Stger<sup>30</sup> (2003:12) o plano subjectivo da consciência humana, igualmente ‘abraça’ os processos desse mesmo fenómeno. Visto que, os indivíduos estão cada vez mais conscientes do crescimento da interdependência social e cada vez mais consiste do

---

<sup>28</sup> STEGER, Manfred B. em GLOBALIZATION: A Very Short Introduction, p. 11.

<sup>29</sup> STEGER, Manfred B. em GLOBALIZATION: A Very Short Introduction, p. 12.

<sup>30</sup> STEGER, Manfred B. em GLOBALIZATION: A Very Short Introduction, p. 12.

crescimento da rápida aceleração das interações sociais. Experiências diárias de interdependência mundial modificam gradualmente os indivíduos, enquanto pessoas singulares e modificam gradualmente as entidades colectivas e, por conseguinte afectam fortemente a configuração de como agem e de como reagem em todo mundo.

Perante o que fora exposto, até então parece-me que já nos encontramos numa melhor posição para conceber uma das muitas conceptualizações, sobre a globalização. Assim sendo, *Globalization refers to a multidimensional set of social processes that create, multiply, stretch, and intensify worldwide social interdependencies and exchanges while at the same time fostering in people a growing awareness of deepening connections between the local and the distant* (Steger, 2003:13). Contudo, apesar de apresentar uma descrição e apresentar uma explicação deveras real e deveras completa, após usufruir idealizações de várias noções influentes, a verdade é que não deixa de ser atentamente e de ser fortemente contestada por outras áreas do saber. Afinal, a globalização é o reflexo de um processo desigual que dirige os indivíduos a um sentimento de afectação das estruturas sociais e a um sentimento de afectação das estruturas culturais de formas muito desiguais, dependendo obviamente dos locais nos quais residam. Denotamos que os processos sociais que a compõem são analisados e explanados por vários estudiosos, variadíssimas vezes contraditórios. Não só apresentam dessemelhantes opiniões concernentemente às definições mais adequadas de globalização como divergem, no que respeita (i) à sua escala; (ii) à sua causalidade; (iii) à sua cronologia; (iv) ao seu impacto; (v) à sua trajectória; (vi) à sua política; e (vii) aos seus resultados.

Determinados estudiosos acreditam que os processos económicos estão na essência do globalismo. Por outro lado, outros estudiosos afirmam o privilégio da ordem política, ou o privilégio da ordem cultural ou o privilégio da ordem ideológica. Outros apontam os processos ambientais como sendo o cerne da questão. Acabamos por verificar que cada investigador reconhece uma dimensão relevante para o mesmo fenómeno, no entanto o erro comum e o erro persistente dessa comunidade científica consiste na competição complexa e na competição manifesta a um único domínio, aquele que impreterivelmente corresponde à sua própria área de especialização. Felizmente, cada vez mais a classe investigacional tem tomado consciência e tem apelado para uma abordagem verdadeiramente 'multidimensional' e verdadeiramente 'multifacetada' da globalização. Nesse caso podemos afirmar que devido ao seu carácter multidimensional praticamente nenhuma dimensão social 'foge' do seu alcance.

### 3. Globalização Económica

Conforme o que já havia dito será dada uma maior ênfase à dimensão económica da globalização, por efectivamente se constituir a mais relevante para o estudo em questão, apesar de deter a plena consciência da transversalidade que a componente global exprime. De facto, não podemos negar as inúmeras e as profundas transformações que têm ocorrido nas últimas décadas, nomeadamente ao nível económico. Alterações na forma como os indivíduos conduzem o seu pensamento, tomando consciência do comprometimento da produção económica e do comprometimento da organização do intercâmbio de *commodities*, reflectindo um aspecto suficientemente inteligível das crescidas mudanças processadas, até então. Globalização económica institui uma alusão irrevogável à intensificação e à expansão das inter-relações económicas em todo o mundo, no qual os gigantescos fluxos de capital e os enormes fluxos de tecnologia dispõem de plenas faculdades para o estímulo do comércio de bens e para o estímulo de comércio de serviços. Os mercados têm conseguido acrescer o seu alcance global num processo hábil de conceber novas conexões entre as economias nacionais. Poderosas Instituições Económicas Internacionais, enormes Sistemas Comerciais Regionais e Corporações Transnacionais eclodiram e revelaram-se peças fundamentais desse jogo, através da construção de novos blocos e da edificação de uma Nova Ordem Económica Global do século XXI.

No sentido, de percebermos e de compreendermos melhor a globalização económica da contemporaneidade teremos de recuar, até ao final da Segunda Guerra Mundial, mais concretamente à cidade de *Bretton Woods* para observar a Nova Ordem Económica Internacional estabelecida. Diante das conferências económicas, sob a liderança das principais potências económicas assistiu-se a uma inversão das políticas proteccionistas no período entre guerras para um compromisso sólido da expansão do comércio internacional, bem como no estabelecimento de regras vinculativas, sobre actividades económicas internacionais. E, ademais decidiram conceber um sistema de câmbio estável, em que o valor da moeda de cada nação se encontrava indexado ao valor fixo do ouro e ao valor do dólar dos Estados Unidos da América. Assim, em consonância com o prescrito nesses limites todos os países 'usufruíam' de uma liberdade de controlo, sob a permeabilidade das suas fronteiras, o que dirigiu de forma inevitável à definição de políticas próprias, tal como à definição das próprias agendas económicas por parte de cada estado-nação. Um outro assunto abordado pelos *Acordos de Bretton Woods* consistiu na questão de explicitar e de produzir bases institucionais, através de três novas

Organizações Económicas Internacionais. Faço referência ao Banco Internacional para a Reconstrução e para o Desenvolvimento, mais tarde reconhecido por Banco Mundial com o propósito primeiro numa primeira fase de conceber empréstimos para a re-construção da Europa no pós-guerra, mas que num estágio posterior viu aumentar o seu objecto para o financiar dos dissímeis projectos industriais nos países em desenvolvimento em volta do globo. Ao Acordo Geral de Tarifas e do Comércio, uma organização de comércio global que formulou e aplicou acordos comerciais multilaterais. E da Organização Mundial de Comércio sucessora do Acordo Geral de Tarifas e de Comércio que expressou indiscutivelmente o ponto fulcral para ditar o término da grande controvérsia, a respeito do projecto em si mesmo e dos efeitos de uma economia global. O *Regime de Bretton Woods* forneceu mecanismos de controlo aos Estados, sobre a movimentação dos capitais internacionais que diga-se muito contribuíram para que fosse possível expandir o bem-estar das nações. Todavia, o início da década de setenta ficou marcado pelo colapso do *Sistema de Bretton Woods* e pelo aparecimento do seu substituto, uma Nova Ordem Económica Mundial. Mesmo assim, a década que se seguiu permaneceu assinalada por: (i) uma enorme instabilidade económica mundial; (ii) um reduzido crescimento económico; (iii) um elevado índice de desemprego; (iv) grandes défices no sector público; (v) duas crises energéticas sem conhecer precedentes, até então, devido à elevada capacidade da Organização dos Países Exportadores de Petróleo dominarem excepcionalmente a grande parte da oferta mundial de petróleo. Embora, as forças políticas a norte do globo tivessem uma maior propensão para afinidades com o modelo capitalista, controlando a verdade é que essa nova configuração foi claramente e sucessivamente vetada pelos partidos políticos conservadores e pelos defensores de uma política económica e de uma política social assente numa abordagem neo-liberal.

Neo-liberalismo tem as suas raízes fundadoras nas ideias liberais clássicas de Adam Smith e David Ricardo<sup>2</sup>. Uma percepção do mercado, enquanto um mecanismo auto-regulador direccionado para o equilíbrio da oferta e para o equilíbrio da procura, assim como garantindo uma alocação eficiente dos recursos. Portanto, segundo a perspectiva de ambos os teóricos qualquer tipo de restrição à livre competição iria interferir na eficiência natural dos mecanismos de mercado, direccionando-se imperativamente à estagnação social, à corrupção política e à incapacidade de um qualquer Estado dar uma resposta, sob o nível burocrático. Igualmente,

---

<sup>2</sup> Adam Smith e David Ricardo foram considerados os principais economicistas do mundo, fundadores da Escola Clássica Inglesa de Economia Política.

defendem também a eliminação de tarifas à importação e a eliminação de barreiras ao comércio e, ainda a eliminação do fluxo de capital entre países. Herbert Spencer, filósofo e sociólogo inglês cit. por Steger<sup>23</sup> (2003:40) defende que conjuntamente com os ideais, acima descritas por ambos os autores mais ‘uma espécie de *darwinismo social*’ – o processo natural de selecção aplicado à sociedade – nas economias de livre mercado compõem o modo mais civilizado de competição humana.

As décadas precedentes ‘abraçaram’ novamente um Intervencionismo Estatal. Contudo, a década de oitenta foi assinalada por uma revolução de origem Neo-liberal em evidente oposição ao Keynesianismo. Uma luta impulsionada por Margaret Thatcher e Ronald Reagan<sup>24</sup> plenamente conscientes que a globalização era apreendida como um acto de ‘libertação’ das economias em todo o mundo, estimulando a propagação da economia, a propagação do comércio e a propagação das finanças num plano internacional, co-adjuvado pelas fortes dinâmicas do globalismo, perante o reforço do papel das Instituições Económicas Internacionais, tais como: a Organização Mundial de Comércio, o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial. Parece verdade que os indivíduos expressam uma imensa aptidão para a tendência associativa da globalização económica à questão do livre comércio. Todavia, nos últimos anos temos assistido a uma ‘discussão’, sobre as vantagens e, sobre as desvantagens que a liberalização comercial atingiu nos países ricos, onde o norte do globo aproveitou essa mesma liberdade para acrescer os seus esforços com o intuito evidente de estabelecer um Mercado Global Único, através de acordos regionais e, através de acordos internacionais de liberalização do comércio. Segundo, a óptica do livre comércio e as suas características mais proponentes todos os seus seguidores serão ‘assegurados’ por uma redução ou até mesmo, nalguns casos por uma eliminação de barreiras comerciais vigorativas entre estados, reforçando a escolha do consumidor, aumentando a riqueza global e garantindo que a dimensionalidade relacional se molda pela paz internacional atendendo à difusão das novas tecnologias por todo globo. Vigoram axiomáticas evidências da resultância da liberalização comercial, basta observarmos com atenção determinadas economias nacionais centrando o nosso olhar no evidente aumento da sua produtividade. Noutros casos, economias nacionais têm sido beneficiadas pelos altos níveis de especialização, pelos altos níveis de competição e pela alta disseminação da componente

---

<sup>23</sup> STEGER, Manfred B. em GLOBALIZATION: A Very Short Introduction, p. 1.

<sup>24</sup> Empreendedores de uma revolução política e de uma revolução de ideias na Economia e nas Relações Internacionais dos Estados Unidos e do Reino Unido.

tecnológica. Por outro lado, os lucros resultantes do livre comércio não deixam prever a sua distribuição entre estados-nação. Tem-se denotado, a partir de grande parte dos estudos que o diferencial entre países pobres e entre países ricos tem encontrado um ritmo muito acelerado. Graças, a tal constatação têm sido tecidas duríssimas críticas a esse modelo, pois na opinião dessa classe de oponentes a eliminação dos mecanismos de controlo social dirigiram a uma redução das normas laborais globais, a graves formas de degradação ecológicas e ao aumento continuado do endividamento dos países do sul, reconhecidos no panorama internacional como países pobres em detrimento dos países ricos, a norte do globo.

Actualmente, o comércio internacional correlaciona-se à forte liberalização das transacções financeiras ostentando os seus elementos-chave dos quais fazem parte: a desregulação das taxas de juro, a transferência de controlos de crédito, bem como a privatização de instituições financeiras estatais. Notemos que a globalização da negociação financeira oferece uma maior mobilidade entre os distintos segmentos da indústria financeira, menores restrições e mais e mais oportunidades de investimento. Essa nova estrutura financeira emergiu na década de oitenta com a progressiva desregulamentação dos mercados de capitais e com a progressiva desregulamentação dos valores mobiliários (i) na Europa; (ii) nas Américas; (iii) na Ásia; (iv) na Austrália; e (v) na Nova Zelândia, atingindo os países do sudeste asiático, a Índia e os vários países africanos uma década depois. No decurso, dos anos noventa novos sistemas de satélite e de cabos de fibra óptica e de tecnologias, fundamentados na *Internet* aceleraram mais ainda a liberalização das transacções financeiras. Exemplo: milhões de investidores individuais usufruem das redes de investimento electrónico mundial não somente para efectuar as suas encomendas como também para se constituírem portadores de um recebimento de informações de extremo valor, a respeito de desenvolvimentos relevantes processados no âmbito económico e no âmbito político. Tal como, Steger<sup>23</sup> (2003:45) afirma esse *supermarket financial* vigorativo no ciberespaço envolve todo o mundo, dilatando os seus 'tentáculos electrónicos' a inúmeras redes de investimento descentralizadas que transmitem bilhões de actos comerciais a uma velocidade estrondosa. Porém, a maior parte do capital em torno das permutas financeiras globais muito pouco dizem respeito ao fornecimento de capital para o investimento produtivo como, por exemplo: na montagem de máquinas ou na organização de matérias-primas e/ou na organização de funcionários para a produção de mercadorias prontas para venda. A maior parte

---

<sup>23</sup> STEGER, Manfred B. em GLOBALIZATION: A Very Short Introduction, p. 1.

do crescimento financeiro ocorreu na forma de *hedge funds*, através de um elevado teor de risco e lidando com moedas e com títulos de mercado que negociam reivindicações com a evidente intenção de obter lucro numa futura produção. Significa isto, que os mercados são altamente dominados por acções que estimulam a inovação de alto risco, no qual os sistemas financeiros de toda a extensão global se caracterizam por uma elevada *volatilidade*, uma concorrência desmedida e uma inevitável elevada insegurança generalizada. Verificando-se que muitos dos especuladores globais tiram proveito do cenário dos fracos regulamentos financeiros e dos fracos regulamentos bancários para efectuar lucros astronómicos em mercados emergentes, oriundos de países em desenvolvimento. No entanto, esses fluxos de capitais internacionais podem ver a sua situação rapidamente revertida, na medida em que assumem uma capacidade para conceber ciclos de expansão e, simultaneamente para conceber ciclos de retrocesso capazes de pôr em risco o bem-estar das sociedades. Podemos observar o caso do sudeste asiático, um exemplo representativo e um exemplo recente de uma reversão económica incitada pela globalização financeira das transacções. Apesar de, já terem passado alguns anos, ainda hoje muitos cidadãos comuns, tal como todos nós estão a sofrer as consequências devastadoras dessa, principalmente ao nível político e ao nível social.

Concentremos, agora a nossa atenção no poder das corporações transnacionais. Empresas transnacionais são uma versão contemporânea dos primeiros empreendimentos comerciais modernos. Muitas dessas têm apresentado um grande poder, posto que podemos encontrar filiais em vários e dissímeis países. Para elucidar melhor essa constatação tomaremos como casos práticos as entidades empresariais como a *General Motors*, a *Siemens* e a *Mitsubishi* pertencentes ao grupo das duzentas maiores empresas transnacionais, dando resposta a mais de metade do sector industrial, uma consequência incontestável das potencialidades das suas mercadorias. A concentração geográfica dessas mesmas reflecte uma inegável assimetria de poder que persiste nas relações entre o norte e entre o sul, assim como dentro do próprio norte do globo. Por seu turno, estados-nação com o seu poderio económico tentam competir com, tais corporações detentoras de um enorme e de um elevado controlo na maior porção de investimento de capital no mundo, no investimento de capital na tecnologia e no investimento de capital de acesso a mercados internacionais, nada obstante tomamos consciência da sua carência de sucesso. Com um intuito declaradamente definido e com o

---

» STEGER, Manfred B. em GLOBALIZATION: A Very Short Introduction, p. 45.

intuito declaradamente direccionado para preservar a manutenção da sua posição de proeminência no Mercado Global as empresas transnacionais repetidamente acabam por aliar-se a outras unidades empresariais preferencialmente por intermédio de um processo de fusão. Numa observação mais ponderada, acerca das vendas corporativas e o Produto Interno Bruto dos países apreendemos que cinquenta e uma das cem maiores economias mundiais são associações empresariais e, apenas e, só quarenta e nove são uma expressão representativa de estados-nação. Logo, não nos parece surpreendente que grande parte dos críticos tenha indicado a globalização económica como a *Corporate Globalization* ou como *Globalization-From-Above*.

Empresas transnacionais solidificaram as suas operações globais no desregulamento do mercado laboral global, visto que a disposição dos recursos, a disposição de mão-de-obra barata e a disposição das condições favoráveis nos países do sul apresentam uma maior rentabilidade e uma maior mobilidade corporativa. O comércio mundial tem estimulado essas numa aposta no Investimento Directo Estrangeiro pela sua capacidade de disseminar os processos de fabrico em variadíssimos e diversificadíssimos locais à volta do mundo, exprimindo a natureza mutável global da produção. Essas redes de produção transnacional consentem liberdade a essa natureza de empresas para produzir, para distribuir e para comercializar os seus produtos a uma escala global. O facto de existirem redes de produção transnacionais consente ao elevar do poder do capitalismo global, co-adjuvando as empresas internacionais na tarefa de ignorar sindicatos nacionais e outros organismos defensores da classe operária. Conseguimos constatar que não persiste qualquer margem para a incerteza do poder crescente das empresas transnacionais na profunda mudança da estrutura e na profunda mudança do funcionamento da economia internacional. São as empresas transnacionais e as suas estratégias marcadamente globais que tornam os fluxos comerciais, as localizações industriais e todas as restantes

---

<sup>27</sup> STEGER, Manfred B. em GLOBALIZATION: A Very Short Introduction, p. 48.

Referencia um processo interrupto pelo qual as economias regionais, as sociedades e as culturas estabelecem uma forte interligação, através de uma rede global que compreende a comunicação e que compreende o comércio. Na maioria dos casos, sempre que esse vocábulo é empregue faz impreterivelmente uma menção à globalização económica mais especificamente à integração de economias nacionais na economia internacional, por intermédio (i) do comércio; (ii) do Investimento Directo Estrangeiro; (iii) dos fluxos de capital; (iv) da migração; e (v) da disseminação tecnológica. Ainda assim, o processo de global é comumente identificado e comumente caracterizado pela impulsão de uma combinação de dessemelhantes factores, entre os quais: (i) os económicos; (ii) os políticos; (iii) os sociais; (iv) os culturais; e (v) os tecnológicos. Contemporaneamente pode ainda mencionar a resultância da aculturação pela sua livre circulação transnacional de ideias, de línguas e de culturas.

actividades económicas em toda a parte determinantes. Resultado, transformam-se em jogadores com extrema importância e com capacitação suficiente para influenciar o desenvolvimento político, o desenvolvimento económico e o desenvolvimento social de muitos estados. Perante a verificação de todas essas mudanças seja no seio económico, seja no seio social e seja no seio político torna-se pertinente reforçar, nomeadamente o papel internacional das instituições económicas, posto que estamos a conceder primazia ao contexto económico. Nesse contexto de globalização económica o Fundo Monetário Internacional, o Banco Mundial e a Organização Mundial de Comércio são aquelas instituições que beneficiam de uma posição privilegiada para fazer cumprir todas as regras que a economia mundial contemporânea solicita, visivelmente apoiada nos diferenciais significativos de poder entre norte e entre sul.

Notar que, ao referenciar a concepção de globalização económica remete para o fenómeno generalizado da expansão e do fenómeno generalizado da intensificação das actividades empresariais por todo o hemisfério. Uma expressão explícita (i) da redução das barreiras tarifárias, beneficiando sustentavelmente o crescimento do fluxo de transacções comerciais; (ii) do acrescido aumento da concorrência do tecido empresarial; (iii) da prosperidade dos meios-de-comunicação, nomeadamente nos meios-de-transporte; (iv) do desenvolvimento das Tecnologias de Informação e de Comunicação; e (v) de um menor intervencionismo estatal em negócios, de âmbito empresarial. Naturalmente globalismo económico está conectado à realidade da liberalização do comércio, por intermédio de um sucessivo aumento do Investimento Indirecto Estrangeiro e do equilíbrio progressivo das empresas, respeitante às actividades produtivas e respeitante às actividades de investigação num qualquer lugar. Desde que exponha melhores vantagens comparativas e exponha melhores acordos de alianças entre unidades empresariais, dado que o mercado financeiro à partida se encontra globalizado em grande medida, devido à livre circulação do mercado de laboral. Pressupomos que o comércio integra os princípios *sui generis* e integra os princípios de ininterrupção da globalização económica unindo produtores e unindo consumidores variadíssimas vezes, compreendendo longevidades extensas ou compreendendo reduzidas distâncias, encetando em grande número relações de interdependência entre si. A datar a época da industrialização o comércio internacional sob uma permuta estável (i) de pessoas; (ii) de serviços; (iii) de mercadorias; e (iv) de capitais tem experimentado um crescimento exponencial. Verificamos que exclusivamente durante grandes graves contendas mundiais e grandes e graves depressões económicas assistiu-se a um decréscimo, por vezes notoriamente acentuado do

comércio internacional global, ainda assim não o suficiente para conter, tal evento económico mundial.

#### **4. A Globalização do Sector Empresarial**

No decurso da Segunda Guerra Mundial esse período foi marcadamente dominado por uma Diplomacia Económica<sup>24</sup>, orientada pela classe governamental, tal como Bayne e Woolcock<sup>25</sup> (2003) o fizeram sobressair. O desfecho da Guerra Fria e o ininterrupto avanço do processo de globalização concebeu a possibilidade de novos Actores Não-Governamentais participarem no jogo internacional e ganharem um papel de proeminência no sistema económico, deixando de parte a máxima que: estados-nação são unitários no contexto do sistema internacional. Percepcionamos que a Diplomacia Económica actualmente não limita o seu estudo, unicamente às medidas tomadas dentro das fronteiras como cada vez mais tende a operar no plano exterior das mesmas pelo simples facto do externo promover importância na tomada de decisões ao seu nível doméstico, 'diluindo' completamente a imagem, a idealização e a concepção tradicional de fronteira. Entendemos que a importância da Diplomacia Económica tem notoriamente vindo a crescer em grau. Durante, a Guerra Fria as Relações Internacionais foram nitidamente governadas e nitidamente comandadas por questões de carácter de segurança, no entanto não é possível debater que a Diplomacia Económica progrediu continuamente, não exibindo a mesma importância de outrora. Pois que, com o término da Guerra Fria o assunto segurança veio a conhecer uma redução gradual de importância, sendo as relações económicas uma daquelas temáticas que têm ganho e assumido uma maior influência e uma maior relevância nesse novo ambiente. Não obstante, o 11 de Setembro de 2001 colocou mais uma vez a segurança na vanguarda da discussão, no entanto a Diplomacia Económica persiste como um referencial pertinente na aquisição de esforços sucessivos, numa resposta às fortes inquietações da contemporaneamente que 'assombram' a conjuntura internacional. Governos imperativamente têm de continuar a demonstrar uma postura eficiente e progredir numa procura pela melhoria e pelo perseguimento do bem-estar económico numa economia global. Por conseguinte, a extensão presente solicita um desempenho visivelmente superior, dado que o exercício interno

---

<sup>24</sup>Análise extensiva da gestão relacional entre estados-nação e do mesmo modo entre estados-nação e todos os restantes actores que compõem e interagem no sistema internacional. BAYNE, Nicholas; Woolcock, Stephen em *The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations*, p. 5.

<sup>25</sup>BAYNE, Nicholas; Woolcock, Stephen em *The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations*

ou exercício nacional é dependente e indissociável do elemento internacional ou elemento externo. Como tal, o propósito de alcançar resultados de bem-estar económico depreende que aparelhos governativos competentes devem prestar atenção, deliberar e coordenar as relações económicas externas. Na época actual, um amplo e um vasto número de Actores Não-Estatais têm um envolvimento activo na Diplomacia Económica tanto pela definição de políticas governamentais como, enquanto actores independentes de direito próprio. (i) Empresas Transnacionais<sup>20</sup>; (ii) Organizações Internacionais<sup>21</sup>; (iii) Organizações Não-Governamentais<sup>22</sup>; e (iv) Organizações Terroristas<sup>23</sup> sempre foram uma presença na Diplomacia Económica, todavia presentemente localizam-se no seu âmago sem qualquer margem para dúvidas. Não, aspirando de maneira alguma ignorar e menosprezar os actores que contemporaneamente são parte integrante e são parte participativa assídua no jogo internacional. Nessa conjuntura será empreendido um circunscrito e um conciso estudo às empresas transnacionais por serem aquelas que adquirem um maior interesse e uma maior pertinência para o exame.

Parece que, nos encontramos conscientes que as mudanças processadas ao nível global ocorrem desde a década de noventa, até ao tempo vigente e nos anos precedentes constituirão um modo de vida. (i) Forças tecnológicas; liberdade política; (ii) disputas territoriais; (iii) rivalidades étnicas; (iv) concorrência económica; e (v) concorrência empresarial apresentam indiscutivelmente uma maior vitalidade, quando comparadas com séculos antecedentes. Novas

---

<sup>20</sup> Entidades industriais, entidades comerciais e entidades de prestação de serviços que detêm sede num determinado país e exercem uma actuação em diversos e em dessemelhantes territórios geográficos dispersos pelo globo, transcendendo os limites territoriais da nação originária das sociedades com as suas sucursais em outros estados, numa procura clara pelo mercado consumidor de energia, pelo mercado consumidor de matérias-primas e pelo mercado consumidor de mão-de-obra barata.

<sup>21</sup> Arranjos constituídos por estados-nação, por meio de tratados ou de acordos com o intuito de incentivar uma permanente cooperação entre os seus membros com a finalidade de alcançar objectivos comuns. Exercem a sua acção, sob orientações estratégicas muito precisas e muito claras. (i) Adopção de normas, de regras e de padrões comuns de comportamento político, de comportamento económico, de comportamento social e outros nos seus países membros; (ii) prever, planear e executar acções em situações urgentes para a resolução de conflitos das mais diversas naturezas; (iii) empreender pesquisas conjuntas nas mais diversificadas e nas mais específicas áreas; e (iv) prestação de serviços de cooperação económica, de cooperação política, de cooperação social e outras.

<sup>22</sup> Grupo social assente numa base organizativa de coordenação sem fins lucrativos integrado formalmente e autonomamente pelas suas acções de solidariedade no âmbito de políticas públicas e pelo legítimo exercício das pressões políticas, beneficiando especialmente populações excluídas das condições de cidadania.

<sup>23</sup> Composição de recursos humanos, bem como de recursos materiais coordenados e empregues na prática de acções tático-militares com a intenção inteligível de atingir o seu alvo, ou seja, os seus objectivos últimos, sob um prisma de medo e sob um prisma de terror inculcados nos seus principais alvos.

formas do tecido político, do tecido económico e do tecido social revelam-se exactamente como o reflexo do mundo contemporâneo. No epicentro dessas alterações, tal como sempre fora estarão os indivíduos – colaboradores de organizações, gestores organizacionais e líderes das organizações – que travam uma luta incessante com essas para conseguirem adaptar-se ao novo mundo. Se, por um lado se dirige velozmente para essas, por outro concomitantemente tende a afastar-se dessas. Nesse grupo de indivíduos os gestores são aqueles que hipoteticamente usufruem de novas idealizações, de novos métodos e, ainda de novas formas para enfrentar os desafios dessas modificações maciças. Parece verdade que, esse conjunto de gestores detêm imensa dificuldade para encontrar novos paradigmas explicativos numa tentativa de perceberem as mudanças percebidas. Quanto maiores as suas capacidades na delimitação de novas estratégias mais-valias oferecerão para os indivíduos, numa procura pela adaptabilidade mais rápida à progressiva transformação.

Ao observarmos o contexto histórico desde a Segunda Guerra Mundial apreendemos que as conversões na ciência e, nomeadamente na ordem tecnológica foram inteligíveis, já que as teorias, os métodos e as aplicações das mesmas influenciaram decisivamente (i) a veracidade; (ii) a velocidade; (iii) a dimensão; e (iv) a facilidade de tudo o que executamos. Então, as organizações e os sujeitos que as compõem enfrentam um novo desafio, perante a novidade de um moderno mundo, através de uma persistente velocidade, incitando uma verdadeira necessidade na assistência de novos padrões de pensamento. De facto, os gestores contam ainda com um longo caminho a percorrer, na possibilidade de fornecer respostas às reais necessidades dos seres humanos.

O Gestor Empresarial Global Contemporâneo adquire a responsabilização de traçar e projectar estratégias e de traçar e projectar táticas inteiramente eficazes na conquista de objectivos organizacionais competentes. Ainda assim, as suas funções não se limitam, somente a essas duas dimensões, visto que devem pensar o ambiente organizacional como entidades sistemáticas e abertas, tal como as culturas o fazem para sobreviver, mudam-se e adaptam-se. Um Gestor Global deverá imperativamente deter a capacitação de expressar um raciocínio sistemático e um raciocínio racional e simultaneamente ‘expandir os seus horizontes’, sendo intuitivo e criativo. Terá manifestamente de incitar a um novo aprendizado em razão dos ensinamentos últimos encontram-se desajustados à realidade actual, devido à forte corrente dinâmica holística e da forte dinâmica de interdependência do futuro.

Parece verídico que, a globalização está conectada e contígua à mudança nas organizações, todavia, primeiramente tende a referenciar a abertura dos indivíduos, isto é, não será possível proceder ao desenvolvimento de uma entidade global competitiva e sempre em constante fluxo com componentes de recursos humanos destrutturados e inibidos. Tal como, os líderes Gorbachov e Estaline, por exemplo o fizeram sobressair a peça-chave da mutação e do progresso é o elemento humano independente de dizer respeito: (i) ao nível político; (ii) ao nível económico; (iii) ao nível social; e (iv) ao nível organizacional. É o factor humano que estabelece o ponto central da flexibilidade, da criatividade e da subsistência de uma ente corporativa. Sucesso empresarial num mundo cada vez mais definido e assinalado pela mudança é uma responsabilidade fundamental e indispensável do Gestor Global com a intenção que a(s) empresa(s) seja(m) competitiva(s), assentando numa base global e num plano igualmente global. Para tal, é indiscutível e indispensável observar com atenção a estratégia e a estrutura do organismo, bem como a sua cultura e a sua componente de recursos humanos.

O manifesto domínio poderá não estar em condição de exercer influência sob a estrutura geral da empresa e sob a estratégia da mesma, porém parece útil perceber e compreender as razões pelas quais presentemente inúmeras entidades estão a enveredar por um processo global, 'globalizando-se' e quais as autenticidades e quais as inferências dessas circunstâncias para a estrutura e para a estratégia da corporação. A não execução dessas duas perspectivas conduzirá a que não seja possível dispor de um contexto real para a concretização das competências do Gestor na projecção de um plano para a globalização da empresa.

Vários têm sido os escritos que acreditam na crença que a estrutura e a estratégia global são o veículo indubitável para um sucesso mundial. Sem embargo, o que se tem constatado é que mesmo tendo uma estrutura e uma estratégia bem definida persiste quase sempre uma margem muito grande para incorrer no fracasso, se sincronicamente não subsistir um estreito alinhamento com a cultura e com a componente de recursos humanos da empresa. De acordo, com Rhinesmith<sup>28</sup> A estratégia e a estrutura são condições importantes mas insuficientes para o sucesso global (Rhinesmith, 1996:79). São os indivíduos como a título exemplificativo os gestores que asseguram a implementação de uma estrutura e de uma estratégia global por forma a marcar a diferença entre o sucesso e o insucesso nas intervenções globais. Isocronicamente, todas as actividades funcionais de uma empresa global de sucesso devem

---

<sup>28</sup> RHINESMITH, Stephen H. em GLOBALIZAÇÃO: O GUIDA DO GESTOR – SEIS CHAVES PARA O SUCESSO NUM MUNDO EM MUDANÇA, p. 79.

estar estrategicamente relacionadas. Prontamente, para que seja empreendida uma estratégia dessa dimensão deverá ainda existir uma combinação manifesta que associe a subsistência de ideias específicas, sobre a sua missão, os seus valores e as necessidades dos seus clientes-alvo apreendidas por toda a classe de gestores. É inútil construir uma cultura de empresa global, uma infra-estrutura e uma força de trabalho orientadas para a globalização, se a companhia não tiver ideias claras sobre o seu destino (Rhinesmith, 1996:79).

Rhinesmith<sup>38</sup> (1996) acredita que a conceptualização de globalização quando aludida no seio da actividade empresarial suscita uma imensa confusão. A grande maioria dos empresários interpretam-na como a prática de negócios no estrangeiro, através das exportações, do licenciamento ou de acordos de distribuição sob uma busca de (i) fontes tecnológicas; (ii) fontes de capitais; (iii) fontes de infra-estruturas; (iv) de fontes laborais; e de (v) fontes de matérias-primas no estrangeiro. Contudo, na minha perspectiva o termo globalismo exprime uma definição indiscutivelmente mais técnica, sendo *o estágio de desenvolvimento da estratégia internacional, da estrutura e da cultura de uma organização* (Rhinesmith, 1996:85), tal como Rhinesmith<sup>39</sup> (1996) o afirma e nitidamente não limita o seu escopo a actos negociais no estrangeiro, fora do seu país de origem como muitos o fazem e o deixam transparecer. Evidência, na qual persiste uma diferença qualitativa entre a execução comercial externa ao seu país originário e à sua configuração organizacional da vida empresarial, de forma a responder com o máximo de rigor à complexidade do factor concorrência, do factor mercado e do factor tecnologia.

Segundo, o entendimento desse mesmo teórico operar num contexto global contemporâneo pode admitir tipologias dessemelhantes de as empresas o efectuarem nessa mesma conjuntura. Seja (i) ao nível da Empresa Doméstica; (ii) ao nível do Exportador; (iii) ao nível da Empresa Internacional; e (iv) ao nível da Empresa Multinacional ou da Empresa Global. Portanto, para determinadas unidades empresariais as configurações actuais da sua actuação são uma representação de um estágio de desenvolvimento figurativo dos formatos mais complexos e para outras a sua disposição vigente de actuação é sensivelmente a mais adequada para o seu ramo de actividade ou simplesmente aquela que coincide correctamente com a natureza dos seus negócios, segundo a óptica de Rhinesmith<sup>40</sup> (1996). Em conformidade com

---

<sup>38</sup> RHINESMITH, Stephen H. em GLOBALIZAÇÃO: O GUIA DO GESTOR – SEIS CHAVES PARA O SUCESSO NUM MUNDO EM MUDANÇA, p. 79.

<sup>39</sup> RHINESMITH, Stephen H. em GLOBALIZAÇÃO: O GUIA DO GESTOR – SEIS CHAVES PARA O SUCESSO NUM MUNDO EM MUDANÇA, p. 85.

<sup>40</sup> RHINESMITH, Stephen H. em GLOBALIZAÇÃO: O GUIA DO GESTOR – SEIS CHAVES PARA O SUCESSO NUM MUNDO EM MUDANÇA, p. 85.

essa demarcação relativa às dessemelhantes formas como as empresas ‘agem’ e ‘reagem’ à nova postura internacional, para este estudo é necessário ‘chamar’ para o debate a empresa global observando-a com minúcia e com exactidão, seguindo os ditames de Rhinesmith<sup>8</sup> (1996) por serem aqueles que na minha opinião demonstram um melhor enquadramento para o exame em questão.

O contexto originário das empresas globais é um produto das sucessivas e das consequentes forças diferenciativas recentes e sofisticadas que passaram a moldar a economia mundial da última década. Refiro-me a: (i) Uma acumulação agressiva e massiva e uma transferência de recursos relativamente livre e fluida; (ii) Canais de comunicação altamente eficientes e bem definidos e sistemas de controlo e transferência de informação; (iii) Desenvolvimento da tecnologia e respectiva aplicação, visando simultaneamente uma situação de vantagens competitivas e de baixos custos de produção; (iv) Um claro reconhecimento do potencial para mercados de massa, <<costumatação>> em massa<sup>9</sup> e marcas globais (Rhinesmith, 1996:80).

Parece-nos axiomático a consequência que advém de uma necessidade de pensamento global. Conforme Tom Peters cit. por Rhinesmith<sup>8</sup> (1996:80) a razão pela qual no quotidiano a ideia é cada vez mais e mais comum que no passado ‘prende-se’ com o evidente cruzamento dos seguintes vocábulos conceptuais: *concorrência*, *mercados* e *tecnologia*. Noutras palavras, e seguindo a óptica de Rhinesmith a estratégia deverá ser pensada em concórdia com o contexto que irá defrontar, principalmente, no que respeita: (i) à entrada de um novo concorrente; (ii) ao aparecimento súbito de novas empresas nacionais, cada uma encabeçada por sujeitos competentes anunciando a concretização de um importantíssimo avanço tecnológico; (iii) a exigência cada vez maior dos consumidores pertencentes à qualidade dos produtos; (iv) a particularidade do mercado monetário progressivamente e marcadamente volátil que co-adjuva ao confundir das tomadas de decisão globais; (v) a introdução de um sistema electrónico por parte de um potencial concorrente, mantendo a empresa em contacto com os seus principais distribuidores, dirigindo a uma redução significativa da entrega das encomendas, satisfazendo da melhor maneira os clientes, porém estão esclarecidas as mais importantes para este estudo.

---

<sup>8</sup> RHINESMITH, Stephen H. em GLOBALIZAÇÃO: O GUIA DO GESTOR – SEIS CHAVES PARA O SUCESSO NUM MUNDO EM MUDANÇA, p. 88.

<sup>9</sup> “<<costumatação>> é um anglicismo derivado da recente *buzzword* <<customization>> que transmite a noção de uma actividade dirigida cliente a cliente. (N. Do R.T)” (Rhinesmith, 1996:80).

<sup>10</sup> RHINESMITH, Stephen H. em GLOBALIZAÇÃO: O GUIA DO GESTOR – SEIS CHAVES PARA O SUCESSO NUM MUNDO EM MUDANÇA, p. 80.

Essa é uma conjuntura particularmente complexa, todavia familiar para os Gestores Globais da contemporaneidade. Seguidamente será aberto o espaço de discussão dos três elementos básicos desse quadro, segundo o entendimento de Tom Peters cit. por Rhinesmith<sup>41</sup> (1996:81).

A *concorrência* nesse cenário traduz a primeira força a ‘provocar’ o interesse pela globalização, o conhecido acto de ‘globalizarem-se’ empreendido por parte das empresas. Empresas essas que acabam por serem ‘empurradas’, no sentido de um processo global, mas não estão unicamente obrigadas a uma busca de novos mercados externos como igualmente, estão obrigadas a procederem a novos métodos de recolha de informação que as auxiliam na identificação de novos e potenciais concorrentes, provenientes de uma qualquer parte do globo com a capacidade de ‘penetrarem’ os seus mercados nacionais. Resultado directo desse dinamismo global é também a ocorrência de uma adaptação das pequenas empresas exclusivamente domésticas a definirem e a desenvolverem uma perspectiva de alcance global, de modo a protegerem-se da forte dinâmica da concorrência externa. Persiste uma reduzida satisfação, segundo um grande número de empresas presentes em todo o mundo. Isto porque, empresas de pequena e média dimensão têm encontrado concorrentes à sua altura mesmo nos seus territórios nacionais. Tomam consciência que o seu mercado exclusivamente doméstico acabou ‘penetrado’ por um concorrente estrangeiro, ‘agressivo’, sofisticado e com avultados financiamentos. Em muitos desses cenários essa poderia ser uma situação evitável não meramente, através de uma ‘luta concorrencial’ como poderiam ‘desfrutar’ de uma possibilidade de triunfar caso tivessem procurado antecipadamente os potenciais concorrentes num domínio global, ao invés de presumirem que uma iminente ameaça ou mesmo uma ameaça real derive do nível nacional, aqueles que efectivamente operam nos seus mercados. De igual modo, aquisições inter-fronteiras, alianças estratégicas e fusões assumem muitas das vezes uma forte concorrência confirmando que é categórico conservar a consciência do papel de disputa.

Outro factor que ‘empurra’ as entidades empresariais até à globalização são os *mercados*. A procura de novos *mercados* ou mesmo a defesa dos já existentes é uma realidade incontornável para um elevado número de empresas contemporâneas. Essa busca coage essas mesmas na procura de parcerias e na procura de alianças globais na ânsia de conquista e na ânsia de adição a novos mercados por forma a responderem (i) às novas exigências de qualidade; (ii) às modificações incessantes nos gostos e nas preferências; (iii) às modas globais;

---

<sup>41</sup> RHINESMITH, Stephen H. em GLOBALIZAÇÃO: O GUIA DO GESTOR – SEIS CHAVES PARA O SUCESSO NUM MUNDO EM MUDANÇA, p. 81.

(iv); e (v) aos curtos ciclos de vida dos produtos. Como tal, uma das grandes apostas persiste numa expansão global. Fazem-no maioritariamente porque os seus ambiciosos planos de difusão global irão oferecer-lhes novas oportunidades de lucro que aparentemente estão prontas a serem 'agarradas', pois adquirem a plena consciência que o amadurecimento dos seus mercados os conduz a outros mercados emergentes, ênfase para: (i) a Europa de Leste; (ii) a Europa Ocidental; (iii) o Extremo Oriente; e (iv) a América Latina. Combinar, maturação com emergência parece uma estratégia perfeita na atractividade de dessemelhantes áreas que vão desde: a indústria, cruzando as telecomunicações, até à produção de bens de consumo.

O terceiro impulso que as dirige a globalização é a *tecnologia*, um factor com cada vez mais e mais poder para proceder a uma conduta modificativa face aos negócios em toda a parte. Aqui, o uso tecnológico assiste na aquisição de mais e de maiores vantagens competitivas, através de sistemas de distribuição desenvolvidos que cooperam na forma como os produtos ou como os serviços são transportados e coordenados ao seu destino último, os clientes. Redefinir o factor tempo alterou todo o jogo competitivo mesmo quando não está diante dos seus potenciais concorrentes, isto porque o bem consegue ser entregue num curto espaço de tempo ou simplesmente o seu preço é mais reduzido, suscitando o elemento concorrência.

Stanley Davis cit. por Rhinesmith<sup>84</sup> (1996:84) acredita que o factor tempo, o factor espaço e o factor matéria contribuíram decisivamente para uma nova re-configuração da concorrência em que os impulsos dos novos avanços tecnológicos foram cruciais na grande maioria das alterações processadas nesse domínio. O mesmo autor constata que o elemento matéria é de igual modo uma 'arma competitiva' para as entidades, um resultado das constantes alterações incitadas pela tecnologia. Depreende-se então, que o uso tecnológico é um motor com extrema capacitação na 'luta' e na possibilidade, bem como na capacitação de 'fazer frente' à concorrência. Igualmente, funciona como uma 'espécie rampa de lançamento' para a globalização, quando as unidades empresariais buscam a última tecnologia numa procura constante pela conquista de melhores e de maiores vantagens competitivas.

Ressaltar ainda, que, segundo a óptica de Tom Petres cit. por Rhinesmith<sup>84</sup> (1996:84) esses três desenvolvimentos adquirem uma notória aptidão capaz de afectar drasticamente a estrutura e a estratégia empresarial, assim como todos os restantes aspectos da vida organizacional da mesma. O primeiro entendimento tenderá numa concentração em todas

---

<sup>84</sup> RHINESMITH, Stephen H. em GLOBALIZAÇÃO: O GUIA DO GESTOR – SEIS CHAVES PARA O SUCESSO NUM MUNDO EM MUDANÇA, p. 84.

<sup>85</sup> RHINESMITH, Stephen H. em GLOBALIZAÇÃO: O GUIA DO GESTOR – SEIS CHAVES PARA O SUCESSO NUM MUNDO EM MUDANÇA, p. 84.

aquelas forças que auxiliam a tornar o seu quotidiano mais complexo e mais incerto e em segundo demonstre uma preocupação interrupta pela procura, no sentido de captar as implicações da globalização para o exercício do Gestor Empresarial.

Segundo, Rhinesmith<sup>44</sup> (1996) a empresa global é considerada uma extensão da empresa internacional<sup>45</sup> ou da empresa multinacional, pois assenta numa partilha dos seus recursos sob uma base global, na procura pelo acesso aos melhores mercados com a maior qualidade de produtos e a um custo mais reduzido. Ao invés, de isolarem a dimensão internacional da sua actividade como o fazem as empresas internacionais ou simplesmente procederem à multiplicação das suas organizações nos mais variados e nos mais distintos países, tal como as empresas multinacionais o praticam durante o seu exercício de actuação. Uma das características principais e uma das características intrínsecas a esse tipo de organização associa-se à sua rápida facilidade em ‘desfazer-se’ ou ‘quebrar’ os laços com a sua identidade nacional, demonstrando a sua crescida adaptabilidade às alterações do meio e a sua elevada sensibilidade a todas as tendências percebidas e todas as tendências constatadas globalmente que consigam influenciar directamente o seu futuro. Dispõem de uma estrutura organizacional muito peculiar e muito sofisticada, bem como acontece à respectiva estratégia. Solicita um quadro mental absolutamente díspar, assim como gestores e como culturas empresariais bastante adaptáveis a um qualquer ambiente. Tendem a uma procura perseverante, a uma organização e a uma re-organização dos seus recursos e das suas capacidades em razão das suas fronteiras nacionais ou das suas fronteiras regionais não serem nem constituam uma barreira a novos e a potenciais produtos, mercados e tecnologias. Nalguns casos, entidades globais detêm sedes exteriores aos seus países de origem e podem ainda em algumas situações conservarem sedes múltiplas para as suas diferentes actividades, desde: desiguais naturezas de negócios, funções distintas e diferenciativas linhas de produção. Essas complexas estruturas organizacionais empregam a diferenciação e a integração, através de uma vigorosa ênfase na gestão da eficiência global e da reacção local isocronicamente com: (i) uma

---

<sup>44</sup>RHINESMITH, Stephen H. em GLOBALIZAÇÃO: O GUIDA DO GESTOR – SEIS CHAVES PARA O SUCESSO NUM MUNDO EM MUDANÇA, p. 88.

<sup>45</sup>De acordo, com Rhinesmith a sede das operações são coordenadas por uma divisão própria consentindo uma total liberdade a todas aqueles que não se encontram envolvidos nas suas operações e comandem as suas actividades de actuação domésticas autonomamente de qualquer perspectiva internacional. A empresa-mãe opera concomitantemente com uma visão conectada com: (i) a estratégia; (ii) os recursos; (iii) a distribuição dos mesmos; (iv) e a tecnologia, sendo efectivamente a transferência de tecnologia a essência do relacionamento entre a sede e as suas filiais. Decisões relativas (i) ao serviço de clientes; (ii) à comercialização; (iii) às vendas; (iv) à produção; e (v) às táticas concorrenciais que ‘movem-se’ para um nível nacional ou para um nível local. Comummente as suas vendas e a sua competência de distribuição são complementadas por uma produção local.

coordenação de política global; (ii) com uma política de coordenação dos indivíduos; (iii) com uma política de coordenação de recursos; (iv) com a evidente intenção de atingirem as maiores vantagens competitivas; e (v) uma maior rentabilidade. Apresenta uma busca incessante por potenciais produtos que estimularão os seus negócios e idênticamente focalizarão a sua total atenção na capacidade de entrega dos seus produtos e dos seus serviços da mais alta qualidade nos mercados mais lucrativos com posições de um menor custo e a mais adequada gestão dos recursos, não revelando a menor preocupação com a questão de onde pertencem (i) os capitais; (ii) as pessoas; (iii) os recursos; e (iv) a tecnologia. Exerce domínio, sobre uma visão global dos mercados, da concorrência e da tecnologia com a clara intenção de produzir e de distribuir e de comercializar no mercado mundial. Como 'jogadora global' impreterivelmente sem excepção deverá comportar-se, como tal identificando segmentos de mercado nesses países, pelo simples facto dos mercados domésticos se encontrarem, definitivamente 'saturados', nos quais as suas atividades económicas são verdadeiramente mais rentáveis e a indústria de tecnologia é mais elevada, organizando-se em rede e estabelecendo alianças com novas unidades empresariais. Oferecem a possibilidade de procederem a modificações significativas no modo de produção das matérias-primas assistidas (i) pela facilidade na comunicação; (ii) pela facilidade nos meios-de-transporte; (iii) pela facilidade da mão-de-obra mais barata; (iv) pela facilidade de matérias-primas baratas; e (v) pelas excelentes vantagens fiscais independentemente da zona do globo em que essas podem ser encontradas e podem ser obtidas, tendencialmente em países emergentes, após uma 'deslocalização' dos países desenvolvidos e mais ricos, com salários obviamente mais elevados, assim como possuidores de mais e maiores benefícios. Resultado desse processo presentemente é a maioria dos produtos não apresentar uma nacionalidade claramente definida e empreenderem uma gestão integrada da produção nas diversas regiões com a manifesta intenção de assegurarem economias de escala\* e crescentes rendimentos. A veloz prosperidade e a veloz disseminação das tecnologias de informação é uma peça-chave na aceleração do comércio e na aceleração das transacções financeiras entre as diferentes Nações.

---

\* Permite uma organização do procedimento produtivo de modo a atingir uma máxima utilização dos seus factores produtivos agregados e envolvidos nesse processo com baixos custos de produção e o incremento de bens e de serviços. Decorre, sempre que a expansão da capacidade produtiva de uma empresa ou de uma indústria incita a um aumento da quantidade total produzida sem existir um aumento proporcional no custo de produção. Como resultado, o custo médio da produção do bem tende a ser menor com o aumento da produção. Exemplo: quando os factores produtivos aumentam, como: os recursos humanos ou a componente material a produção aumenta mais do que proporcionalmente. Se, duplicarem todos os factores produtivos a produção duplicará igualmente.

Essas sociedades empresariais 'munem-se' exactamente da tecnologia concebida e da tecnologia desenvolvida no plano internacional, no qual os seus centros de investigação têm um número superior de capital de recursos humanos, elevadamente especializado sob uma lógica de localização de produção independente. Para fazer face à concorrência dos seus potenciais concorrentes na obtenção de melhores preços e na obtenção de uma qualidade mais elevada ao nível tecnológico, através de uma redução dos custos, nomeadamente no despedimento de parte dos seus colaboradores e no crescer dos índices de automatização. Seguem marcadamente estratégias que facilitem a resposta nas procuras divergentes, nos diferentes pontos do globo com a oportunidade do reconhecimento de nichos de mercados dessemelhantes nas suas necessidades e nas suas preferências. Apesar de, enfrentam uma concorrência forte e uma concorrência global retêm a competência suficiente para a confrontar, dado que produtos com qualidade e baixo custo são a preferência privilegiada. Para além dessa abertura, dessa direcção ou dessa posição vital ao mundial terá realmente de conseguir ir mais longe, investindo um maior número de instrumentos e um maior número de métodos de abordagem que lhes permitam delinear, definir e progredir continuamente e permanentemente a sua estratégia internacional e não, somente evoluir num entendimento melhor de interacções entre o factor geográfico e o factor sectorial, tal qual o ambiente mundial. E consiga a capacitação de aplicar as decisões em concórdia com os objetivos deliberados da empresa nos variadíssimos domínios de actuação e em função da mesma. A soberania consecutiva e gradual do elemento relacional e do elemento cultural nas diferenciadas fases do seu desenvolvimento é imprescindível. Mesmo que, a importância dimensional detenha um valor significativo na realidade deixou de assumir a mesma importância, na medida em que o seu enfoque passa a ser demarcadamente internacional nos diferentes segmentos. Pois, devem conseguir possuir a capacidade de mobilização dos seus recursos, independentemente do lugar em que estão situados por forma a acionarem todos os meios e todos os métodos possíveis numa resposta a uma qualquer concorrência. Questionamentos continuados, no que respeita aos seus objectivos, aos seus processos e, ainda à sua organização, uma tarefa que unicamente alcançará o êxito com equipas de trabalho de uma superior flexibilidade e com equipas laborais de uma maior reacção e de uma maior aptidão de adopção numa apreensão de um exame de todos os seus sucessos e de todos os seus fracassos. Então, a 'penetração' num ambiente global, segundo o nível interno deverá empreender uma revisão da rentabilidade, uma revisão da organização empresarial e uma revisão da capacitação de inovação. Num nível externo a atenção converge na ponderação de

riscos potenciais, especialmente na particularidade das suas operações. Globalmente um maior controlo da sua rentabilização, uma busca organizacional mais adequada da estrutura e uma busca indispensável da inovação permanente é vital. O ambiente económico internacional moderno, no qual os fluxos comerciais, os fluxos comerciais e os fluxos de investimentos se intensificam cada vez mais e mais dirige-nos a pressupor e a sub-entender que a iniciativa de internacionalização, progressivamente afecta e constrange fortemente as empresas dedicadas ao comércio doméstico. E, conseqüentemente o seu mercado interno não possuindo laços relacionais com o plano estrangeiro, mas que na realidade estão obrigadas a uma adaptação tanto internamente como externamente dos riscos da desenvoltura das suas actividades.

Ficamos conscientes que uma empresa global adquire a possibilidade e a competência para uma actuação diversificada numa base simultânea em distintos países. Domiciliam-se em estados-nação com mais e maiores vantagens das quais são parte: (i) a aquisição de matéria-prima com um menor custo, uma despesa decisiva da sua possibilidade de ascender a um qualquer ponto do globo; (ii) a mão-de-obra mais barata; (iii) a um sistema de distribuição hábil e suficiente, que facilite o envio dos seus serviços ou o envio dos seus produtos a um qualquer destino; (iv) a publicitação dos seus produtos por forma a convencer o seu público-alvo a adquiri-los; e (v) a receitas várias vezes superiores ao Produto Interno Bruto de muitas regiões.

Contemporaneamente subsistiu claramente uma re-organização de entidades empresariais diga-se alterações fundamentais para uma flexibilização dessas mesmas estruturas, dilatando a expansão dessa a uma integração interna superior e uma integração externa superior de re-estruturação. A configuração e a organização dessas entidades globais assumem formatos impreterivelmente, de acordo com os locais nos quais se encontram sediadas, independentemente dos seus países em questão, adoptando medidas que efectivamente produzem repercussões no seu conjunto. Contudo, sem que essas nações as possam e as consigam constrangir e as consigam controlar. Seleccionar, escolher, bem como preferir essas zonas para a instituição dessas empresas procura sempre uma garantia evidente da forte competitividade e, tal e qual da rentabilidade, reivindicando a flexibilização e reivindicando as adaptações fundamentais às conjunturas. Auxiliando a capacitação de desafio e da capacitação de confrontação da concorrência mundial, fomentando uma melhor eficiência, assim como uma melhor produtividade. Incorporar novos mercados internacionais submete a obrigatoriedade de enfrentar os novos desafios que essa directiva e que essa decisão acarretam, que notoriamente divergem daqueles que encaravam num contexto puramente doméstico.

Posto que, o foco deste estudo esteja corroborado às empresas globais é primordial perceber e compreender alguns dos aspectos básicos da ‘penetração’ e do desenvolvimento dos mercados internacionais com os quais os Gestores Globais devem estar em permanente familiarização. Essa é uma questão que é particularmente verdadeira, nomeadamente para os gestores de recursos humanos que na grande maioria dos casos possuem um conhecimento incorrecto das estratégias e das operações das respectivas organizações. A fim de, conferir uma maior inteligibilidade a essa dimensão serão exibidos, ainda que de forma concisa os elementos base da estratégia e da estrutura dos negócios internacionais.

Grande parte dos Gestores Internacionais iniciam tal processo pela actividade mais básica de todas: a sua entrada e o seu desenvolvimento nos mercados internacionais. Já que, alcançar e ‘penetrar’ antecedentemente os mercados é um propósito basilar para que concorrentes locais e/ou concorrentes internacionais não consigam ‘munir-se’ de meios e de equipamentos com o intuito de explorar essas novas oportunidades e deixar esses adversários para um segundo plano. Por outro lado, a direcção geral da organização global e das suas estratégias devem estar devidamente alinhadas e devidamente relacionadas com os mercados internacionais. É possível expor e explicitar as diferenças mais notáveis entre as diferenciativas estratégias que essas podem efectivar nessa conjuntura. Faço referência à estabilidade, à expansão, à compressão ou ainda a uma dada combinação entre as três finais.

Na eventualidade de persistir uma ânsia e uma vontade de crescimento e de desenvolvimento os sectores globais aliados à ambição das unidades empresariais exercem estratégias que lhes permitam encontrar: (i) novos mercados; (ii) novos produtos; (iii) novos serviços; (iv) novas funções; (v) novas tecnologias; (vi) incorporar actividades, optando por uma posição horizontal, a jusante ou a montante da actividade concorrente; (vii) alcançar economias de escala; (viii) reduzir custos ou vantagens competitivas, através de uma redução do tempo, dos custos e dos serviços ou dos produtos já existentes. Os procedimentos para adquirir esses mesmos objectivos à partida podem ir de encontro ao desenvolvimento interno, através: da aquisição<sup>41</sup> ou fusão<sup>42</sup> ou ao desenvolvimento externo, sob da implementação de abordagens

---

<sup>41</sup>Genericamente faz referência ao acto, ao processo ou ao efeito de adquirir, obter ou tomar posse de algo que seja material ou seja imaterial, como: um bem ou um serviço, por exemplo e corresponde à forma mais rápida de introdução num mercado. Regra geral, os activos em aquisição estão inter-ligados a outros activos de menor interesse. Através, desse acto elimina-se um potencial concorrente, no entanto pode passar a deter uma empresa com problemas, já que entidades empresariais de qualidade são de elevado custo.

<sup>42</sup>Perante, o Direito Internacional explicita uma operação societária por intermédio da qual duas ou mais sociedades comerciais unem os seus patrimónios em razão de constituir uma nova sociedade comercial, evidentemente abandonando a sua condição individual.

conjuntas de desenvolvimento, de alianças estratégicas<sup>84</sup> ou de Investimento Directo no Estrangeiro<sup>85</sup>. Internacionalização maioritariamente deriva (i) dos serviços ou dos bens; (ii) dos mercados; (iii) das funções; e (iv) da tecnologia. A determinação do grau de globalização das organizações dependerá da análise do grau com que (i) bens ou serviços; (ii) mercados; (iii) funções; e (iv) tecnologia expressam um carácter global nas suas acções operacionais. Eventualmente, a entrada num mercado estrangeiro estimulado pela competitividade constante é possivelmente a maior força impulsionadora para que as entidades empresariais enveredem pela concretização de operações internacionais. Deveras traduz uma condição de defesa ou, apenas e, só o aumento da sua quota de mercado internacional para fazer face à concorrência ou simplesmente reagir à posição dos seus parceiros e dos seus fornecedores estratégicos. Passo de extrema relevância na defesa dos interesses e na viabilidade de uma empresa a longo prazo. O não reconhecimento da influência participativa global é indiscutivelmente um erro decisivo. É, necessário identificar a ingerência da participação global para o sucesso a longo prazo. Se, assim não o for a estratégia empresarial incorre numa falha fatal, uma resultância óbvia do sistema internacional actual.

Respeitante à desenvoltura internacional para a aquisição de tecnologia ou para a diversidade e para o controlo de determinados desenvolvimentos industriais que facilitam num longo período vantagens, alude uma estratégia perfeitamente orientada. Por seu turno, as vantagens obtidas a longo prazo para a orientação dos mercados são também considerada uma

---

<sup>84</sup> Compreende uma extensa variedade de relações contratuais especialmente entre concorrentes de um mesmo país e entre concorrentes de diferentes países. Nos últimos anos essa forma de associação tornou-se numa das configurações de expansão internacional mais usuais, simplesmente pelo facto de as entidades empresarias cada vez mais e mais enfrentarem pressões de âmbito internacional e, ainda de carecer de auxílio em mercados externos. Permite evitar 'lutas' de amplos períodos em mercados externos que na maioria dos casos dirigem a um consumo excessivo financeiro e a um consumo excessivo intelectual dessas, estando sujeitas a uma maior vulnerabilidade das acções dos seus potenciais concorrentes. Ao invés, de travarem 'contendas' com os seus adversários procuram obter ganhos em áreas que possuem maiores vantagens ou nas quais a sua participação é fundamental para manter o equilíbrio de poder no sector a que pertencem. O seu primeiro propósito é constituir-se parte ou ganhar quota num mercado.

<sup>85</sup> Contribuição de capital proveniente do exterior empregue na estrutura produtiva doméstica de um país, através da criação de novas empresas ou na participação de uma unidade empresarial que subsiste, segundo a forma de accionista. É uma aplicação interessante, na medida em que os recursos entram num determinado estado-nação alojando-se nesse mesmo por um longo período e auxiliam cooperativamente no aumento da capacidade de produção. Tal, aplicação de capital que as empresas fazem fora do seu país de origem numa procura por uma maior rentabilidade permite à entidade empresarial reter todos os seus lucros, aumentar a sua experiência, bem como aumentar os seus conhecimentos do mercado e os seus conhecimentos dos consumidores. Salientar que as possíveis e as potenciais conflitualidades em razão de interesses com os seus parceiros são eliminadas. Existindo a possibilidade de integrar as várias operações, inclusive usufruir de sinergias no âmbito internacional. No entanto, também expressa desvantagens particularmente em relação aos riscos políticos, isto é, ao risco de expropriação principalmente naqueles países com menores índices de desenvolvimento e num acrescido número de dificuldades na fase inicial da descoberta, por exemplo: canais de distribuição adequados, no reconhecimento do mercado e no reconhecimento do seu meio envolvente.

força estimuladora para as empresas. Uma vez que, percebem e verificam uma evidente redução ou verificam uma evidente saturação dos seus mercados. A estratégia em regra passa por uma orientação agressiva ou por uma orientação de *low profile*, sempre em consonância com a sensibilidade política dos mercados locais à concorrência externa. O 'impulso' para o mercado estrangeiro constitui sem dúvida alguma uma direcção para a obtenção de lucros. Na grande maioria das vezes o seu objecto é recuperar rapidamente o investimento realizado ou poupar nos custos, independentemente da área a que esses estejam ligados. Logo, podemos concluir que o entendimento da pluralidade das motivações primárias para o negócio compõem o primeiro passo para a necessidade de diferenciação numa organização global. Todavia, é pertinente ressaltar que: nem todas essas devem optar por uma estratégia de 'globalizarem' as suas operações em razão da grandeza da produção no exterior, dado que pode, por exemplo: variar consoante a tipologia de negócio, ou seja, de indústria para indústria.

A sumária enumeração e exploração acerca dos factores que devem ser, impreterivelmente considerados para desenvolver e para realizar estratégias internacionais relativas às empresas não se constitui ampla e meramente representativa de todo o tipo de questões que um Gestor Global terá de estar familiarizado. Se, efectivamente ambicionar compreender os constrangimentos e as oportunidades que estão ao dispor de uma entidade global num contexto internacional. Como, já havia tido a oportunidade de mencionar, independentemente da estratégia internacional escolhida e adoptada por uma unidade empresarial essa terá de se apoiar sempre sem excepção na estrutura e na cultura adequadas, bem como nos seus recursos humanos competentes, com o intuito de a implementar devidamente. As estruturas nas operações globais revelam um papel de importância, embora muitos executivos tendam a pensar erradamente essa como a peça-chave, porém na realidade não o é. É, somente uma parte da globalização, o seu elemento crítico.

Os Gestores Globais estão num aprendizado contínuo, incitando uma busca pela procura assídua de informação, assim como por potenciais concorrentes e por potenciais oportunidades. Então, parece-me pertinente reflectir, sobre a seguinte citação de Carse na obra de Rhinesmith: As regras de um jogo finito são os termos contratuais pelos quais os jogadores podem concordar sobre quem ganhou (Rhinesmith, 1996:78). Traduzindo o que já fora referenciado e descrito ao longo desta breve reflexão em que a estratégia e a estrutura assumem um papel notável nessa

---

<sup>31</sup> RHINESMITH, Stephen H. em GLOBALIZAÇÃO: O GUIA DO GESTOR – SEIS CHAVES PARA O SUCESSO NUM MUNDO EM MUDANÇA, p. 95.

<sup>32</sup> RHINESMITH, Stephen H. em GLOBALIZAÇÃO: O GUIA DO GESTOR – SEIS CHAVES PARA O SUCESSO NUM MUNDO EM MUDANÇA, p. 78.

dinâmica. Tanto, a estrutura como a estratégia determinam parte das regras, bem como as linhas directórias do jogo e quando seguidas permitem a conquista de ganhos por um período delimitado. Mesmo que, de forma repetida re-defina e re-orienta (i) a respectiva estrutura; (ii) a respectiva estratégia; (iii) a respectiva cultura; (iv) e a respectiva componente humana, segundo a óptica do pensamento global isso não significará e não garantirá de forma alguma que deverá continuar a deter ganhos infinitos no decurso do jogo global.



### **CAPÍTULO III – CONSIDERAÇÕES GERAIS NO ÂMBITO DA NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL**

O conhecimento histórico na Negociação Internacional é importante especialmente para percebermos e compreendermos a análise das duas dimensões históricas: a Perspectiva Diacrónica e a Perspectiva Sincrónica. A primeira, representativa de uma lógica de substituição dos elementos ou dos acontecimentos no tempo, nomeadamente no contexto histórico e na memória colectiva. Segunda, própria da relação sistémica entre elementos ou acontecimentos num determinado contexto, no modo como o processo negocial está organizado. Ambas manifestam uma acção de correlação com o factor tempo e com o factor espaço, um relacionamento espaço-temporal com uma forte interacção dinâmica que persiste entre si. Um acto negocial carece de uma obrigatoriedade da componente circunstancial que surge em um dado período histórico, atravessando impreterivelmente todo o processo negocial claramente activo e energético sob uma disposição diagonal capaz de influenciar decisivamente a metodologia de negociação especialmente, no que respeita ao câmbio das posições iniciais, pelas posições políticas e poder dos burocratas.

Negociação Internacional fundamenta-se na exaltação a todas as interacções circunstanciais do procedimento negocial, ou seja, dimensão sincrónica, porém devidamente enquadradas com o seu contexto histórico que efectivamente envolve a própria negociação, de acordo com a dimensão diacrónica. Em, outras palavras a noção de optimização de negociação, ponto de equilíbrio conseguido, através de uma constante interacção comunicacional sistematizada atravessada pela consciência de uma memória colectiva e, igualmente de um conhecimento histórico, minimamente aceitável. Forma elucidativa mais simplificadora para apreender como a História interfere na Negociação Internacional categoricamente, na grande maioria das situações.

Semelhantemente é necessário tomar consciência e, sobretudo atenção aos exequíveis enviesamentos que podem decorrer nas Negociações Internacionais, frequentemente descritos no processo de negociação e qual o seu impacto no aspecto comportamental dos negociadores e obviamente nas repercussões dos resultados alcançados no mesmo. Na óptica, de Rosa Cabecinhas<sup>39</sup> citando Jesuíno os modelos económicos deram uma contribuição fundamental à

---

<sup>39</sup> Cabecinhas, Rosa em Heurística e enviesamentos cognitivos no processo de negociação de conflitos

teoria da negociação uma vez que estabeleceram os factores estruturais básicos das interacções negociais. No entanto, apresentam uma importante limitação decorrente dos constrangimentos que impõem às situações negociais. Estes modelos excluem os processos psicológicos a que os participantes podem recorrer, através das interacções, para influenciar as decisões do outro (Cabecinhas, 1995:3).

Assim sendo, o Enunciado Económico trata-se da descrição do modo como os indivíduos neste caso em concreto, actores e jogadores tomariam as suas decisões em cenários de contexto negocial, a partir da premissa de um comportamento totalmente racional concentrando-se preferencialmente no exame de duas variáveis dependentes: o grau do acordo obtido e a sua eficácia. Conforme essas variáveis dependentes um acordo só deverá ser alcançado se subsistir para as partes uma zona de acordo, na qual seja preferível a uma situação de impasse. Na, clara eventualidade de, tal zona de acordo não existir a negociação não conseguirá um qualquer acordo. Variadíssimos estudos empíricos têm revelado que, mesmo que essa zona de acordo se processe não configura uma certeza incontestável, na medida em que não assegura que um acordo seja sempre obtido. Respeitante à eficácia do acordo, segundo os modelos económicos presumem que os negociadores maximizam a utilidade das suas decisões, em que o seu resultado é impreterivelmente eficaz. Todavia, a pesquisa empírica exercida por corporações da psicologia social, demonstram exactamente o contrário, ou seja, esses empreendem constantemente acordos sub-óptimos, abaixo do que seria óptimo. Então, os indivíduos dirigem-se, segundo um comportamento racional orientado para o custo/benefício e a maximização da utilidade, sempre num contexto de situação negocial na obtenção de uma zona de acordo para um acordo – *acordo distributivo* ou *acordo cooperativo* ou *acordo integrativo* – ou para um *impasse*.

Parece, ainda importante observar o Enunciado Psicológico pela sua capacitação de complementaridade ao Enunciado Económico, embora efectivamente detenham interesses divergentes faz ressaltar uma dimensão fundamental nesta natureza de negocial, em razão da sua capacidade de manipulação, tal e qual a sua capacidade de influência. Assim sendo, o Enunciado Psicológico assenta em todas aquelas condições indispensáveis para a metodologia negocial. Faço referência à interacção estratégica e, conseqüentemente à informação que daí provém, complementando o Enunciado Económico na medida leva em consideração à circunstância dos actores possuírem a inteira possibilidade de manipular as expectativas dos restantes jogadores na estrutura da situação, isto é, no padrão dos seus ganhos e no padrão das

suas perdas e nas atitudes dos riscos, quer dizer nas funções de utilidade e comportamentos negociais. Uma manipulação que é praticável, através de um diálogo pelas partes intervenientes, a possibilitação de fornecerem informação completa ou informação incompleta ou informação exacta ou informação inexacta o que modifica substancialmente o procedimento comunicacional da decisão. Jesuíno<sup>84</sup> defende, perante essa compreensão que a negociação consiste essencialmente na manipulação da informação com vista à optimização dos interesses próprios, num contexto de interdependência (Jesuíno, 1992:15). Aplicabilidade que se expande às dissemelhantes conjunturas negociais, das interacções cooperativas às interacções competitivas, numa análise das estratégias de negociação e numa análise das tácticas de negociação nos diferentes contextos, conectando-as com os factores estruturais e com os factores psicológicos. O entendimento tradicional da negociação que pressupõem que: os jogadores são unitários e racionais que expressam desacordos de interesses e, portanto procuram tentar resolvê-los sob um acordo que consinta maximizar o seu próprio interesse. Ao invés, a visão psicológica mais moderna não admite o pressuposto da racionalidade absoluto das decisões, tendendo em linha de conta (i) o impacto do âmbito social negocial; (ii) os laços relacionais entre participantes; (iii) as normas sociais; (iv) os procedimentos em grupo; (v) entre outros. Tomando em consideração o domínio psicológico-social os métodos de negociação têm sido discutidos em dissemelhantes níveis de exame pela sua ordem de complexificação, segundo Jesuíno<sup>85</sup>. (i) Nível I – análise de processos de negociação diádicos ou interpessoais circunscritos, somente a dois actores, já que a actuação exercida é puramente em função dos seus interesses individuais; (ii) Nível II – análise de processos de negociação intragrupais circunscritos a mais de dois actores. Negociações que, por vezes conduzem à constituição de coligações; (iii) Nível III – análise de processos de negociação intergrupais circunscritos, somente a dois ou mais grupos e/ou organizações conduzidas usualmente por representantes que dispõem de mandatos de extensão variável. Sublinhar a dificuldade adicional que, tal apresenta, uma vez que articula dois processos negociais: aquele que sucede no interior de cada um dos grupos expostos (intra-grupal) e aquele que sucede entre grupos (inter-grupal); (iv) análise de processos de negociação assistida circunscritos a uma intervenção de uma parte terceira, através da forma de mediação – terceira parte age como uma peça facilitadora, ausente de poderes para decidir sobre qualquer desfecho do conflito – ou da forma de arbitragem – terceira que predispõem da faculdade de poderes na

---

<sup>84</sup> Jesuíno, Jorge Correia em A negociação: estratégias e tácticas

<sup>85</sup> Jesuíno, Jorge Correia em A negociação: estratégias e tácticas

decisão do desfecho final –. Ressaltar a limitação deste estudo, apenas e só na óptica cognitiva pelo que o foco é o indivíduo, os processos cognitivos que irão definir o formato como o seu raciocínio da situação negocial é construído e como resultância da influência, vigorosa das estratégias de negociação. Logo, o indivíduo emprega a informação completa ou informação incompleta ou informação exacta ou informação inexacta da comunicação interactiva entre jogadores, orientada para uma racionalidade limitada no modo como evolui a percepção dos interesses de cada um dos jogadores num contexto de interacção negocial – situação negocial –, direccionando-se para resultados orientados para uma zona de acordo, isto é, para um acordo – acordo óptimo ou acordo sub-óptimo – ou um impasse. A Abordagem Psicológica por comparação à Abordagem Económica desloca o pensamento dos interesses divergentes na negociação de uma objectivação factual, característico do Enunciado Económico para um pensamento subjectivo, característico do Enunciado Psicológico.

A negociação descreve um processo comunicacional entre actores soberanos com o evidente intuito ou não à obtenção de um acordo assinalado pela inexistência de mecanismos estruturantes externos coercivos e pela presença de resultados que, em regra geral não se encontram pré-definidos. O Enunciado Cognitivo infere um acto negocial, no qual os seus jogadores, perante uma situação de conflito buscam o alcance de uma plataforma, assente no acordo, por forma a impedir um estado de confrontação directa entre si. Mas, parece axiomático que a procura de um acordo indica em primeiro lugar uma partilha de decisões simultâneas, entre as partes em questão. Com tal, adoptar esta dimensão para o exame negocial, segundo Cabecinhas<sup>26</sup> citando Monteiro: a) que cada parte negocial é um órgão de decisão; b) que os comportamentos são analisados enquanto escolhas decisionais apoiadas em julgamentos e avaliações sobre a própria situação negocial; c) que cada uma das partes toma em consideração a informação disponível sobre essa situação, analisa o comportamento da outra parte, prediz o que irá acontecer em seguida e avalia as suas potenciais consequências; d) que existem padrões cognitivos 'criados' pela própria situação e contextos negociais (Cabecinhas, 1995:5). Impreterivelmente a tomada de decisão num ambiente de negociação sugere numa primeira instância aplicar os métodos cognitivos. Dado que, situações negociais são fortemente marcadas por um elevado grau de incerteza que quase sempre, sem excepção verifica-se a presença de

---

<sup>26</sup> Cabecinhas, Rosa em Heurística e enviesamentos cognitivos no processo de negociação de conflitos

uma ingerência heurística<sup>57</sup> e dos enviesamentos. Os procedimentos cognitivos são precedentes importantes das tácticas de negociação, nomeadamente no exercício das repercussões nos resultados. Decisões negociais são normalmente praticadas em contextos que lhes são muito próprios, ou seja, em sistemas organizacionais, em sistemas sociais e em sistemas culturais, todos com complexidades com um apoio histórico e com restrições, de cariz legal. Uma das principais questões, nesse âmbito é que os processos de informação, bem como os processos de decisão são exactamente significativos na negociação, maioritariamente no seu raciocínio acerca (i) de questões; (ii) de concessões; (iii) de compensações; e (iv) de estratégias. A problemática dos resultados sub-óptimos está intimamente relacionada com uma limitação de aptidão na selecção, na memorização e na recuperação do elemento memória. Para fazer face a, tal problemática na limitação cognitiva muitos negociadores, embora conscientemente ou inconscientemente depositam confiança na heurística, no sentido de os auxiliar na selecção e na processação rápida da informação disponível, dado que a heurística admite regras de análise simplificadoras no processo de tomada de decisão. Representações desenvolvidas como consequências de observações e experiências prévias à partida tendem a conduzir o processamento da informação, orientando a atenção e a memória para constatar e para recordar, determinados episódios, enquanto outros episódios são verdadeiramente ignorados ou até mesmo esquecidos. Sendo assim, o Enunciado Cognitivo centraliza o seu foco na forma como o indivíduo selecciona, processa e faz uso da informação no decurso do processo negocial (i) na construção da realidade social; (ii) na percepção das intenções; (iii) das atitudes; e (iv) das crenças da outra parte, uma assimilação situacional que permite a determinação do comportamento numa negociação.

Parece depreendemos e ficamos conscientes que, quando estamos diante de uma situação negocial, na qual os jogadores adquirem uma presença de objectivos dessemelhantes que a melhor estratégia a inferir é precisamente a não estratégia, a ausência da mesma, no sentido de ser o mais transparente possível. Num cenário de negociação convém não fornecer

---

<sup>57</sup> Processo concebido pela interposição de regras com o objecto de encontrar soluções para um problema, pelo facto de as questões assumirem uma natureza difícil processa a uma substituição dessas por outras que sejam claramente de uma mais fácil resolução na obtenção de respostas viáveis, ainda que imperfeitas na grande parte dos casos. São aquilo que apelidamos de imagens interiorizadas, quando persiste uma incerteza, tanto estrutural como substancial e operativa. A ausência de capacitação para perceber e compreender, todas as incertezas das mais variadas naturezas dirige-nos a uma busca por algo capaz de nos auxiliar nessa situação. Observamos o nosso saber interiorizado como uma 'espécie de filtros interpretativos' das informações fornecidas pelos outros participantes, a fim de conseguir um posicionamento minimamente sólido do processo negocial.

informação completa ou informação incompleta ou informação exacta ou informação inexacta ao seu potencial oponente. Pois, se partilharmos do pressuposto que esse é igualmente racional a sua reacção inevitavelmente será em concordância com aquela informação que recebe, o que poderá determinar a estabilidade negocial pondo-a em risco. Exemplo: situações negociais entre Estados-Nação são em regra permanentes, por essa razão convém que o relacionamento entre si deva ser impreterivelmente o mais transparente possível, porque na eventualidade de um proceder a uma qualquer prática de *bluff*, a estabilidade negocial poderá ser posta em causa. Particularmente, quando a estratégia de uma das partes é evidentemente melhor do que a do seu potencial adversário, numa procura pela ponte de equilíbrio negocial.

Em Negociação Internacional os assuntos, segundo uma classificação clássica de carácter mais anglo-saxónico adaptado, ao contexto da Guerra Fria, em Relações Internacionais e em Ciência Política encontrava-se subdividida em *High Politics* e *Low Politics*. *High Politics* fundamenta-se naqueles assuntos, onde a negociação admite uma ligação profunda e intensa com todas as problemáticas da sobrevivência dos estados-nação, especificamente em questões de segurança e em questões de defesa dos estados pelos altos dirigentes políticos. *Low Politics* trata-se da negociação de assuntos que apresentam uma ligação indirecta com a problemática da sobrevivência dos Estados, nomeadamente, em questões de sustentabilidade, tais como: (i) a economia; (ii) as finanças; (iii) o ambiente; (iv) os Direitos Humanos; (v) problemas humanitários, (vi) narcotráfico; (vii) entre outros. Tal categorização, que durante anos afiou serviu os políticos revelou-se demasiado simplista, na medida em que não leva em linha de conta a interdependência dos sistemas internacionais. O 'ponto de viragem' na classificação dos assuntos em Negociação Internacional sucedeu, após a Declaração de *Schuman*<sup>28</sup>, uma vez que o uso de temáticas secundárias era um exercício para transformar as relações entre Estados-Nação, isto é, utilização das *Low Politics*, a fim de conseguir alcançar questões de *High Politics*. A partir, do discurso de *Schuman* o espaço europeu passou a encarar a realidade de uma nova maneira, já que actualmente a Europa não faz uso de uma divisão tão rígida, como acontece com a demarcação clássica entre *High Politics* e *Low Politics*, pois não faz sentido alguma lógica inflexível e anacrónica.

---

<sup>28</sup> Robert Schuman em 1950 expressou a sua vontade na constituição de uma Europa organizada e coesa, sob o requisito primordial para a preservação das relações pacíficas entre os Estados Europeus. Proposta que é considerada como a fundação da União Europeia da contemporaneidade.

A nova classificação dos assuntos em Negociação Internacional propõem uma categorização dinâmica, inversamente à sua estaticidade. O conceito central são, agora os assuntos em destaque e não os acontecimentos<sup>98</sup>. Teoricamente um assunto em destaque é aquele que é considerado numa dada circunstância temporal, numa dada circunstância geográfica e numa dada circunstância política, seja em um plano nacional ou seja em plano internacional ou num determinado contexto mediático uma observação percebida por um vasto grupo de indivíduos como, sendo decisivo e capaz de marcar a agenda política nacional e política internacional no caso de ser ou se tornar determinante. Transmite a ideia que os vários grupos de interesse debatem entre si, no sentido de emitir a sua própria visão no acto negocial, procurando exercer influência no processo de negociação. Os factores que exercem influência no grau de destaque dos assuntos estão orientados, segundo quatro dimensões distintas entre si. (i) Primeira, problemática dos custos/benefícios ao nível político, respeitante a questões económicas, a questões políticas e a questões ideológicas; (ii) segunda, compromisso político dos actores, compromisso económico dos actores, compromisso comunitário dos actores e compromisso étnico dos actores; (iii) terceira, premência jurídica do assunto, na medida em que um problema de crise origina uma urgência negocial e que acaba por intervir na definição do processamento negocial; e (iv) quarta, ênfase dada pelos média, visto que os assuntos ganham destaque, através daquilo que consideramos a agenda mediática que decide sobre a publicitação dos assuntos no plano público. Esses factores são aqueles que definem quais os assuntos mais preponderantes e quais os assuntos menos preponderantes, independentemente de uma distinção clássica ou da distinção moderna entre *High Politics* e *Low Politics*. Parece de fácil percepção que a moderna adopção da classificação dos assuntos em Negociação Internacional é a mais adequada para o presente, dado que a classificação clássica dos assuntos em Negociação Internacional é simplista, incompleta e obsoleta. Talvez, a espectacularidade dos assuntos pudesse integrar o quinto factor que determinaria e influenciaria o grau de destaque dos assuntos numa perspectiva evidentemente mais moderna e mais competente para enfrentar os novos desafios nessa temática.

---

<sup>98</sup> Eventos que são concebidos por causas determinantes e que em regra têm uma ocorrência inesperada, mas que simultaneamente se apresentam capazes de gerar consequências em episódios futuros.

## 1. Negociação Internacional: Estrutura E Processos

*Negotiation is a process by which contending parties come to an agreement, but that process neither occurs nor can be analyzed merely in its own terms. It begins with a certain distribution of actor characteristics, which then become the independent variables through the process and its analysis are conducted (Zartman, 2002:65).*

Sob, uma nova óptica concentremos a nossa atenção no Pensamento Realista das Relações Internacionais<sup>60</sup> aquele que categoricamente se apresenta como a corrente dominante dessa mesma disciplina, sugerindo que a negociação tem efectivamente lugar (i) quando nos encontramos diante de uma ausência de regras directórias (no caso de persistirem regras não subsistirá espaço para o acto negocial); (ii) quando não persiste uma autoridade; (iii) quando as partes assumem uma postura totalmente soberana com liberdade de acção negocial; e, (iv) quando se exprimem notoriamente independentes de uma qualquer autoridade superior. Características essas que podem assumir uma determina posição na fase inicial do processo, todavia ao longo do mesmo podem ser alteradas. Independentemente (i) dos seus componentes; (ii) da distribuição da sua estrutura; (iii) das suas variáveis intervenientes; e (iv) dos seus termos analíticos que intervêm na estrutura e nos resultados a ordem estrutural detém um papel decisório ou pelo menos influente no decurso do procedimento. A questão primeira no exame da Negociação Internacional é ter em atenção a forma como os resultados são explicitados uma posição decisória com uma evidente independência à sua configuração directa ou à sua configuração indirecta. Tais, resultados podem ser justificados e podem ser explicados pela seguinte posição: determinação pelo próprio desejo daqueles que os sabem esclarecer ou minimamente percebem que os resultados não podem ser simplesmente causados.

A dissecação da *estrutura* compõe a base analítica causal da Negociação Internacional. Compreendendo que os constituintes integrantes que instituem a arquitectura da *estrutura* são: (i) o número de partes; (ii) o valor dos resultados prováveis; (iii) as fontes de possibilidades tácticas; (iv) entre outras variáveis que, efectivamente apresentam a susceptibilidade e apresentam a probabilidade de poderem ser determinados, por elementos exógenos de carácter funcional ou, por elementos de carácter disfuncional para as negociações. Dadas as

---

<sup>60</sup> DOUHERTY, James E.; PFALTZGRAFF, Robert L. em Relações Internacionais: As Teorias Em Confronto, p. 102.

circunstâncias os intervenientes do *processo* negocial reúnem os seus esforços ao mais alto nível, a fim de conseguirem dar o seu melhor, uma vez que a *estrutura* já se encontra definida 'os dados estão lançados' para executar e para explicar os resultados. Então, acompanhando o raciocínio de Zartman<sup>64</sup> (2002:65) *Process follows form*, declarando que a investigação detalhada da *estrutura* é uma peça fulcral.

Para podermos possuir uma compreensão aceitável de tudo aquilo que caracteriza o estudo negocial, a *abordagem estrutural* é a mais inteligível e, igualmente a mais compreensiva. Essa consiste na relação expositiva dos resultados com a distribuição dos elementos-chave ou com a disposição dos elementos-chave, nomeadamente o número de partes intervenientes, bem como o seu poder, a sua análise dos conceitos resultantes e as suas derradeiras implicações. Regra geral, a *estrutura* hierárquica primária de uma situação negocial envolve duas partes que buscam alcançar um resultado único e buscam alcançar um resultado comum. Não obstante, os números por si só não constituem a *estrutura*, dado que não subsiste um qualquer tipo de distribuição e nada detém a capacitação de proporcionar a dinâmica de movimento. É o elemento provido pelo poder de ambas as partes em negociação que produzem o movimento de posições contrárias a uma posição conjunta. Perante o que fora proferido para a importância analítica a *abordagem estrutural* demonstrada, segundo uma perspectiva simplificadora incorre em variadíssimas e em significativas dificuldades conceptuais. Vejamos, a primeira. Contrariamente ao factor tempo e ao factor capital o poder não é significativo de um objecto em um todo é, somente apenas e só a variável causal com uma natureza conceptual inexplicável. Portanto, um exame fundamentado na base de distribuição de energia deverá especificar o seu elemento causal particular entre os restantes e eventualmente elucidar a conexão entre o aspecto da causalidade e de todo o resto. Segunda a análise da energia está coadunada a suposições assimétricas ou a suposições simétricas, duas conjunturas obviamente opostas, porém indispensáveis. O exemplar mais básico de uma negociação correlaciona-se com a suposição simétrica, de igualdade. Isto significa, que vigora uma simetria simples em situação negocial, na qual ambas as partes exibem poder de veto no acordo. Uma condição revista em muitas das experiências negociais, onde existe uma situação igualitária de poder traduzindo uma conjuntura mais propícia a negociações satisfatórias. Favorável à negociação de *acordos integrativos* ou de *acordos cooperativos* reflecte uma situação, na qual persistem ganhos e

---

<sup>64</sup> KREMENYUK, Stephen H. em INTERNATIONAL NEGOTIATION ANALYSIS, APPROACHES, ISSUES, p. 65.

persistem perdas que, nem, sempre são representativos de uma postura simétrica para os seus participantes. No entanto, é perceptível verificar que subsistem ganhos e que subsistem perdas impreterivelmente. Demonstra um cenário em que as partes participantes obtêm mais ganhos do que aqueles que conseguiriam alcançar se não enveredassem pela negociação. Constata-se que essa determinação cooperativa confirma uma conjuntura, onde cada uma das partes se encontra numa melhor posição, devido a esse compromisso, quando comparada com uma situação antecedente a um acto negocial. Porque o direito de veto oferece a possibilidade de um empate técnico durante o decurso negocial, pois um jogador não pode obrigar o outro a efectuar o que esse não pretende fazer, posto que o poder é igualitário, o poder que 'trazem' consigo para a negociação. A tendência dos intervenientes é tentar superar esse empate sob uma condução mais cooperativa, através de um comportamento mais conciliante, evitando uma conduta mais 'dura'. Por outro lado, se subsistir espaço para o *impasse*, uma posição característica de um procedimento que incorre num impedimento de continuidade das suas funções ou da continuidade das suas execuções, num bloqueio. Em regra, é uma dificuldade insuperável, contudo, apesar de não oferecer uma 'saída favorável' poderá, ainda assim ser contornada, proveniente de um duplo veto que expressa explicitamente uma situação que solicita a carência de uma renegociação. Geralmente é simbolicamente representativa de uma negociação impossível de se realizar, até que as partes reconheçam o *impasse* e tentem encontrar formas viáveis e formas praticáveis de o resolver. As tentativas dos jogadores para superar o *impasse iminente* ou *impasse presente* consistem na reunião de todos os esforços possíveis com o intuito de refutar a igualdade estrutural e procurar algo distinto de uma solução negociada. Nesse contexto, o poder acaba por ser definido como uma percepção das partes submetidas ao veto, identificando o *impasse* como sendo prospectivo ou como sendo retrospectivo. Mesmo que, o *impasse* possa ser previsto não existe uma qualquer possibilidade de ser medido pelo menos, até que as partes hajam, podendo ser estabelecida por recursos de energia das partes, mas em dissemelhantes dosagens. Igualdade de energias faz corresponder a uma condição estática, não característica de uma qualquer conformação fragmentativa do próprio *impasse*, introdutória à negociação. A interpretação dinâmica da igualdade é a reciprocidade. A ressaltar que num primeiro momento de igualdade inicial a problemática não é capaz de se resolver, porém funciona como uma 'espécie de engrenagem' de concessões para fornecer uma resposta a uma primeira resolução convergente reconhecida como uma norma comportamental, como um exemplar prático e com um exemplar justo. Quando, ambos os

participantes são detentores do mesmo poder tudo indica que tentam retirar o máximo potencial de uma negociação, reflectindo um resultado satisfatório. Todavia, quando a reciprocidade não é praticada pelas partes nos diferentes momentos essas tendem a esperar pelos resultados finais, no caso de as partes empreenderem cedências no início do processo negocial aguardam para serem recompensadas no final desse e se, tal não se processar por norma regressam ao seu poder de veto, sobre o acordo. É interessante notar que mesmo, quando os negociadores não estão no mesmo patamar de igualdade se tivermos em atenção o veto em conformidade com o ponto de vista de energia percebemos que a expectativa de igualdade dinâmica pelo meio da reciprocidade, ainda se encontra presente. O resultado é a fonte figurativa da noção primordial de justiça, na qual os excedentes são repartidos igualitariamente pelas partes envolvidas. Ainda que, a igualdade de participantes e a igualdade de resultados seja dificilmente medível, frequentemente as implicações adivinham-se notoriamente favoráveis. Parece sabido que o acto negocial entre as partes revela-se, efectivamente mais produtivo, quando é vigorativo de um sentimento de igualdade entre essas, obtendo um resultado mais satisfatório. Aquando, dessa percepção fica patente um sentimento consciente de justiça do processo. Independentemente, de cada um dos actores deter o seu poder persiste um respeito do ponto de vista do *processo* ou do ponto de vista da dinâmica comunicacional dos intervenientes que são considerados funcionalmente iguais, quer isto dizer que são soberanos. Existem regras que compõem o *processo*, uma 'espécie de justiça procedimental' autónoma do facto do poder estar distribuído de forma assimétrica permanece uma 'espécie de justiça' por considerar que (i) os estados; (ii) os indivíduos; (iii) as delegações; (iv) entre outros se manifestam funcionalmente iguais. Adquire uma tendência para *acordos distributivos*, situação na qual subsistem ganhos e subsistem perdas para os jogadores intervenientes, que nem sempre são simétricas para essas. No entanto, nesse caso persistem impreterivelmente ganhos e/ou *acordos integrativos* ou *acordos cooperativos*, uma conjectura na qual os actores no acordo obtêm maiores ganhos do que os que conseguiriam alcançar se não enveredasse pelo acto negocial. Uma disposição, onde cada participante fica numa melhor posição, quando comparada com a situação precedente à negociação.

Deduções procedentes do modelo simplista simétrico, no qual ambos os negociadores têm um poder igualitário, isto é, a possibilidade de vetar o acordo, dando lugar à condição de um acto negocial satisfatório em qualquer tipo de negociação sugerem que as partes em questão vão dar o seu melhor individualmente e vão dar o seu melhor colectivamente, quando

procederem à transformação de uma negociação distributiva em uma negociação integrativa, maximizadora de trocas e traduzindo resultados de soma positiva. Na verdade, a igualdade estrutural permite liberdade de esforço aos jogadores para conseguirem atingir as mesmas posições e admite, também ainda a possibilidade desses conceberem maiores benefícios. O elemento-chave de um resultado positivo não se encontra estritamente correlacionado com a distribuição igualitária do todo, mas numa troca equivalente de bens. Fornecedor de um resultado óptimo, no qual é maximizado o retorno do produto para ambas as partes. Simetria declara-se como o objectivo e como a hipótese do sucesso numa negociação criativa. Porém, concomitantemente essa análise 'perfura' a questão do poder, pois que a conceptualização conecta-se literalmente como a análise estruturalista demonstrando-se insatisfatória, dado que por outros é observada como uma 'posse', algo que determinada parte possuiu, logo, algo retratado com facilidade na distribuição. Tais, conceitos conceptuais têm sido empregues com extrema perspicácia para uma antecipação de resultados negociais. Para alguns essas interpretações num mundo repleto de evidências em que a parte que obteve mais poder (calculado, por exemplo pelos elementos clássicos, como os militares ou outros) acabou por ser dominada ou pelo menos saiu de igual forma da negociação. Verificamos que a análise estrutural 'suplica' por uma nova e, por uma criativa apreciação da sua concepção vital. Uma discussão plena, no que respeita à variável de poder tenderá e deverá posicionar-se para, além do seu escopo. Novos avanços, para uma melhoria da compreensão dessa noção advêm de uma vertente analítica estrutural da negociação em concordância com essa *the way in which actor A uses its resources in a process with actor B so as to bring about changes that cause preferred outcomes* (Zartman, 2002:68).

Da mesma forma, o exame estrutural é um auxílio inquestionável nos novos entendimentos das fontes de energia. Energia pode derivar de recursos que admitem recompensar ou de recursos que admitem penalizar o aspecto comportamental de uma parte, contudo, ainda assim pode surgir de elementos que determinam a vulnerabilidade do outro jogador, resultado das recompensas ou resultado das penalizações. Noutras palavras, o acordo em si pode ser analisado como recompensatório para ambos os participantes não sendo diferenciados pela sua capacidade de fornecer retornos, mas sim pela sua atenção para cada um desses. Uma percepção que permite investigar a assimetria mesmo, quando nos encontramos perante situações aparentemente simétricas em que as partes não apresentam recursos de poder à excepção do seu poder de veto sobre o acordo e podem demonstrarem-se

dissímeis na sua necessidade de um acordo e, portanto vulneráveis ao veto da outra parte. Segundo, Zartman<sup>85</sup> (2002:69) a *Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)* expressa ‘a melhor alternativa para um acordo negociado’ que servirá de referencial para determinar o ponto, onde é preferível considerar um impasse, ao invés da possibilidade de um acordo. Funciona como uma ‘espécie de ponto de segurança’, a partir do qual não interessa subsistir acordo, visto que os actores percebem mais prejuízos do que benefícios na negociação. Então, pressupomos que, antes de se iniciar uma negociação é imprescindível identificar o *BATNA*, sob pena de numa fase posterior serem processadas concessões impensadas, no decorrer do processo negocial. Constituirá aquilo que Zartman<sup>85</sup> (2002:69) apelida de ‘ponto de segurança do negociador’ e acabará por determinar em certa medida o poder do negociador no decurso do acto negocial. Assim, a um valor do *BATNA* mais elevado (do mesmo modo mais exigente) é equivalente a um maior poder negocial, permitindo um comportamento mais intransigente, conduzindo a uma diminuição do *win-set*. – Robert Putnam<sup>86</sup> introduziu a conceptualização *core* da *Two Level Games Theory*, modelo político de resoluções de Conflitos Internacionais entre as Nações derivado da *Theory Of Game*, a fim de chegar a um consenso tendo como premissas as problemáticas domésticas e as problemáticas internacionais – do acordo e a uma obrigação a conceber concessões; por seu turno, o *BATNA* mais baixo (identicamente menos exigente) equivale a um menor poder negocial, dirigindo a um comportamento negocial efectivamente mais conciliador, aumentando o *win-set* do acordo e as hipóteses de se registar um acordo mais cooperativo; valor de *BATNAS* idênticos sugere uma tendência para ditar uma estratégia integrativa e, no caso de conseguir alcançar um acordo equilibrado e/ou alcançar um acordo cooperativo do tipo *fifty/fifty*, respectivo ao valor de

---

<sup>85</sup> KREMENYUK, Stephen H. em INTERNATIONAL NEGOTIATION ANALYSIS, APPROACHES, ISSUES, p. 69.

<sup>86</sup> KREMENYUK, Stephen H. em INTERNATIONAL NEGOTIATION ANALYSIS, APPROACHES, ISSUES, p. 69.

<sup>87</sup> Conjunto de acordos possíveis a serem alcançados num plano internacional, sendo que vigora a mesma possibilidade de receberem aceitação ao nível doméstico.

<sup>88</sup> Robert Putnam prestigiado cientista político e ilustre professor na Harvard University.

<sup>89</sup> Ramo da Matemática Aplicada que explora, que investiga e que analisa circunstâncias em que os jogadores escolhem diferentes acções numa procura pela tentativa de melhorar o seu retorno na estratégia de tomada de decisão. Se numa primeira fase se encontrava confinada ao desenvolvimento como a ferramenta de compreensão do âmbito económico e do âmbito nuclear, na actualidade é empregue nos vários e nos diversos domínios académicos – (i) Ciências Políticas; (ii) Ciências Militares; (iii) Ciências Económicas; (iv) Ciências da Comunicação; (v) Ciências da Computação; (vi) Filosofia; e (vii) Ética – pela sua forte aplicabilidade aos inúmeros e aos diversificados jogos de, tal maneira que está presente tanto nos jogos competitivos como nos jogos cooperativos.

*BATNAS* desiguais manifesta uma tendência para ditar uma estratégia conflitual e, talvez se conseguir obter um acordo desequilibrado e/ou se conseguir obter um acordo distributivo do tipo *win/lose*.

Na prática podem parecer ideias bastante teóricas, porém, na verdade representam considerações importantes que os profissionais devem levar em linha de conta. As ofertas dos negociadores e as posições dos mesmos manifestam valor na relação desses (ponto de segurança), bem como do seu valor intrínseco, prontamente os negociadores podem modificar o valor do seu oponente ou a posição do valor das alternativas de um resultado negociado. Desde que, a *estrutura* de poder é concebida torna-se 'manipulável', ao invés de distribuições fixas o exame da *estrutura* faculta a base para perceber o *processo*. Uma outra implicação do processo estrutural surge de uma compreensão do poder com a defluência do tempo. Reflexões anteriores a têm discutido como uma força contínua, todavia as ofertas e as alternativas podem esperar uma alteração no seu valor para as partes no decurso do tempo. O efeito resultante é, somente um conceito processual, no entanto, relaciona-se com considerações estruturais que na realidade podem conduzir e podem dirigir a 'posições duras' na negociação e podem conduzir e podem dirigir a comportamentos monitorizados, onde cada parte pode coordenar as suas procuras, assim como as suas negociações para 'fora do *processo*'. A análise estrutural dá-nos a conhecer conceitualizações do progresso do poder originárias de o longo caminho que prosseguiram, ultrapassando a simples distribuição de recursos. Por, toda a extensão do *processo* o vínculo de ligação entre as estruturas e entre os comportamentos ou entre estruturas e entre os resultados revelou-se 'tensa' e concomitantemente inevidente. Sempre que, a energia se torna na forma, na qual os efeitos causais são executáveis ou a vulnerabilidade comparativa de ambas as partes assente nas suas avaliações alternativas, a noção altera o seu recurso distributivo para um atributo mais 'soft', cujo 'peso' é na maioria das vezes estimável. Embora, a *estrutura* seja apresentada como peça-vital no *processo* parece-nos ser igualmente dependente do mesmo, pois afigura-se representativo de um trabalho desenvolvido, sobre essa problemática na abordagem expressa do comportamento ou na abordagem expressa dos resultados ou na abordagem expressa das implicações de assimetria de poder. Vulgarmente os estudos evidenciam que a parte com maior poder detém a capacidade de inferir em resultados ganhadores ou que as partes mais fracas podem adoptar tácticas para pelo menos tentarem equalizar o poder. A utilização de arranjos processuais, a redução das expectativas da outra parte (ausência de uma capacidade para diminuir o seu ponto de segurança) e a expansão

ampla de *trade-offs* demonstram algumas das táticas identificadas como sendo o comportamento adequado. Contudo, 'continua em aberto' a possibilidade da parte mais vulnerável poder ser melhor aconselhada na resolução da dureza do dilema, podendo adoptar uma postura dissimel, jogando mais 'duro' ou jogando mais 'suave'. Apesar de, a grande parte dos estudos e a grande parte das práticas negociais fazerem uma clara referência a situações assimétricas, visto que, a simetria é na melhor das hipóteses uma impressão, denota-se uma reduzida examinação, acerca das implicações directas para um comportamento de pânico, em ambos os lados da assimetria.

Como foi perceptível, até então o debate tinha-se centralizado no entendimento comum da *estrutura* como uma distribuição de meios (energia) com dissemelhantes assimilações. No entanto, uma outra escola de pensamento que não conjectura raciocínios respeitantes à componente estrutural, pois, para si os elementos distribuídos são fins em si mesmo e não meios em si mesmo. O facto de, os valores atribuídos aos objectivos das partes poderem ser quantificados oferece a possibilidade de averiguação da *estrutura* de resultados por ser a mais apropriada, em razão de o poder ser um factor verdadeiramente mais difícil de quantificar. Trata-se de uma análise efectuada, através da *Theoy Of Game* em que o poder da metodologia é totalmente examinado à luz das suas próprias terminologias. Nada obstante, uma reflexão dessa componente teórica 'traz' uma relação entre fins e uma relação entre meios (energia), habitualmente ignorada na dissecação. *Theoy Of Game* apresenta um diagnóstico que põem de parte o exercício do poder para modificar os comportamentos das partes. Contrariamente o comportamento é definido pela avaliação dos resultados e pela avaliação sentimento do 'pânico', actuando de forma racional, uma consequência deliberativa das suas preferências. As preferências evidentemente não são tão estáticas, as formas clássicas de análise é que não possuem a capacidade para retractar a mudança dessas, logo o que a investigação pode demonstrar é uma consequência dessa alteração processada. Portanto, a valiosa matriz de resultados pode evidenciar a sua inequívoca racionalidade, no que respeita ao evitar de uma negociação observando o *Prisoner's Dilemma Game*<sup>6</sup> ou para auxiliar no melhoramento das

---

<sup>6</sup> Enquadra-se na *Theoy Of Game* manifestando expressamente um problema. Notoriamente é um exemplar claro, todavia atípico de um problema de soma não zero, ou seja, o somatório dos ganhos de todos os jogadores não é nulo. Consta-se nesse e em muitos outros problemas uma suposição emitida por cada participante de modo autónomo, por forma a ver aumentar ao máximo a sua própria vantagem sem demonstrar qualquer tipo de preocupação para com o resultado(s) do(s) seu(s) directo(s) oponente(s). Segundo, as técnicas de análise padrão da *Theoy Of Game* existe uma maior propensão para levar a cabo uma estratégia consistente na traição – trair a outra parte –, mas rapidamente e curiosamente nos damos conta que a obtenção de um melhor resultado passa por um plano colaborativo entre os intervenientes.

negociações, uma racionalidade ambígua descrita pelo *Chicken Dilemma Game*<sup>8</sup>. Contudo, essa oposição revela que as partes podem 'encaixar' uma determinada ambivalência na sua racionalidade estratégica, transformando o valor da sua alternativa dominante. Isto pode ser definido como a alteração do seu factor crítico de risco, bem como da alteração das suas tácticas aplicadas para comparar e para modificar o ponto de segurança das partes, através do poder como um meio. Parece verdade que uma parte que se encontre numa posição mais poderosa num jogo assimétrico, percepcionando a sua distribuição de resultados em conformidade com a óptica do *Prisoner's Dilemma Game* vai tentar que o seu adversário veja a sua distribuição de resultados como o *Chicken Dilemma Game*. De acordo, com Brams cit. por Zartman<sup>9</sup> (2002:71) subsiste a necessidade de distinguir entre o poder em movimento e o poder da ameaça, dando ênfase a esse último pela capacitação que certa parte detém para mudar as estratégias, forçando a outra a eleger uma estratégia menos favorecida evitando um resultado, ainda pior, comprovando que a causalidade dinâmica pode ser lida numa análise estrutural estática.

A dissecação estrutural dos valores finais é empregue em situações assimétricas para confirmar não apenas a causa do movimento em direcção a um resultado comum, fundamentado no poder das dissemelhantes avaliações alternativas, mas também ainda nas tácticas que constituem o tal movimento. Muitos casos tendem a realçar a importância de modificar a avaliação dos pontos de segurança em vez de melhorar as ofertas a serem aceites, prontamente gera uma assimetria 'fora' de um *impasse* inicialmente simétrico. Uma conceptualização do final de valores tem sido empregue, porém de forma simplificadora, na qual

---

Lamentavelmente, as partes são incentivadas individualmente a fraudar o outro mesmo depois de ter selado um compromisso de colaboração. No entanto, essa é uma questão-chave do dilema. A ressalvar que, o elemento cooperativo revela a possibilidade de um resultado equilibrado, uma vez que a repetição continuada ou repetição interrompida do jogo garante a cada um dos envolvidos a oportunidade de punir o outro pela não colaboração e pela não cooperação em encontros e em jogos anteriores. Por, essa razão o incentivo de defraudação pode ser superado pela ameaça conduzindo a um resultado mais satisfatório e deveras mais cooperativo.

<sup>8</sup> Modelo influente da *Theory Of Game* em questões de conflito entre jogadores. O objecto do jogo consiste em explicitar que cada uma das partes intervenientes assumem a preferência de não ceder ao seu opositor, então parece lógico depreendermos que o pior resultado possível sucede sempre, quando os participantes não cedem. Sucintamente esse apresenta as suas raízes num jogo ilustrado por dois condutores que conduzem os seus carros a uma velocidade extrema sob uma rota de colisão em direcção um contra o outro. Parece racional que ambos se deveriam desviar de tal trajectória, visto que, no caso de não procederem a esse raciocínio lógico e esse raciocínio coerente os dois poderão morrer nesse desastre automóvel. Nada obstante, pode ser perceptível um outro cenário, no qual um dos intervenientes desloca a sua direcção num percurso contrário ao seu adversário, aquando delineado num fase antecedente. Assim sendo, aquele que manteve o curso de colisão é reconhecido pelo título de vencedor, por outro lado o jogador que desistiu do iminente embate acaba por ser apelidado de '*chicken* ou medricas ou cobarde', uma terminologia efectivamente e comumente aplicado e empregue maioritariamente às Ciências Políticas e Ciências Económicas.

<sup>9</sup> KREMENYUK, Stephen H. em INTERNATIONAL NEGOTIATION ANALYSIS, APPROACHES, ISSUES, p. 71.

a metodologia da análise fornece a possibilidade de ‘pacotes compartilhados’ que podem auxiliar no fornecimento de resultados conjuntos. Negociação nesse padrão de exame é uma questão que desenvolve a consciência da probabilidade da maioria dos resultados disponíveis se exibirem de soma positiva, uma forma de superar os conflitos de soma zero. O exame tem a sua fonte no poder de atracção, em que a outra parte disponibiliza um montante positivo oferecido que não pode recusado. Por outro lado, a verificação estrutural de valores finais empregues em situações simétricas dirige a situações de impasse com o preciso intuito de fornecer uma nova abordagem às Relações Internacionais, percebida como uma negociação cooperativa. Simetria é uma condição de impasse e não de movimento, pois esse último está representado no estudo da repetição de jogadas. A cooperação é manifestada como um resultado de uma estratégia de *tit-for-tat*, em que a desistência de uma parte é considerada um acto de vingança, uma compactação do conceito de reciprocidade referido, já previamente. Então, pressupomos que o diagnóstico da *estrutura* é realmente um exame da componente de poder.

Verificamos que inferências básicas da análise estrutural até ao momento têm consistido particularmente no Bilateralismo<sup>29</sup>. Modificações consideráveis como podemos perceber derivam da interacção, tal como da análise, quando as partes adicionais são acrescentadas ao dinâmico processo. A primeira correcção a ser tida em consideração na negociação é considerar a introdução de uma terceira parte, ou seja, um mediador. Continua a persistir um grande debate em curso em torno da mediação para a negociação, mesmo assim deverá ficar esclarecido, desde já que essa é uma acção característica e uma acção figurativa de um caso especial, em negociação. Uma terceira parte é trazida para o *processo* para permitir que as partes façam aquilo que não conseguiriam fazer sozinhas. Pelo intermédio dessa, as partes negociam uma com a outra, com o mediador a ocupar uma variedade de posições, desde uma espécie de catalisador, até à interacção, uma peça fulcral com absoluta capacitação de negociar com as partes. O mediador em regra é um comunicador e é um formulador crescente envolvido no *processo*, porém assumindo impreterivelmente uma postura imparcial para ambas as partes e, nunca podendo impor às mesmas uma qualquer solução ou um qualquer tipo de sentença. Mas, como teremos a oportunidade de observar em seguida esse papel poderá sofrer alterações bastante significativas. Quando, não é possível chegar a um acordo favorável para os intervenientes, por vezes o mediador adquire o ‘poder de ameaça’, transformando o encontro

---

<sup>29</sup> Em Relações Internacionais consiste em temáticas várias: (i) política; (ii) económica; (iii) comercial; e (iv) cultural entre duas partes, normalmente utilizada para apontar políticas conjuntas de dois Estados Soberanos, duas Organizações Internacionais ou duas Empresas.

numa ‘espécie de sessão de julgamento, no qual esse próprio arbitra e esse próprio impõem a sua sentença, sobre as partes. Todavia, a partir desse momento perde o seu papel de mediador. No entanto, como sucede com a grande maioria das ameaças essas não podem ser implementadas sem se proceder ao modificar da natureza primária da negociação. Mediação detém na sua essência uma estrutura intermédia que ameaça a tríade completa (parte – mediador – parte), contudo procura só e apenas complementar a interacção díade entre as partes.

A natureza negocial reconhece alterações maiores com a introdução de *structures pluriparty* e de *structures multiparty*<sup>21</sup>. Existe efectivamente uma reduzida literatura analítica sobre esses dois tipos, não subsistindo qualquer noção diferenciativa entre ambas, respectivamente à sua natureza e respectivamente ao seu grau. Sem embargo, persiste uma notória ideia que os investigadores e uma notória ideia que os participantes compartilham a Negociação Multilateral (Multilateralismo)<sup>22</sup>, uma questão que ‘traz’ e que institui alguma complexidade às questões, às partes e aos papéis. Gerir a complexidade é um problema por excelência estrutural, já que é um assunto suficientemente capaz de motivar o caos, fornecendo um acordo de ganhos e um acordo de satisfações, visto que as soluções propostas são todas de cariz estrutural. Uma abordagem mais assídua nesse tipo de Negociações Multilaterais é a análise da *coalizão*, frequentemente com uma presença de múltiplos partidos, ‘abrindo’ a possibilidade da existência de agrupamentos, assentes numa base de afinidade ou em última instância esses encontros tornar-se-ão bilaterais pela maior facilidade para discutir as negociações. Esse exame de coligação exemplifica uma *abordagem estrutural* que opera no interior das restrições básicas dos estudos do valor final, ou seja, lidam com as partes ou lidam com os problemas, apresentando um reduzido espaço para o elemento do poder. Outra interpelação para auxiliar na gerência e no estudo da complexidade multilateral pode empregar o conceito de *liderança*. Sustentar a análise de *liderança* procura desenvolver coalizações por forma a preencher e por forma a colmatar a lacuna da abordagem anterior, uma vez que ‘traz’ na componente poder e nas componentes tácticas a explicação de como a complexidade é gerida. Um último exercício para a Negociação Multilateral faz menção à ordem *processual*, observando o tema como uma diplomacia

---

<sup>21</sup> KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 72.

<sup>22</sup> Termo cada vez mais comum e cada vez mais ordinário no seio das Relações Internacionais. Alude a coordenação relacional entre três ou entre mais partes que concomitantemente trabalham sobre determinados assuntos, especialmente aqueles que assumem uma postura problemática à escala mundial, por não conseguirem ser resolvidos perante um plano individual, mas sim pelo suplico de uma forma colectiva. Conheceu uma acentuada expansão no âmbito económico, no âmbito ambiental e no âmbito humanitário.

parlamentar ocorrida no núcleo das Organizações Internacionais, onde persiste um debate permanente e um debate continuado e, na qual regras e, na qual procedimentos são seguidas e são cumpridos, sem excepção. A verificação do comportamento multilateral é analisado à luz de dois prismas: o doméstico ou nacional e o externo ou internacional, diga-se uma combinação de ambos com a evidente intenção de explicar como a complexidade é administrada por grandes grupos. Negociações Multilaterais vão procurando buscar a dimensão estrutura, não assumindo que essa lhe é intrínseca e, tal demanda é elementar para um exame quanto à prática. Tal, dissecação multilateral faz-se acompanhar de uma perspectiva mais próxima da realidade em que as partes são manifestamente iguais e são manifestamente desiguais nos seus papéis e nos seus *status* em Negociação Multilateral, enquanto essas são consideradas iguais, nos seus *status* (mesmo que não o sejam em poder) numa Negociação Bilateral.

Parece-me extremamente peremptório que tudo o que fora referenciado, fora exposto e fora explicitado até ao momento, ainda assim, na minha apreciação e no meu entendimento final deverão ser exibidas notas finais essenciais, sobre o *processo* e sobre a *estrutura*, das Negociações Internacionais. Conseguimos depreender que a negociação é composta por duas componentes indissociáveis: o *processo* e a *estrutura*. O *processo* retrata uma dinâmica comunicacional mais ou menos complexa entre as partes intervenientes com a expressa manifestação de um carácter evolutivo, até à obtenção de um acordo ou, até à verificação de um presumível impasse, sempre seguindo uma prosperidade faseada, por etapas. Na realidade, decorre imperativamente da tentativa de um acordo, porém pode não manifestar-se, tal constatação. *Estrutura* examina os elementos exógenos à dinâmica de comunicação que enquadram o *processo* e que permitem explicar uma grande parte dos resultados desse mesmo. São constituintes-chave da negociação que esclarecem qual o tipo de resultado. Os elementos-chave, igualmente referenciados por Zartman<sup>28</sup> (2002) como elementos estruturais ou como elementos internos reproduzem, por vezes, ainda que aleatoriamente os pontos-chave da negociação (i) número de partes envolvidas no *processo* comunicacional; (ii) poder das partes implicadas que intervêm claramente nos resultados de forma directa; (iii) comportamento de cada envolvido, observando e analisando uma postura dura ou uma postura conciliante; e (iv) natureza das posições iniciais de cada interveniente, imperiosas para perceber e para compreender o dinamismo processual negocial orientado para um acordo ou para um *impasse*.

---

<sup>28</sup>KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 66.

As partes dão o seu melhor dentro de um enquadramento estruturante, pois a força analítica da perspectiva estrutural deriva de um estudo interactivo dos seus elementos-chave. Conhecer e reconhecer o número de partes envolvidas no complexo *processo* comunicacional que ilustra o conceito de negociação é importante, mas é deveras mais determinante cruzar a análise desse componente com o poder relativo de cada parte (simétrico ou assimétrico), deliberativo para aferir a natureza de resultados obtidos com a negociação, duro ou conciliante e/ou com o carácter das posições iniciais. Perante, o que fora proferido parece subentender-se que *Zartman* (2002) solicita a escola proeminente das Relações Internacionais, em razão de quem expressa um maior poder detém efectivamente um papel mais influente e um papel mais poderosos no âmbito negocial. Da mesma forma, os elementos-chave, nomeadamente o poder das partes interferem directamente e, de igual modo o poder das partes interfere decisoramente nos resultados dessa metodologia negocial. Como tal, os resultados tendem a assumir três posturas distintas entre si: o *acordo integrativo*, os ganhos e as perdas para as partes não se apresentam sempre simétricos, apesar disso existem ganhos; o *impasse* traduz um processo situacional interrupto, bloqueado, que por norma é insuperável, todavia subsiste uma reduzida possibilidade de ser contornado; e o *acordo distributivo* ou o *acordo cooperativo* reflecte circunstâncias em que as partes alcançam maiores ganhos do que se não tivessem uma participação activa no acto negocial, ou seja, as partes encontram-se numa posição melhor à que estavam, antes da negociação.

A análise estrutural da negociação parece efectivamente diversificada e efectivamente abrangente. Movimenta-se, através de uma verificação formal das distribuições simétricas de qualquer meio ou de quaisquer valores finais entre as partes para uma *multiparty* e/ou para uma *multi-issue* de encontros, passando por um contexto de mudança de relações de poder. Os elementos estruturais provêm da *estrutura* para uma análise com o auxílio da participação de outros elementos como: os processos, os comportamentos e as tácticas a seguir. As possibilidades de um exame de percepções perspicazes e de efeitos conceptuais são empregues reduzidas vezes nas pesquisas empíricas. Se, tal não se constasse e se, tal não se confirmasse poderíamos possuir uma melhor noção acerca do entendimento do poder, sendo capaz de suprimir essa lacuna de conhecimento. Evidências experimentais, regra geral são produzidas por estudos empíricos com o claro intuito de testar conceptualizações. Todavia, acepções mais

---

<sup>24</sup> KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 72.

<sup>25</sup> KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 76.

sólidas, mais resistentes e melhor operacionalizadas constituiriam um resultado há muito ansiado. O exercício estrutural pode ser descoberto em consonância com as seguintes deduções. Primeira, de acordo com diversos estudos o entendimento de igualdade projectada nas negociações é evidenciada com importância por levar em consideração a aparente igualdade entre as partes intervenientes e por levar em consideração o resultado da distribuição de retornos, onde o 'jogador mais forte' ganha. Segunda, os negociadores podem melhorar as suas posições, principalmente, através da criação e, através da ampliação das desigualdades nas suas alternativas. No entanto, situações que se encontram para além da negociação podem ser esperadas, logo, deverão ser tidas em linha de conta. De facto, essas são parte integrante do *processo* negocial, porém não deverão surgir de forma surpreendente como muitas vezes o acabam por o fazer. Terceira, em Negociações Multilaterais, na qual a *estrutura* não traduz um dado adquirido como acontece no caso das Negociações Bilaterais a componente estrutural ou a criação de uma ordem ou a criação de uma direcção 'fora' da complexidade demonstra a actividade primordial do negociador, bem como a actividade primordial do pesquisador. As dissímeis lições aqui indicadas são efectuadas por meio de diversos tipos de análise estrutural, sendo que cada um desses sublinha a relevância de iniciar o exame de uma situação negocial pelo entendimento da distribuição dos seus elementos básicos: (i) os sistemas; (ii) os processos; (iii) as estratégias; e (iv) os resultados que fluem indiscutivelmente das suas bases estruturais.

## **2. Dinâmica Complexa Processual Da Negociação Internacional**

O processo negocial, facilmente descrito pela sua vigorosa dinâmica e pela sua vigorosa complexidade do seu carácter evolutivo manifesta, comprovativamente que a Negociação Internacional actua sob dois estágios completamente dissemelhantes e, completamente *sui generis* entre si. Segue, um exercício, prontamente consentâneo, lógico e racional que faz corresponder à Pré-Negociação e à Negociação propriamente dita, repartida em actos momentâneos e em actos distintos, entre si, Momento Primeiro: análise da pertinência da Negociação, Momento Segundo: repartição em actos e Momento Terceiro: ritual da Negociação propriamente dita, segundo o definem Dupont e Faure- (2002).

*Track II* encontra-se, estritamente relacionado com a analogia da primeira fase do processo de negociação, a Pré-Negociação que denomina, expressamente e, inequivocamente a

---

<sup>28</sup> KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*. p. 53.

interacção informal oficiosa entre membros da Nação ou entre membros de grupos antagónicos, grupos particulares reconhecidos, maioritariamente por Actores Não-Estatais que procuram definir estratégias, que procuram influenciar a opinião pública e que procuram organizar recursos materiais e organizar recursos humanos, no sentido de dar resolução a um conflito. Claramente, opositória *Track I* desencadeia-se no seio de canais internos governamentais oficiais e, logicamente define-se com oficiosa. Presta auxílio aos agentes na gestão e na resolução de conflitos, dando primazia à exploração de possíveis soluções, derivadas da componente pública e, sem qualquer requisito formal que a dominante negocial 'carrega', sem cometer um qualquer acto de fraude para obter vantagem. Termo, formalmente empregue, por investigadores para definir uma conjuntura em que actores oficiais e actores não-oficiais cooperam para resolver uma situação de conflito.

Negociação encontra-se subdividida, em três momentos base, tal como, já havia tido oportunidade de evidenciar. Primeiro Momento, Segundo Momento, e Terceiro Momento. O Momento Primeiro é relativo à análise da pertinência da Negociação, igualmente fragmentado, em dois momentos distintos. Sendo, o primeiro empreendido, por um exame minucioso dos prós e dos contras do acto negocial, isto é, perceber se valerá a pena proceder a uma negociação. O segundo pertencente a uma repartição em actos, igualmente fragmentado em dois actos. Sendo, o primeiro acto aquele que concebe uma visão comum do problema, elaboração de uma fórmula de negociação pelas partes, em questão. Ressalvar três pontos essenciais nessa questão. Primeiro, não exprime qualquer tendência patente para um acordo, mas sim uma partilhação da problemática, segundo descreve os pontos específicos a negociar, ou seja, o que realmente vai integrar a negociação e terceiro retracts princípios gerais da negociação. Nesse, quadro devem ser tidas em atenção e em consideração os seguintes elementos: (i) tempo da argumentação; (ii) reuniões intercalares; (iii) definição da relação causal; (iii) a importância dos sectores a negociar, bem como dos resultados para as partes; e (i) a possibilidade de se prever acordos parciais. Segundo acto, escrutínio pormenorizado dos pontos a negociar, assim como dos mais ínfimos detalhes a considerar. Terceiro Momento, expressivo do ritual da Negociação propriamente dita, característico de seis fases, hierarquicamente subordinadas umas às outras. (i) Fase um: abertura das Negociações; (ii) fase dois: interpretação dos problemas, uma análise cuidadosa da problemática, a fim de fornecer publicamente a informação do problema em si; (iii) fase três: conceder à outra parte informação, acerca das suas próprias posições; (iv) fase quatro: averiguação e teste das possibilidades

negociais, através da forma de cedências dos intervenientes e perspectivar cenários exequíveis de acordo, perante o posicionamento das partes; (v) fase cinco: ajustamento das posições estratégicas e das posições negociais dos participantes aperfeiçoando arestas mínimas; e (vi) fase seis: término da Negociação verificação de um acordo ou verificação de um impasse. É, exactamente o estágio que nos transmite a conclusão ou o recomeço do processo negocial, consoante a desenvoltura do processo.

No entanto, teremos de ter em atenção, ainda a validade dos acordos negociais, no dinâmico processo negocial. Para, aferir a validade de um Acordo Negocial Internacional não basta subsistir uma promessa e um compromisso deverá, ainda persistir uma 'força' que o faça cumprir. A avaliação dos resultados terá de ter, em consideração dois aspectos fundamentais, primeiro observar a dimensão diacrónica, o *output negocial* correspondente ao acordo propriamente dito dirigido, por uma dimensão contextual e segundo, uma dimensão sincrónica, o *impacto da Negociação* adequada às consequências do acordo regulamentada, por uma dimensão temporal. Estimar a licitude de um acordo, bem como os resultados de uma potencial negociação tenderá a contar com o que já havia mencionado o *output negocial*, ou seja, o acordo propriamente enunciado, algo mais objectivo e, além disso considerar o *impacto da Negociação*, as consequências do acordo, contendo as características que permitam o seu cumprimento. Verificar, a licitude de um acordo negocial assente na disposição de resultados, deve direccionar-se e deve adoptar as linhas orientadoras subsequentes (i) o Acordo propriamente dito; (ii) a Eficácia do Acordo; (iii) a Estabilidade do Acordo; (iv) a Natureza da Distribuição dos Ganhos; e (v) a Dinâmica do Acordo, relativamente às Posições Iniciais.

Concernente, ao Acordo propriamente dito esse atende à subsistência de dois acordos diferenciativos entre si, todavia isocronicamente complementares. Um Acordo Contractual fundamenta-se em compromissos conjuntos, contudo individuais de acção ou compromissos individuais de missão diga-se, o aspecto formal do acordo e um Acordo Analítico assumindo uma maior importância, por se tratar da base do acordo, instituindo uma visão comum do problema. Ambos procuram uma estabilização dos compromissos, com o evidente intuito de constituir um acordo sólido. Porém, um Acordo Contractual é possível de se obter, sem que seja necessário um Acordo Analítico, entretanto, muitas das vezes o acordo pode não perdurar e pode, ainda persistir o risco de 'fraude', num futuro próximo. O contrário também se processa, na medida em que se pode conseguir um Acordo Analítico e não conquistar um Acordo Contractual, pois pode ser observado a presença de interesses divergentes. O ideal-tipo seria deter uma visão

comum do problema e, a partir desse momento alcançar compromissos conjuntos individuais de acção ou compromissos conjuntos de missão, uma reunião das duas perspectivas dirigiria o acordo a uma constituição sólida de estabilização dos compromissos. Inferimos que, quanto maior e quanto melhor o Acordo Analítico com um maior e um melhor Acordo Contractual estaremos, perante uma maior Estabilização dos Compromissos; quanto maior e quanto melhor o Acordo Analítico mais, quanto menor for o Acordo Contractual maior será a Estabilização dos Compromissos; e quanto menor o Acordo Analítico mais, quanto maior for o Acordo Contractual, menor será a Estabilização dos Compromissos. Entendimento que transmite que a vigoração de uma visão compartilhada do problema auxilia na promoção de uma maior estabilização do que se, pelo contrário subsistisse um comprometimento simultâneo individual da acção ou um comprometimento simultâneo da missão que, variadíssimas vezes reflecte exclusivamente os interesses do presente momento. Depreendemos, que o valor do acordo não decorre, somente da quantidade de compromissos manifestos como decorre, igualmente do processamento da base analítica comum que suporta, tais compromissos. Independentemente, do facto de permanecer ou de não permanecer um elevado grau de entendimento analítico a natureza dos compromissos pode expressar uma configuração profunda, uma configuração superficial ou uma configuração vaga.

No que respeita, à Eficácia do Acordo esse exprime uma resposta com uma conformação, perfeitamente aceitável aos objectivos das partes ou, perfeitamente aceitável aos objectivos de cada uma das partes orientada, numa lógica de custo/benefício. Tal, dependência da satisfação dos intervenientes, em razão do custo/benefícios subordina-se à essência dos critérios adoptados pelas partes, constatando os ganhos e constatando as perdas e adquire dependência do seu nível mais ou menos completo ou do seu nível mais exacto ou menos exacto da componente informativa que circunda o processo negocial. Se, a informação se manifestar completa e se manifestar exacta existirá uma propensão para um acordo mais eficaz, no qual os negociadores se dispõem a honrar o compromisso. Dessemelhantes tipologias de informação que podem circular em, tal procedimento, até ao alcance da eficácia de um acordo podem assumir as seguintes posturas, regra geral: menor informação completa gera uma oportunidade, aproximadamente menor para a eficácia no acordo; maior informação completa gera uma oportunidade, aproximadamente maior para a eficácia no acordo; dinamismo subjacente aos desafios que se constituem naturalmente ou aos desafios que se constituem, por uma motivação provocatória no processo de negociação podem conduzir a acordos sub-óptimos, situados abaixo

de um nível apontado como satisfatória para as partes e a acordos satisfatórios, o resultado alcançado é positivo e, moderadamente razoável. Dispor, dos seguintes aspectos parece significativo, já que, apesar de o resultado objectivo do acordo não ser benéfico e não ser satisfatório para uma parte não, significará que para essa mesma parte o acordo não o seja apreciável e não o seja observado como satisfatório. Ressalvar que em Negociação Internacional, quando essa se desenrola, sob um prisma público é notório garantir que qualquer uma 'carregue' o mínimo sentimento de humilhação, pois é conveniente que persista um outro sentimento, persuadido pelo respeito. Quando, um jogador decide usar o emprego da sua astúcia para conceber uma prática de habilidade, ainda maior, relativamente a uma determinada circunstância, de forma a retirar vantagem, sobre um outro não faz qualquer menção, mas que na realidade é o que, verdadeiramente lhe interessa. Segundo, o sentido natural da negociação opera não, só e, apenas do ponto de vista dos resultados como, da forma que essa acabou, por ser conduzida. O resultado sub-ótimo pode ser encarado pelos participantes como satisfatório, na medida em que o desempenho negocial dos negociadores é analisado como positivo. Pode, permanecer uma vontade deliberada de evidenciar determinados desafios com uma enorme importância, na expectativa de se poder originar uma troca de cedências a esses níveis, pela conquista de um acordo com uma outra postura, efectivamente e, objectivamente mais valorosa.

Relativamente, à Estabilidade do Acordo, sempre que os incentivos estimulados pelo desrespeito são, grandemente reduzidos ou os incentivos estimulados pelo desrespeito são nulos, numa visão analítica dos custos/benefícios é possível um acordo estável. O padrão-ideal da Estabilidade do Acordo adquire duas possibilidades, sendo a primeira, a Estabilidade Perfeita, resultante da circunstância de um acordo expor um grau de satisfação óptimo para todas as partes, em questão, contudo deverá ser tomado, em conta que é muito fortuita e a segunda a Objectivação Concreta, conducente a uma estabilização relativa, na qual não subsistirá uma 'violação' do acordo, mesmo que exista um grau de satisfação que não se configure óptimo. É provável, na medida em que, quando os acordos se afigurem na sua essência como mais distributivos, no qual subsistam *Enforcement Institutions* e, no qual subsistam *Cooperate Institutions* aceites pelos intervenientes e, quando a execução do acordo não acarrete implicações de maiores custos do que aqueles que estejam implícitos ao seu não cumprimento. Quando, as partes constatarem que os benefícios logrados são os melhores possíveis, no que concerne áquilo que são os objectivos mínimos do(s) jogadores(s) e, durante o momento de um acordo multilateral, em que as partes têm a plena consciência do baixo grau de satisfação que

Ihe pode trazer custos, relativos a uma violação unilateral exprimem-se superiores aos benefícios do seu cumprimento ou, no caso de acordos de carácter mais cooperativos a estabilidade do acordo confere acordos sub-óptimos que integram um dinamismo que consente observar desenvolvimentos positivos, no futuro.

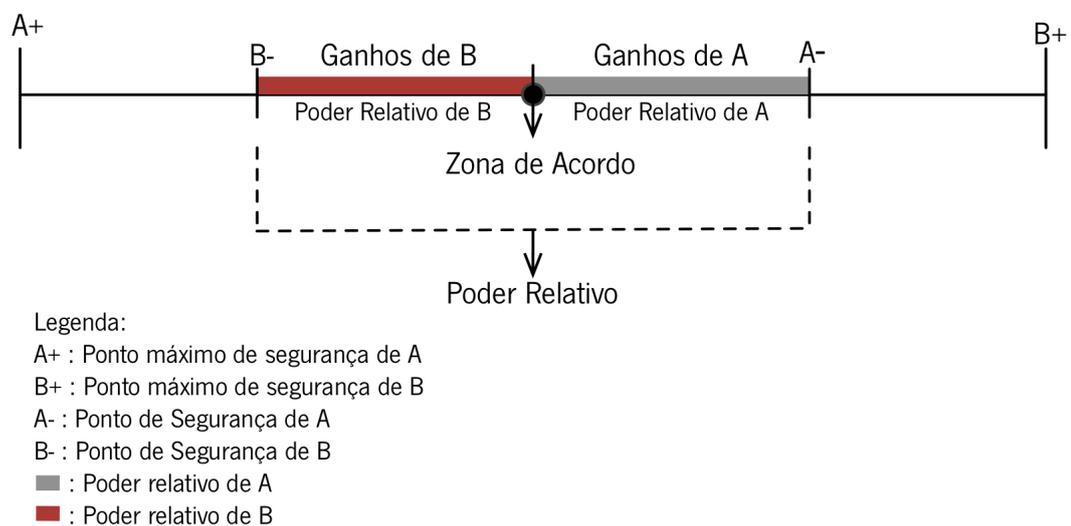
Por seu turno, a Natureza da Distribuição dos Ganhos no Acordo, num último exame de uma natureza distributiva do acordo alude os benefícios líquidos que as partes obteriam, nesse mesmo. Em, Negociações Internacionais subsistem duas possibilidades de um acordo. A primeira descritiva e limitada no seu objectivo diria, mesmo pouco transparente e inerente aos Acordos Multilaterais que, em regra são, fundamentalmente regulamentares e, conseqüentemente não emitem uma permissão na definição directa, da configuração dos custos/benefícios para as partes pelo menos, ao nível do seu impacto e a segunda é, notoriamente mais objectiva, logo os acordos adquirem a capacidade de fixar a quantidade das contribuições não solicitadas pelas partes. Mas, parece-nos perceptível que, em ambas as situações encontramos uma real dificuldade, em determinar com objectividade os benefícios líquidos afectos a cada um dos intervenientes. Sem embargo, uma solução para ultrapassar essa dificuldade integra-se no relacionamento do grau de satisfação das partes, ganhos líquidos com o poder relativo<sup>77</sup> de cada parte, no processo de negociação, ou seja, ao *BATNA*, igualmente reconhecido, ainda como ponto de segurança. Caso, um jogador detenha uma exigência do *BATNA* mais reduzida pressupõem-se que deverá empreender mais cedências – então, o grau de satisfação demonstra-se, verdadeiramente menor e se, um jogador possui uma exigência do *BATNA* mais alta, pressupõem-se que deverá realizar menos cedências, então o grau de satisfação revela-se, verdadeiramente maior. Então, referente ao grau de exigência podemos deduzir que a um *BATNA* reduzido conduz, aproximadamente a um maior grau de cedência dirigindo a uma aproximação menor do poder relativo e a uma proximidade menor dos ganhos líquidos (grau de satisfação) ou a um *BATNA* mais elevado conduz, aproximadamente a um menor grau de cedência dirigindo a uma aproximação maior do poder relativo e a uma proximidade maior dos ganhos líquidos (grau de satisfação). Tal, como iremos ter oportunidade de observar a *Figura 1<sup>a</sup>* – Natureza da Distribuição dos Ganhos no Acordo, segundo os graus de

---

<sup>77</sup> Capacitação que uma parte detém, sobre as outras que intervêm no mesmo processo dependendo, efectivamente da sua habilidade a executá-lo.

<sup>78</sup> Esquema desenvolvido no âmbito do Seminário de Negociação Internacional pelo professor Sérgio Ribeiro no segundo semestre do ano 2012/2013.

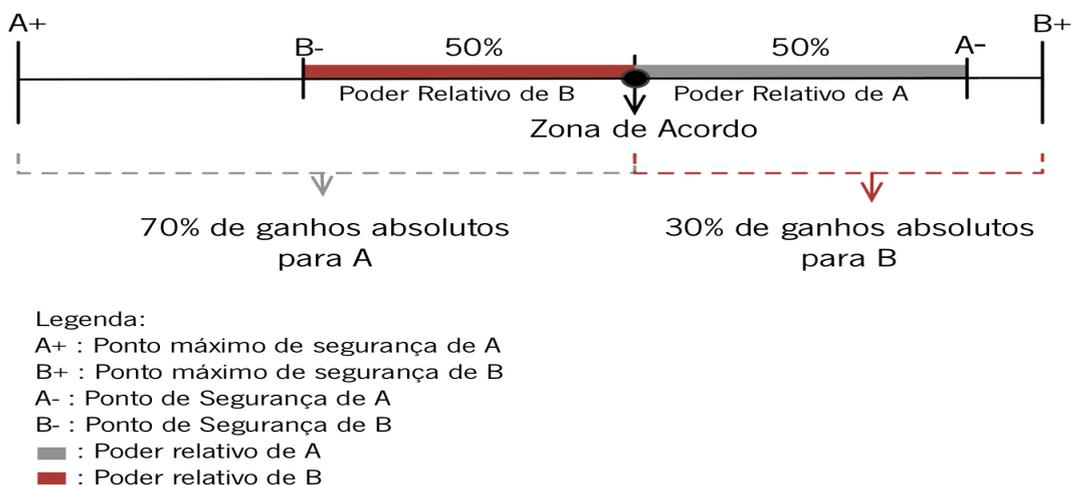
satisfação das partes – irá empreender uma alusão figurativa de uma situação negocial entre dois jogadores – A e B – demonstrando (i) as posições iniciais de ambos; (ii) a sua zona do acordo; (iii) o poder relativo de cada um; e (iv) o ponto até o qual esses estão dispostos a proceder a concessões, admitindo uma alteração o seu ponto de segurança para a obtenção de um acordo. Denotaremos, que o poder relativo de A irá diminuir, substancialmente à medida que se aproximará dos objectivos de B e o mesmo procedimento terá lugar para o B, em relação a A se esse se aproximar dos objectivos de A e iremos ter, ainda a hipótese, sob uma visão mais prática de perceber que os ganhos de cada um dos participantes são medidos, desde os seus *BATNAS*, até à zona de acordo:



**Figura 1. Natureza da Distribuição dos Ganhos no Acordo segundo os graus de satisfação das partes**

Num Acordo Equilibrado os ganhos são repartidos, de forma igualitária, isto é, cinquenta/cinquenta para ambas as partes. Todavia, um acordo pode não se revelar equilibrado e, ainda assim os seus intervenientes continuarem satisfeitos. Já que, em termos relativos o acordo é, declaradamente satisfatório para os jogadores envolventes, visto que a distância que vai desde o ponto de segurança, até à zona do acordo é igual para ambos, numa lógica de cinquenta/cinquenta. Do ponto de vista, dos ganhos absolutos o jogador A ganha mais, quando interpretarmos uma comparação entre esse e o jogador B, pois A obtém setenta por cento dos ganhos, enquanto B, só consegue adquirir trinta por cento dos ganhos. Portanto, num acordo

distributivo, o *output* negocial não se mostrará tanto mais satisfatório quando transcender o grau de poder relativo que as partes apresentaram, durante o processo de negociação, através do *BATNA*. A *Figura 2*<sup>79</sup> – Natureza da Distribuição dos Ganhos no Acordo Equilibrado, segundo a satisfação das partes, numa lógica de termos relativos e de termos absolutos – evidenciará uma situação negocial, na qual um acordo equilibrado, em termos relativos é satisfatório para os seus intervenientes, dado que a distância que vai do ponto de segurança, até à zona do acordo é igualitária (cinquenta/cinquenta), contudo, em termos absolutos A é quem ganha obtendo cerca de setenta por cento dos ganhos, quando comparado com B que, somente obterá os restantes trinta por cento dos ganhos.

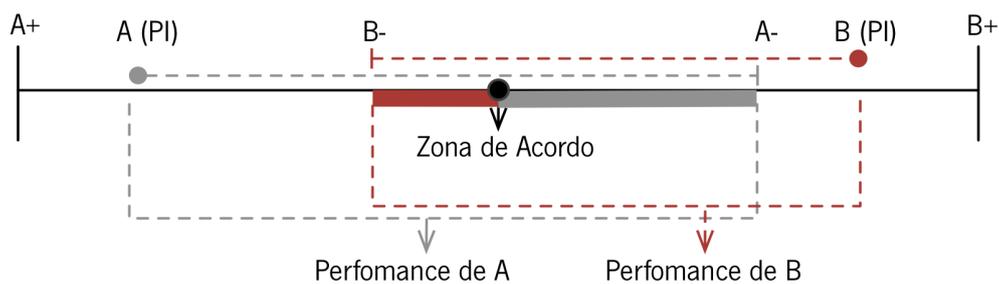


**Figura 2. Natureza da Distribuição dos Ganhos no Acordo Equilibrado segundo a satisfação das partes numa lógica de termos relativos e de termos absolutos**

Finalmente, mas não menos relevante teremos de ter em atenção e em consideração a Dinâmica do Acordo em Relação às Posições Iniciais fundamentada em uma formulação simplificada pelo intervalo que existe entre o que eram as posições iniciais de cada uma das partes e aquelas que acabaram, por integrar as posições que conduziram, ao término do acordo. Permite, identificar a *performance* negocial de cada jogador, individualmente e consente o reconhecimento de justiça do acordo face à relação das posições iniciais de cada jogador

<sup>79</sup> Esquema desenvolvido no âmbito do Seminário de Negociação Internacional pelo professor Sérgio Ribeiro no segundo semestre do ano 2012/2013.

interveniente. A *Figura 3* – Situação negocial demonstrativa da Dinâmica do Acordo em Relação às Posições Iniciais de cada uma das partes – auxilia-nos no ponto de vista prático, desse processo. Na eventualidade, de o acordo se efectuar no ponto C, ou seja, exactamente no centro entre as posições iniciais de cada um dos negociadores, a verdade é que tendo em consideração os pontos de segurança, dessas o jogador B perde, uma vez que a distância que vai, desde o *BATNA*, até à zona do ponto do acordo (C) é mais reduzida (menor poder relativo) quando comparada com a distância disponível para o jogador A (maior poder relativo). A distância da posição inicial e o ponto de segurança permite-nos perceber e avaliar a *performance* de cada uma das partes. Como, iremos ter a oportunidade de observar e avaliar pela *Figura 3*, abaixo A detém uma melhor performance que o seu potencial oponente, nesse caso B. Porém, sob a óptica de justiça o acordo acaba por ser imposto por B, devido à astúcia empreendida por A.



- Legenda:
- A(PI) : Posição Inicial (PI) de A
  - B(PI) : Posição Inicial (PI) de B
  - A+ : Ponto máximo de segurança de A
  - B+ : Ponto máximo de segurança de B
  - : Poder relativo de A
  - : Poder relativo de B

**Figura 3. Situação negocial demonstrativa da Distância do Acordo em Relação às Posições Iniciais de cada uma das partes**

Na hipótese de os participantes estipularem um acordo levando, em linha de conta, somente as posições iniciais (perceptíveis pela *Figura 3*), numa análise rápida e pouco pormenorizada pode transmitir-nos a ilusão de um acordo equilibrado o que na realidade e na prática não o é, visto que os jogadores não conhecem quais são os objectivos mínimos da sua contraparte. Todavia, apesar de o ponto de acordo (C) ser representativo de uma dominante de

Esquema desenvolvido no âmbito do Seminário de Negociação Internacional pelo professor Sérgio Ribeiro no segundo semestre do ano 2012/2013.

equilíbrio fazendo corresponder o centro de distância entre as duas posições iniciais observamos que a zona de acordo tendo, em conta a importância dos objectivos mínimos de cada um depreendemos que, esse se trata de um acordo injusto para a parte B.

Parece, francamente constatável que a representação (i) descritiva, (ii) característica, (iii) precisa, e (iv) concisa do processo de Negociação segue o formalismo que esse exige. Metodologia peculiar que obedece a uma série de conjuntos e a uma série de avaliações partindo de uma lógica dedutiva, do geral para o particular. Deter competência para definir a agenda negocial revela uma capacidade demonstrativa de supremacia, pois é possível alcançar um acordo sobre a visão comum do problema, caso uma das partes consiga impor, de certa forma as suas exigências. Então, podemos confirmar a enorme influência do poder relativo. Uma análise satisfatória dos resultados iniciais deve incorporar na sua grelha de exame, cada uma dessas cinco dimensões analíticas e, posteriormente conjugá-las devidamente com os aspectos substanciais circunscritos no *output* negocial e no próprio *impacto da Negociação*. Aferir a validade dos acordos negociais atendendo a uma única perspectiva é reveladora de uma conclusão incompleta, o ideal-perfeito seria averiguar cada acordo, sob essas cinco grandezas dimensionais, porque é certo que essas se encontram todas interligadas entre si, como tivemos oportunidade de constatar, antecedentemente. Tendencialmente, as Negociações Internacionais tornar-se-ão cada vez mais e mais prospectivas, a monitorização verdadeira da informação, por um dos actores no acto negocial expressará o controlo do processo negocial e o comando da agenda negocial declarará uma manifesta capacidade de poder absoluto pela parte que o possuiu.

Conseguir alcançar uma negociação racional em Negociação Internacional, no âmbito das Relações Internacionais é deveras muito pouco usual pelo facto desse método visar transpor o paradigma distributivo negocial em direcção a acordos mais justos ou em direcção a acordos mais equitativos. Mecanismo de Negociação com uma ausência notória do recurso à astúcia no sentido de ultrapassar as limitações impostas, por uma Negociação Convencional. O limite maior concentra-se na incapacidade de assegurar a perenidade dos relacionamentos entre as partes, o que provoca uma deterioração forçada dos processos negociais, bem como uma deterioração forçada dos seus resultados. Um outro limite relevante nessa conjuntura consiste no aumento das conjecturas do impasse em negociação, circunstância que suprime o objecto intrínseco de toda a actividade negocial. Sendo assim, parece pertinente atender aos seguintes princípios que

Goldberg (et al., 1992)<sup>81</sup> definiram nesse contexto. Primeiro é imprescindível separar as pessoas do problema. Negociação muito, simplificada, pode ser compreendida como um encontro comunicacional entre as partes intervenientes, nessa mesma metodologia. Entendemos que, o que está no cerne da discussão é a defesa dos interesses que emergem das posições iniciais do sistema negocial e não são os indivíduos que se instituem o alvo central da questão. Isto é, os negociadores têm de ‘trespassar’ as diferenças de cariz pessoal, por forma a atingir interesses individuais. Segundo concentrar a negociação nos interesses dos participantes e não nas posições defendidas por cada um desses. Qualquer, condução negocial bem-sucedida faz implicar que cada um dos intervenientes domine, conheça e aceite todos os interesses que estão, em plena disputa pelas partes. No caso, de não se proceder desta forma não haverá ‘espaço’ para um acto negocial. Tem de subsistir um ‘encontro’ das necessidades dos negociadores que estão ocultas, por detrás das posições iniciais de cada um. O trabalho negocial referencia a desenvoltura de soluções passíveis em relação às necessidades de cada parte envolvida, no entanto não nos encontramos na presença de um fórum, no qual se discute quem dispõe da razão ou de que lado se encontra a mesma. Em Negociação Internacional, não persiste espaço para considerações morais, acerca da legitimação dos interesses. Terceiro desenvolver soluções para a obtenção de ganhos mútuos, na medida em que nenhuma parte interveniente na negociação pode pensar que possui a melhor solução possível, pois, tal pretensão revela-se num obstáculo ao próprio processo negocial. Por exemplo: se um dos jogadores presumir que é o detentor dos argumentos válidos coloca claramente dificuldades à negociação propriamente dita, pois os negociadores têm de ter em consideração a linha argumentativa da parte opositória, portanto parece legível que é necessário subsistir uma abertura da classe negociadora. Fortuitamente aqueles negociadores pelo menos, os minimamente racionais sabem os argumentos que vão defender, durante o processamento negocial e qual será o desfecho que decorrerá, relativamente ao tipo de acordo. Contudo, verificamos que nem sempre a solução satisfatória advém da vitória, conseguinte do acto negocial, mas sim daquelas soluções mais vantajosas, pois tendo em conta o contexto da negociação a solução encontrada poderá ser melhor, do que aquela que sucederia, caso não enveredassem pela componente negocial. O exercício deriva da obrigatoriedade do estabelecimento de uma permuta dialógica impondo a cada uma das partes considerar válidas

---

<sup>81</sup> GOLDBERG, Stephen B. [et al.] em *Dispute Resolution, Negotiation, Mediation, and Other Processes*, p. 36.

as soluções das outras. Independentemente, da natureza do acordo, o mais importante é descobrir uma solução que seja satisfatória face à construção contextual dos interesses. Quarta negociar única e, exclusivamente com base em critérios objectivos e em critérios quantificáveis é, notavelmente uma forma de superar considerações morais como já haveria exposto em Negociação Internacional não se discute o aspecto moral, mas sim todos os ganhos e todas as perdas dos actores intervenientes, decorrentes do dinamismo negocial. Toda e qualquer negociação devidamente dirigida compromete uma discussão pragmática e uma discussão factual, no que respeita aos interesses de cada um dos participantes. Argumentos morais podem deter alguma força circunstancial, porém, nunca se manifestam determinantes o suficiente. Os acontecimentos são o elemento excepcional comum aos intervenientes, independentemente da óptica que lhe possa ser atribuída. Quinto, a determinação do *BATNA* constituirá o auxílio referencial para designar o ponto, no qual é preferível considerar um impasse, ao invés de um acordo, pois, a partir desse ponto são perceptíveis maiores prejuízos (custos) do que maiores benefícios (ganhos). No início, de cada negociação as partes devem estabelecer o seu ponto de segurança, até onde pretender ir, sob pena de se proceder mais tarde a concessões impensadas, a concessões indevidas e a concessões inadequadas no decurso do processo de Negociação Internacional. Representará o que Zartman<sup>6</sup> (2002) denomina e intitula de ponto de segurança do negociador como sendo, dinâmico e procurando consoante o contexto negocial e descrevendo em certa medida o poder de cada um dos jogadores na complexa metodologia negocial. Sempre que, apresentamos a intenção de empreender um acto negocial teremos de conhecer o *BATNA*, noutras palavras o ponto de segurança.

### **3. Dimensão Cultural Em Negociação Internacional: A Problemática?**

Segundo Faure<sup>7</sup> (2002) a negociação, mais propriamente o processo negocial é certamente uma actividade tão antiga quanto o mundo, todavia na actualidade é talvez como Zartman cit. por Faure (2002:392) o faz evidenciar: uma época presente e assente de/na negociação. A sociedade contemporânea com o seu elevado desenvolvimento tecnológico diminui consideravelmente as barreiras distanciais entre os indivíduos ficando parte desses muito mais próximos dos outros, devido: (i) à supressão das distâncias; (ii) à redução do factor

---

<sup>6</sup>KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 69.

<sup>7</sup>KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 392.

tempo; (iii) ao desenvolvimento dos meios-de-transporte; e (iv) à crescente oportunidade de comunicação e da crescente oportunidade de interacção. Graças, ao colapso ideológico o mundo deixou de estar dividido entre dois pólos completamente contrastantes entre si, passando a orientar a sua caminhada para o 'mais longínquo', na qual a economia mundial percorrerá, até alcançar um maior grau de integração. Através, da desenvoltura das economias de terceiro mundo numa multiplicação dos Investimentos Estrangeiros e num enorme crescimento do índice de trocas. Isso revelará que mesmo aqueles países que se encontraram ausentes desse processo por um longo ou por um curto período de tempo são, agora no presente parte vigorosamente integrante desse movimento. Portanto, como resultância irrefutável as oportunidades para empreender actos negociais aumentaram drasticamente, proporcionando aos indivíduos mais e mais possibilidades para apreender aquilo que Faure<sup>84</sup> (2002) apelida de *negotiating table* e dessa forma propiciar condições para encontros culturais. Preocupações com a herança comum do nosso planeta, como a gestão de recursos prontamente escassos, as ameaças ao meio ambiente, assim como eventuais perigos para o desplotar da guerra, incitam os indivíduos de qualquer parte do globo a cooperarem para atender e para buscar soluções.

Devido aos avanços dos recentes meios de comunicação e do aumento crescente da interdependência entre as nações, assiste-se a uma amplificação notável da visibilidade das culturas nacionais. No entanto, duas tendências completamente divergentes entre si podem ser consideradas: primeira, a interdependência pode conduzir a relações que excedam os limites culturais e segunda, a interdependência dirige os indivíduos a uma maior sensibilidade para os efeitos diferenciativos das culturas. A interdependência global cada vez mais reforçada permite uma exacerbada probabilidade de conflitos, o que nos coordena a uma aferição que todos os meios e todos os tipos de Instrumentos Diplomáticos agregados às negociações podiam tornar-se e revelar-se mais úteis do que nunca. Sociedades como. a Comissão Europeia<sup>85</sup> ou a

---

<sup>84</sup> KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 392.

<sup>85</sup> Instituição politicamente independente, representativa e defensora dos interesses da União Europeia. Materializa e salvaguarda o interesse generalizado da Comunidade Europeia. Detém o poder de propor legislação, política e programas de acção e assume ainda a inteira responsabilização de aplicar as decisões do Parlamento Europeu, bem como do Conselho da União Europeia, órgãos cruciais para o funcionamento dessa.

<sup>86</sup> Instituição Internacional direccionada para o Comércio Mundial, exprimindo o expoente máximo responsável pelas regras de comércio internacional, ao nível mundial. Possui como principal função a garantia que o dinâmico comércio flua da forma mais livre possível tendo, em sua base, ainda que seja o objectivo último, o aumento da prosperidade dos seus membros, ou seja, das Nações que integram tal instituição. É igualmente responsável pela gestão dos acordos que a compõem, devido à cooperação com outros organismos internacionais, a assistência

Organização Mundial de Comércio<sup>8</sup>, onde as negociações consistem na sua actividade fundamental, desenvolveram uma ‘espécie de Cultura de Negociação’ adequada para o manuseamento de problemáticas e para o manuseamento de conflitualidades difíceis a serem resolvidas no seio dos seus membros. São essas, entre outras razões que explicitam e que justificam o porquê da negociação e da *cultura* serem actualmente e num futuro próximo, cada vez mais o plano primeiro para o cenário internacional.

Trazer uma significação para uma qualquer negociação tende indispensavelmente a uma assimilação e a uma compreensão dos actores, no sentido desses atribuírem aos seus movimentos e às suas percepções a importância devida. Os vários acontecimentos ocorridos numa negociação não podem única e exclusivamente ser explanados, somente, segundo uma abordagem lógica, em razão de determinados negociadores poderem agir de maneira não compreensível, isto é, actuarem, contrariamente ao que pode parecer o seu próprio interesse. First of all, negotiators are human beings; they bring into the interaction all attributes linked to their human condition, including culture, with its ambiguities and complexity (Faure, 2002:393). Portanto, podemos afirmar que a *cultura* influencia clara e vigorosamente as negociações. Na opinião, de Carnevale cit. por Faure<sup>9</sup> (2003:393) os estudos, assim como as pesquisas gerais e comuns da negociação assumem como nota conclusiva que o Paradigma Tradicional de Negociação é indubitavelmente simplista, uma vez que coloca de parte o transparecer do contexto social no estudo negocial, revelando que o arquétipo razão da sua intensa simplificação/descomplicação relega aspectos significativos do âmbito social. Empregando a componente da *cultura nacional* unicamente como uma variável independente dominante explicativa dos resultados da negociação contribuindo decisivamente para uma cadeia sucessiva de problemas. Assim, o desafio consiste em compreender a concepção de *cultura* e a concepção de ‘quicksilver’, expressão empreendida por Faure<sup>10</sup> (2002), a fim de examinar as circunstâncias em que essa se torna uma variável explicativa. Posteriormente, precisamos de entender como e quais as consequências para que tal se processe e, de imediato uma questão pertinente pode ser levantada pelos mais curiosos sobre o encontro entre duas culturas: o que pode derivar dessa correlação de culturas?

---

técnica a países em vias-de-desenvolvimento e à análise de Políticas Comerciais Nacionais dos seus membros, contraindo o papel de fórum para as Negociações Comerciais Internacionais.

<sup>8</sup> KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 393.

<sup>9</sup> KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 393.

O aprendizado da *cultura* e dos seus dessemelhantes efeitos podem auxiliar uma possibilidade de conseguir 'ir mais além' e, não apenas transmitir um simples conhecimento. Pode exercer capacitação, no sentido de coadjuvar-nos a edificar instrumentos de previsão em relação ao comportamento dos negociadores e concomitantemente fornecer os meios para um melhor controlo da mesma, assim como do processo e dos seus resultados.

Efectivamente, os indivíduos encontram-se restringidos pela realidade, bem como pela percepção da mesma. Actuam em concordância com as crenças e com os valores advindos da sua dimensão cultural. Mas, por outro lado a vertente cultural tende também a expressar-se, através da forma como os humanos consideram (i) a natureza; (ii) o espaço; (iii) o tempo; (iv) e os grandes eventos da vida quotidiana. No entanto, tal como Faure<sup>8</sup> (2002) deixa transparecer é errado observar essa dominante com um simples *software* de computador, posto que essa nos oferece orientações de acção e orientações de significações na contribuição e no estabelecimento da afirmação e da preservação da identidade. Conhecer e reconhecer *cultura* a curto prazo permite-nos observá-la como um tipo de comportamento humano condicionado pela componente estrutural, emitindo uma sensação de durabilidade nos indivíduos. Denotar que, numa perspectiva de longo prazo, tal reporta-nos a depararmo-nos com um dinâmico fenómeno social que propicia alterações no decurso do tempo, por intermédio da integração adquirindo novos valores e excluindo os valores antigos maiores.

*Cultura* lida com comportamentos específicos, principalmente com as dissímeis configurações de pensamento. Nisbett e Masuda cit. por Faure<sup>8</sup> (2002:394) dois investigadores da *University Michigan*, através de vários estudos empíricos constatarem evidências axiomáticas que a abordagem cognitiva ocidental e a abordagem cognitiva oriental adoptam: (i) modos; (ii) condutas; (iii) comportamentos; e (iv) posturas discordantes. Vejamos, os orientais iniciam o processo a partir do contexto, dando uma grande ênfase ao mesmo. Ocidentais inauguram o mesmo processo pela própria interacção, ou seja, vão de encontro ao que lhes parece deter uma maior influência. Assim, podemos depreender a abordagem intelectual oriental como holística, suportada por evidências empíricas, dado que o pensamento ocidental assenta numa lógica abstracta. Pensamento linear orientado pelas suas regras relacionais unívocas de nexos causal, e ainda pela definição de categorias conceituais não espelhando uma consonância universal para esse entendimento.

---

<sup>8</sup> KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 394.

<sup>9</sup> KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 394.

Salacuse cit. por Faure<sup>31</sup> (2002:395) identifica os factores que fortemente caracterizam estilos de negociação todos esses com dois pólos visivelmente opostos/contraditórios. (i) Objectivos de negociação (contrato vs relacionamento); (ii) atitude global (relação *win-win* vs *win-lose*); (iii) estilo pessoal (formal vs informal); (iv) estilo de comunicação (directo vs indirecto); (v) sensibilidade temporal (alta vs baixa); (vi) emoção (alta vs baixa); (vii) acordo formulário (específico vs geral); (viii) processo de construção de acordo (*bottom up* vs *top down*); (ix) organização da equipa de negociação (líder vs consenso); e (x) tomada de risco (alta vs baixa). Todavia, é significativo referenciar mais, uma vez que os negociadores concebem negociações sobre orientações que lhes são muito próprias, sendo quase sempre influenciadas pela dimensão cultural que cada uma pode experienciar e que cada uma pode experimentar.

As *culturas étnicas nacionais* dispõem de uma palavra a dizer no estilo de negociação nacional, já que cooperam fortemente para a sua modelação, por meio de uma combinação da sua forte influência histórica, bem como pelo seu sistema político. Da mesma maneira, subculturas como a (i) *cultura familiar*, (ii) a *cultura religiosa*, (iii) a cultura de géneros; e (iv) a *cultura corporativa* podem também ainda influenciar, por vezes decisivamente o comportamento negocial, acrescentando as suas próprias regras de conduta, os seus próprios símbolos e os seus próprios significados. Tomando em consideração a *cultura corporativa* essa pode ser um elemento metafórico da complementação ou um elemento metafórico da oposição podendo contradizer a *cultura étnica* ou beneficiando desses valores algumas vezes muito dessemelhantes ou, até mesmo nalguns casos conflitantes. Não obstante, é importante analisar os aspectos que constituem e distinguem uma *cultura organizacional* sob a óptica de Martin cit. por Faure (2002:396). Assim sendo, reproduz (i) uma visão de integração orientada, (i) por uma caracterização de igualitarismo; (ii) a homogeneidade; (iii) a harmonia e o bem-estar dos seus funcionários e colaboradores; (iv) a consciência e a clareza na visão de diferenciação; (v) na centralidade da separação do conflito e do contra-senso dentro da organização pelos dissímeis grupos culturais; e (vi) uma visão fragmentária, assente em conceptualizações como multiplicidade e como fluxo de interpretações. A *cultura corporativa* pode servir de elo para manter a qualidade transnacional no caso da empresa ser multinacional, operando em diversos estados-nação concomitantemente. *Cultura profissional* enquadra-se na sub-cultura do trabalho dos negociadores de uma empresa, advogados, gerentes, engenheiros, funcionando

---

<sup>31</sup> KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 395.

similarmemente; Indivíduos com normas específicas comportamentais e com valores que podem complementar ou podem contrapor outras subculturas envolvidas na interação. A partilha de conhecimento de toda a componente profissional, através da educação e da experiência de campo gera um quadro comum de referência e de formas ímpares de estruturar e de lidar com os problemas. Vários investigadores presentemente têm elaborado trabalhos de campo e elaborado análises para oferecer um melhor conhecimento sobre a concepção de *cultura profissional*, demonstrando que a instituição de regras comuns ou de novas combinações culturais pode favorecer e facilitar o processo negocial ou com a subsistência e com o desenvolvimento de uma *cultura de negociação* pode tornar mais forte a dinâmica processual. Toda e qualquer *cultura profissional* visa o fomentar de uma união particular de valores à medida que exerce as suas aptidões e à medida que interage com outras culturas. Modos de negociação estão vigorosamente correlacionados à forma como os profissionais se vêem. Outros grupos, como as classes, como as religiões, como os géneros ou como o social concebem culturas e, isocronicamente podem somar a sua influência ao arranjo cultural. Contudo, é muito difícil determinar a influência relativa de cada uma dessas sub-culturas no comportamento negocial dos participantes, porque a incerteza, acerca do conteúdo global de cada negociador aumenta, impreterivelmente, quando os subsistemas culturais encaram valores concorrentes ou encaram valores conflituosos. Diante disso, parece suceder-se um jogo extremamente complexo, com todas essas divergentes sub-culturas. A presença de empresas multinacionais, assim como das Organizações Internacionais sugere a gerência de uma *cultura organizacional* vigorosa e coesa o suficiente para conseguir contrabalançar as influências culturais nacionais. Por exemplo: a Comissão da União Europeia tem construído ao longo de décadas uma *cultura* que lhe é *sui generis*, resultado dos sistemas organizacionais que culminaram numa cultura negociadora europeia, obviamente peculiar. *Cultura do grupo social* progride e altera-se com o desenrolar do factor tempo. Dinamismo que pode não conseguir ser apreendido pela noção de *cultura* como um sistema coerente e um sistema estável de valores, porém um 'pacote de normas culturais' subordinadas à tensão dialéctica no pensamento de Janosik cit. por Faure (2002:398). Tensões que podem advir de uma gestão cultural, variando de acordo com o factor tempo e o factor humano.

Determinar uma comparação sistémica entre as *culturas* não é uma tarefa nada fácil, visto que o mesmo vocábulo pode traduzir realidades muito dissímeis. Exemplo: o conceito de negociação é observado por ocidentais e por orientais de maneiras muito diferentes. Para um

chinês esse termo expressa nitidamente uma situação de conflito, enquanto para os anglo-saxónicos explicita um significado mais amplo, incluindo qualquer tipo de divergência. Essa análise apresenta também aplicabilidade aos exercícios e às simulações negociais, posto que um jogo cooperativo numa dada *cultura*, pode ser observado como competitivo e noutra *cultura* pode não ser perceptível de igual modo. Logo, cooperação e competição fazem corresponder acepções que se alteram com as dessemelhantes culturas. Consequentemente, as regras não explícitas do jogo serão percebidas de forma diferente pelos sujeitos. Posto isto, instituir comparações de desempenho não é verdadeiramente importante, já que as conclusões tendem a ser grandemente tendenciosas.

A investigação sobre a Negociação Internacional acaba igualmente por ser fortemente condicionada pela condição cultural, pois a forma como apreciam objectos e como apreciam ideias são culturalizadas e moldadas, por conceitos populares e, por questões contemporâneas. Pesquisas de Negociação Internacional centralizadas em variáveis culturais ou na integração de componentes culturais como modelos e como paradigmas são ainda muito recentes. No entanto, podem ser encontradas quatro correntes correlacionadas com a abordagem específica: (i) abordagem estrutural-processual; (ii) abordagem comportamental; (iii) abordagem cognitiva-estratégica; e (iv) a abordagem em palco.

Visões críticas têm sido despoletadas, acerca das implicações da *cultura* no processo de negociação. Em conformidade com essas críticas podem ser assinaladas ao processo negocial, juntando as implicações da *cultura* nesse método. Refiro-me à objecção ao método de pesquisa, ao impacto e aos efeitos da *cultura* e às implicações para a prática. Anos mais tarde, Zartman cit. por Faure<sup>82</sup> (2002:399) persiste em afirmar que a *cultura* percebida como uma soma de traços comportamentais colectivos persiste e prolonga uma conceptualização vaga que nunca é definida claramente. Esse teórico sublinha a imensa dificuldade do reconhecimento das raízes culturais de um negociador, uma vez que cada individuo pertence simultaneamente (i) a uma *cultura nacional*; (ii) provavelmente a uma *cultura étnica*; (iii) a um sistema religioso de valores (*cultura religiosa*); (iv) a uma *cultura profissional*; (v) a uma *cultura familiar*; e (vi) a uma *cultura organizacional*. Frente a uma incerteza empírica da definição de *cultura* a investigação deve analisar o seguinte quesito, descrito por Faure: *What are the specifics of a culture within a*

---

<sup>82</sup> KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 399.

<sup>83</sup> KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 401.

*conceivable range of ways of performing negotiation that determine the choice of particular behaviors?* (Faure, 2002:401).

Os *actores* possuem um papel de extrema importância, uma vez que são esses que trazem a *cultura* para a negociação, independentemente de serem: indivíduos, grupos ou organizações. Indivíduos são compreendidos, todavia a forma como o são, em conformidade com as influências vindas de estereótipos, de intenções percebidas e de valores orientadores de conduta. A forma como os negociadores encaram e lidam com uma situação é absolutamente uma influência da sua própria *cultura*. Igualmente, os significados simbólicos subjacentes às memórias, às experiências passadas e às recordações históricas podem ocasionalmente exercer uma forte influência nos actos comportamentais e acabarem por se revelar variáveis explicativas com veracidade. Semelhantemente, a componente ética tem uma palavra a dizer, na medida, em que é trazida para o processo de interação pelos próprios negociadores. A tipologia de *cultura* pode ou não ser elaborada ou pode ou não ser mesmo tolerada variando consoante as diferentes culturas. Por exemplo: determinadas culturas ‘abrem espaço’ para os indivíduos recorrerem a meios de acção como a mentira, o engano e o suborno, considerados e reconhecidos como actos completamente intoleráveis ou inadmissíveis noutras culturas. Na *estrutura* as componentes estruturais da negociação como: o quadro legal e o ambiente organizacional, tal como os *actores* sofrem influências do aspecto cultural. Da mesma forma, factores estruturais, tais como: o número de partes envolvidas, a distribuição de poder entre as partes e o grau de transparência do processo são observados por elementos externos como os meios de comunicação que sofrem a influência da *cultura*. Novamente a *cultura* demonstra-se capaz e com poder para exercer influência sobre alguns aspectos estruturais. Exemplo: o número de negociadores que cada parte pode apresentar durante a negociação conhece com clareza os hábitos culturais. Os Ocidentais no decurso da negociação (quando considerados a parte estrangeira) podem deter uma equipa de negociadores composta por três a cinco indivíduos, mas por seu lado a parte oriental pode contar com uma equipa de quinze a trinta indivíduos na mesa de negociações. Além de que, a parte estrangeira negocea com o seu homólogo, no entanto pode de forma directa ou de forma indirectamente fazer o mesmo com outras partes, por exemplo, com entidades governamentais. Assim, podemos aferir que a *cultura* e a sociedade oriental podem exercer poder sob a *estrutura* da negociação em situações desta natureza. Existem casos nos quais a distribuição do poder pode manifestar-se numa base desigual, em que a *cultura* tende a legitimar alguns tipos de poder situacionais com conexão (i)

aos recursos; (ii) à posição; (iii) ao estado; (iv) à idade; e (v) à função. Por exemplo, na China falar em negociação concernente à comercialização traduz impreterivelmente uma situação de desequilíbrio, porque o *buyer* apresenta uma posição forte na acção negocial, na qual evidentemente impõem os seus próprios pontos de vista. Tal como, Fang e Faure descrevem cit. por Faure<sup>44</sup> (2002:399) se a parte estrangeira se dirige e trata os chineses de igual modo passam uma imagem de indivíduos arrogantes. Deveras, tais juízos *a priori* exercerão um domínio em todo o processo pela sua ponderação, acerca dos comportamentos dos negociadores. Idem, a *cultura organizacional* de uma Instituição Internacional dá a conhecer um outro exemplar de *cultura estrutural*, no forma como a entidade lida para resolver conflitos ou tomar decisões.

Segundo, a *estratégia* a negociação é característica de uma actividade multidimensional, uma orientação geral adoptada por um actor, a fim de alcançar o seu objectivo. A adopção de escolhas estratégicas dispõe da condução de interesses e de valores que estão correlacionados com a dominante cultural. Nalgumas *culturas* a acção desencadear-se-á directamente, sendo o conflito extensivamente aceite e noutras os problemas que se encontram reunidos nos pensamentos, por outro lado desencadear-se-ão sob uma acção indirecta, não reconhecendo com clareza o conflito e os problemas e serão unicamente tratados de maneira indirecta, por alusões ou por referências.

Identicamente, tal como noutras situações essa pode dispor de um papel proeminente nas negociações de cariz multilateral auxiliando na construção de coalizações, pois alguns *actores* aceitam reunir forças com outros indivíduos, principalmente aqueles que expressam interesses comuns, independentemente de quem o são. Todavia, outros *actores* única e simplesmente cooperam com aqueles que partilham dos mesmos valores e dos mesmos princípios.

Relativamente, ao *processo* no espaço negocial esse pode ser determinado como a essência da negociação descrevendo uma interacção entre os *actores*. Interacções essas efectivadas por movimentos ou por táticas projectadas para (i) a permuta de informações; (ii) para conceber novas opções; (iii) para dividir recursos; e (iv) para transaccionar concessões. Acções práticas com valor relacional podem ser observadas numa *cultura* como legítimas, porém noutras culturas podem ser completamente inaceitáveis. Por exemplo: em determinadas culturas ser educado é deveras mais importante do que proferir a verdade. Utilizar o engano ou

---

<sup>44</sup> KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 399.

'blefar' ou realizar ameaças noutras culturas pode ser entendido com um acto aceitável e um meio à disposição do negociador. Contudo, noutras sociedades essas são razão mais do que suficiente para pôr término a um processo negocial. Outro exemplar, encontra-se associado às exigências puramente externas. Significa isso que, para uma *cultura* esse facto pode ser compreendido como uma exigência abusiva e para outra pode ser entendida como bastante razoável, especialmente se estivermos perante um *seller* estrangeiro com grande poderio económico. Ademais, essa postura oferece a oportunidade de se processar concessões e facultar também uma oportunidade favorável para a cooperação e para a uniformização das condições das partes, uma questão peculiar maioritariamente empreendida na zona oriental do globo. Perceber, conhecer e reconhecer através dos sentidos a forma como comportamentos podem ser captados revela uma questão amplamente e uma questão altamente cultural, dado que é através da óptica da *cultura* que os gestos acabam por assumir acepções, sentidos e significações. Comunicação é do mesmo modo um elemento primordial das negociações. Sem embargo, a sua eficiência pode ser grandemente afectada pelas diferenças inter-culturais. Sempre que, a comunicabilidade é executada, segundo uma configuração indirecta o seu conteúdo manifesta-se dúbio e o *feedback* é ínfimo, negociação que acaba por exigir quase que imperativamente uma descodificação das partes envolvidas.

Finalmente, os *resultados* explicitam o produto final de uma negociação, função representativa dos restantes elementos fundamentais. Consequentemente, a influência exercida pela *cultura*, sobre esses elementos deverá incidir, igualmente, sob esse. À semelhança do que acontece com o poder e do que acontece com a *cultura* acerca de dadas circunstâncias os *resultados* podem ser afectados. O aspecto cultural opera entre os distintos tipos de acordos possíveis e pode alterar a zona de acordo dos potenciais acordos, através da re-estruturação do acordo com combinações compatíveis que ao proceder a essa modifica o valor global do jogo. Podemos afirmar ainda, que outras ligações directas subsistem entre a *cultura* e o *resultado*. Tomando como exemplo uma dessas situações devemos atender ao seguinte: determinadas culturas dão uma maior primazia a acordos cuidadosamente minuciosos, onde cada termo foi meticulosamente calculado, mas por outro lado outras podem realizar acordos, assentes numa formulação mais *soft* ou mais vaga. Apesar de, as disposições costumeiras (números, figuras, entre outras) referenciadas e descritas num contrato de negócio poderem ser na opinião dos ocidentais o factor tempo (perdido ou ganho) alcançado num acordo constitui uma parte do resultado. Já, os orientais observam a confiança sistemática e a qualidade do relacionamento

como os elementos principais do *resultado*. *Cultura* pode também exercer influência, na forma como as partes interpretam o resultado alcançado. Em algumas comunidades o acordo é uma decisão final imposta com um enorme rigor. Noutras sociedades o acordo corresponde a uma escrita em papel válido no dia em que foi assinada, contudo poderá ser alvo de alterações, caso as condições vigentes na hora da assinatura sofram modificações.

Tomamos consciência que a componente cultural repetidas vezes tem sido exposta como um obstáculo, assim como tem sido empregue como uma variável explicativa conveniente para esclarecer lacunas neste domínio. Por outro lado, deixando para trás essa função efectivamente danosa essa pode exercer uma actividade de conexão entre os dessemelhantes lados da negociação. Uma das partes pode estar claramente dependente de determinados elementos culturais da outra parte para dar início a essa conexão. Logo, a base comum da partilha desses valores colectivos, em regra geral pode co-ajudar a relação a beneficiar desse tipo de sinergia. A aprendizagem da *cultura* do seu adversário em vez de permanecer como um estereótipo auxiliará a reduzir as probabilidades de uma postura defensiva. Consequentemente, o 'caminho está aberto' para instaurar a complementaridade e, *quicá* 'abrirá espaço' para um enriquecimento potencial conjunto. Usufruir da diferença cultural pode levar ao uso dessas mesmas e descobrir criativamente novas opções, no sentido de resolver problemas como os quais foram mencionados. *Cultura* pode ainda sustentar um instrumento estratégico capacitado de ser aplicado por negociadores visivelmente astutos.

Em suma, *International negotiation is a cross-cultural exploration, but as Hall (1976) notes, all cross-cultural exploration begins with the experience of being lost, or this "Long March" may end up meeting the "invisible Great Wall," the other's culture* (Faure, 2002:414). A nítida ambivalência da actividade cultural conduz a uma maior apreensão do conhecimento contudo, da mesma maneira pode provocar imprecisões, uma inevitável consequência psicológica da pesquisa cultural. Segundo, Faure<sup>26</sup> (2002:414) Negociação Internacional nada mais é que um encontro de indivíduos ao redor da mesma mesa numa confrontação dos diferenciais culturais que gera uma combinação tão eficaz quanto possível. Cada lado da mesa é representado pela sua *cultura nacional* e a pela sua *cultura organizacional*, unidas com as suas *culturas profissionais* e à sua equipa de negociação. O lado da *cultura nacional* e o lado da *cultura organizacional* fragmentam as *culturas profissionais*, por forma a estabelecer conexões

---

<sup>26</sup> KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 414.

relacionais e conexões vinculativas. O resultado último é uma ‘espécie de denominador comum’, isto é uma *cultura global* dirigida pela riqueza e pela variedade de efeitos produzidos. Porventura, sempre que seja possível deverão ser reunidas todas as condições que levem à prevenção da confusão e à prevenção da desordem total de idiomas, uma situação de paralisia desenhada por uma incompreensão dirigida para o fracasso na realização de acordos, bem como para a realização da sua implementação.

O sistema negocial é caracterizado por uma constante incerteza, isto porque subsiste uma interacção ou um contacto regular e constante, uma vez que o sistema de negociação não opera puramente ao nível estratégico. A gestão da incerteza multidimensional e uma participação elevada dos negociadores continua a persistir como uma questão principal e não pode ser tratada como uma tentativa de diminuir essa incerteza. Negociadores estrangeiros enfrentam desafios de natureza inter-cultural, pois é difícil prever qual será o comportamento da outra parte, todavia é ainda mais custoso conjecturar o que vai suceder nesse encontro entre as culturas e qual a lógica dominante que surgirá do ‘arranjo cultural’.

Parece-me pertinente referir que as diferenças culturais se manifestam num plano essencialmente horizontal, relegando uma qualquer noção de hierarquia que possa vigorar. A ‘chave’ dessa problemática fundamenta-se na união do que realmente tem importância: construir uma negociação eficaz, uma negociação equitativa e uma negociação satisfatória para as partes, mesmo que essa não assuma uma analogia tão linear como a que descrevi. Porém, é verdade que toda e qualquer negociação minimamente racional admite maiores benefícios do que custos, ou seja, os jogadores ganham mais do que poderiam auferir se não enveredassem pelo acto negocial. Influências culturais na negociação serão mais bem compreendidas e esclarecidas e com um conseqüente maior grau de controlo que auxiliará na elevação de um nível de eficiência negocial no sistema global. Dissecação esta que nos permite entender em que ponto a dinâmica cultural afecta a Negociação Internacional, concentrando a nossa devida atenção, preocupação e minúcia no âmbito académico.



## **CAPÍTULO IV - O QUADRO DO ESTÁGIO CURRICULAR NA EMPRESA INTERNATIONAL GROUP PORTUGAL SGPS S.A.**

### **1. Génese da Entidade Empresarial**

A *Empresa International Group Corporation Portugal SGPS S.A.*, sediada em Portugal desde o início do ano de 2012 é detentora de capital norte-americano. Tal como a grande maioria das sociedades gestoras de participações sociais, no âmbito do regime legal, desde 1988 apresentam com objectivo primeiro a administração de um grupo mais vasto de empresas, no sentido de fazer face às mudanças do Mercado Único Europeu. A necessidade de fortalecimento do tecido empresarial português torna-se imperativa. Esse fortalecimento empresarial e o aumento da sua capacidade para enfrentar a concorrência externa é a chave para contrariar a 'pressão' vinda da abolição das fronteiras incitando à criação de novos grupos económicos.

Tanto quanto deixa transparecer, a *IBA Portugal SGPS S.A.* enquadra-se no quadro jurídico das Sociedades Gestoras de Participações Sociais (SGPS), uma iniciativa legalmente aprovada em 1988, resultado das sucessivas mudanças provenientes do Mercado Único Europeu. Com um grande número de empresas agregadas a esse conceito jurídico, o seu objecto primeiro passa, inequivocamente, pela gestão de participações sociais de outro(s) grupo(s) de empresa(s) orientada(s) para o exercício de actividades económicas de forma indirecta. Subentende-se que a forma indirecta de exercício de actividades económicas é tida em consideração, quando não expresse um carácter ocasional, isto é, sempre que uma entidade empresarial assume uma participação por um período superior a um ano e detenha dez por cento do capital, sendo-lhe conferido o direito de poder de voto na sociedade participada por si só, mas também no conjunto das participações de outros grupos, na qual a mesma detenha um claro domínio enquanto principal. É de evidenciar que podem adquirir e conservar quotas ou acções de quaisquer sociedades nacionais, bem como adquirir e conservar quotas ou acções de qualquer sociedade estrangeira, seja na forma indirecta ou na forma directa, porém, essa última admite que as Sociedades Gestoras de Participações Sociais nesse regime, somente adquiram partes sociais e somente detenham partes sociais correspondentes a menos de dez por cento do

capital, com direito de veto nalgumas situações em concreto, tal e qual como Borges e Macedo<sup>96</sup> (2007) o aludem. Regra geral, esse tipo de entidade pode assumir duas posturas completamente contrastantes – Sociedades Anónimas ou Sociedades por Quotas ou, ainda uma conjugação de ambas. Neste exercício analítico daremos uma especial ênfase à Sociedade Anónima, bem como à Sociedade por Quotas, por serem aquelas que se enquadram neste caso em específico, sendo concebidas as considerações gerais de cada uma: a Sociedade Anónima<sup>97</sup> e a Sociedade por Quotas<sup>98</sup>. De destacar, que esta empresa assume uma singularidade susceptível de citar, em razão, desse tipo de associação admitir, por norma, duas modalidades distintas: a pura<sup>99</sup> e a mista. Neste caso efectivo, essa comporta uma natureza, segundo Borges e Macedo<sup>100</sup> (2007), puramente mista, ou seja, manifesta um evidente propósito social direccionado para a participação no capital de outras sociedades empresariais e, concomitantemente, exerce um papel activo, no exame de uma determinada actividade empresarial.

Esta nova natureza jurídica empresarial surge no sentido de fortalecer o tecido empresarial português, dado que é imperioso acrescer a sua capacidade no que concerne à concorrência externa e, no que concerne o contrariar à ‘pressão’ que se fez sentir com a abolição das fronteiras. A associação dessas duas consequências incitou ao surgimento de

---

<sup>96</sup> BORGES, António; MACEDO João Carlos Monteiro em SOCIEDADES GESTORAS DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS Aspectos Jurídicos, Fiscais e Contabilísticos, p. 13.

<sup>97</sup> Forma jurídica de constituição de empresas, em que o capital social não está atribuído a um nome em particular, mas sim está dividido em acções, susceptíveis à livre transacção, sem obrigar a uma escritura pública ou a uma acção notarial, sendo prevista a distribuição dos lucros, em função dos seus accionistas, uma vez que o valor do capital social deverá pelo menos ser de cinquenta mil euros, repartido por acções de igual valor nominal e a responsabilidade dos sócios é limitada, isto é, encontra-se de acordo com o limite do valor das acções que subescreveu. Exige no mínimo cinco sócios, todavia é possível constituir este tipo de forma jurídica, desde que um accionista constitua uma sociedade, assim a empresa pode ser composta pelo nome de um dos sócios ou pelo nome de todos os sócios orientando-se para uma denominação particularista ou uma reunião colectiva, obrigatoriamente seguida do aditamento ‘Sociedade Anónima’ por extenso ou por ‘S.A.’ abreviada.

<sup>98</sup> Forma jurídica de constituição de empresas com responsabilidade limitada, ou seja, natureza jurídica de uma entidade empresarial constituída como uma sociedade composta por dois ou por mais sócios, sem a admissibilidade de contribuições industriais. O capital encontra-se dividido em quotas, sendo cada um dos sócios responsáveis ainda que, solidariamente, por todas as entradas acordadas no contrato social, pois esse capital social é fixado livremente no contrato dessa sociedade, fazendo correspondência ao somatório das quotas subscritas pelos seus sócios. Regime que não é aplicável às empresas regulamentadas por uma legislação especial. Essa responsabilidade ao nível de cada sócio, está limitada ao capital social, à excepção daqueles casos, em que a lei preveja uma situação contrária. Somente o património da sociedade poderá responder aos credores pelas dívidas da mesma. O contrato deverá referenciar o montante de cada uma das quotas de capital, bem como a identificação do respectivo titular e também o montante investido por cada um dos sócios no contrato da sociedade. A empresa será obrigada a contrair um aditamento da expressão ‘Limitada’, sob a forma extensa ou sob a forma abreviada e não poderá manter vocábulos que identifiquem um objecto social que não esteja especificamente previsto na respectiva cláusula do contrato da sociedade.

<sup>99</sup> Manifesta um evidente propósito social, somente direccionado para a participação, no capital de outras sociedades empresariais.

<sup>100</sup> BORGES, António; MACEDO João Carlos Monteiro em SOCIEDADES GESTORAS DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS Aspectos Jurídicos, Fiscais e Contabilísticos, p. 15.

novos grupos económicos, como forma de fortificar o domínio nacional e como forma de fortificar o domínio internacional das empresas. Será exposta toda a legislação extensiva a esse regime jurídico no quadro empresarial, como poderá ser perceptível e como poderá ser confirmado pelo Anexo I – Legislação Aplicável, segundo o Decreto-Lei n° 495/88, de 30 de Dezembro com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n° 318/94, de 24 de Dezembro e Decreto-Lei n° 378/98, de 27 de Novembro –, a fim de conferir uma elucidação visivelmente mais extensa e dissipar quaisquer dúvidas.

## **2. Foco**

Manifestamente é uma entidade que aspira intervir globalmente no mercado, sendo uma referência de distinção e uma referência de notoriedade em todas as áreas que privilegia contudo, a dimensão nacional do mesmo é, equitativamente, sem qualquer margem para dúvida, uma mais-valia para a empresa em si mesmo e também, ainda para melhoramento do tecido português empresarial. Para levar a cabo esse desidrato, o *Expanding Value* tornou-se em mais que uma identidade, ou em mais que a sua própria motivação, revelando-se a sua vocação intrínseca através da valorização dos seus capitais e através do reforço da capacidade financeira essencial para interferir com sucesso, no panorama global de mercados. (i) A competência; (ii) a transparência; (iii) a integridade; (iv) a excelência; e (v) a busca da qualidade são valores que assumem e dirigem a sua linha de conduta. Além disso, fazem ressaltar a indispensável valorização que a componente dos recursos humanos demonstra nos destinos ou para os destinos da empresa, em que o conhecimento admite um lugar especial, assente na horizontalidade, na qual os seus colaboradores têm um papel de grande assiduidade na participação do exercício operacional objectivando a inovação e tendo em mente o exercício da actividade como sendo justa e como sendo responsável, no que diz respeito ao âmbito social e ao âmbito ambiental.

O seu futuro, bem como os seus reais objectivos são definidos sob a lente do *Expanding Value*, pois acreditam assim entender a sua sustentabilidade e o sucesso dos seus projectos investindo, (i) de forma criteriosa; (ii) crescendo; (iii) produzindo mais e melhores oportunidades de negócio; e (iv) multiplicando esforços para a obtenção de resultados. A sua actividade destaca-se pela sua vitalidade comercial, na qual a sua intervenção internacional apresenta, sem excepção alguma, a atenção e o respeito pela legalidade dos recursos locais, passos de

importância na gestão e passos de importância na gerência de mais e melhores valias mútuas. Logo exprime uma estratégia declaradamente direccionada do âmbito geral para o âmbito particular pois em cada espaço geográfico de actuação ou em cada área de investimento persiste um esforço para identificar e para analisar oportunidades, parcerias e sinergias que possam, por intermédio de um acompanhamento personalizado, na evolução da actividade, sob um olhar de minúcia definindo objectivos e controlando a gestão, por forma a otimizar o retorno, numa conjugação de esforços para o controlo de custos e, posteriormente estudar possibilidades de crescimento.

Actualmente conta com várias delegações, em diferentes pontos do globo, a destacar: Delaware, Tunísia, Paris, Luxemburgo, São Paulo. Num futuro próximo ambiciona incorporar delegações em: Nova York, Dubai, Génève, Singapura, Qatar e Angola.

### **3. O Caso da Área Agro-Alimentar**

Prioriza investimentos, a nível nacional e, a nível internacional, em áreas bastante distintas como: (i) a Energia; (ii) a Saúde; (iii) a Agro-Alimentar; (iv) o Turismo; (v) a Construção; (vi) a Logística; e (vii) a Financeira. Depreende-se então que se trata de uma Empresa que oferece uma possibilidade ampla e uma possibilidade diversificada laboral, numa vasta área de negócios.

Todavia, neste relatório privilegamos a área agro-alimentar, observando a sua óptica de *Trading*. Esse domínio de especialização tem sido uma das grandes apostas da *IBA Portugal SGPS S.A.*, visto que a internacionalização da área *Agro-Food & Cash and Carry* é um dos sectores que oferece um enorme potencial de crescimento económico. Então vê nessa dimensão uma potencialidade com capacidade para aumentar a sua competitividade no sector agro-alimentar perspectivando um retorno financeiro mais elevado nessa actividade, graças à forte sustentabilidade que demonstra destacando-se, maioritariamente (i) no continente Europeu; (ii) no continente Africano; (iii) no continente Asiático; e (iv) no continente Americano. De acordo com várias teses, essa natureza de indústria perfila-se como uma vigorosa aposta impulsionadora para um crescimento futuro na ordem mundial. A fim de constituir a Empresa um referencial de excelência, nesse âmbito de actividade subsiste a possibilidade de conceber

*Spin-Off Teams*<sup>323</sup>, a fim de promover os produtos e promover serviços agro-alimentares produzidos e comercializados nos dessemelhantes países em que se instala. Trabalha ainda com o intuito de se tornar uma unidade empresarial empenhada no desenvolvimento de tecnologias para a produção agro-alimentar sustentável, impreterivelmente interligada com uma *performance* de excelência.

A figura central dessa empresa, nessa área de actuação é a *Tropikbússola* – entidade empresarial dedicada à logística terrestre, à logística marítima e ao domínio da importação e da exportação, bem como no *Trading* de matérias-primas e outros produtos, dando especial destaque à sua dimensão de exportação<sup>324</sup>. Mesmo sendo uma empresa jovem beneficia da sua

---

<sup>323</sup> Retracta o aparecimento de uma nova unidade empresarial originária de um grupo de pesquisa de uma determinada empresa, comumente com um objecto exploratório muito bem definido na análise, na averiguação e na experimentação de um novo produto ou de um novo serviço de elevada tecnologia.

<sup>324</sup> Faz correspondência ao modo mais simples e ao modo mais directo de internacionalização de uma empresa. Não requer um investimento tão elevado, respeitante aos recursos financeiros e aos recursos de gestão e, por conseguinte, reproduz baixos níveis de comprometimento de risco para a essa mesma, quando comparada como outras configurações estratégicas. Pois é efectivamente uma forma de introdução em mercados externos, bastante atractivos para as mais variadíssimas e as mais distintivas unidades empresariais, dada a sua reduzida acção de requisitos no seu envolvimento, em relação aos restantes tipos alternativos de operações internacionais. Ainda assim, implica tomadas de decisão significativas, principalmente no que respeita (i) às estratégias bem delineadas; (ii) à segmentação; (iii) ao produto; (iv) ao preço; (v) às condições de distribuição; e (vi) às condições de transporte dos produtos que podem exercer uma enorme influência no sucesso da sua actuação. Muitas empresas adoptam esse sistema de actuação pelas fortes e pelas relevantes vantagens competitivas que essa actividade de exportação lhe confere, na grande maioria das vezes pela dimensão, ao seu nível de envolvimento e pela sua experiência de actuação e pela sua intervenção, em mercados de exportação. É evidente que entidades empresariais de maior grandeza detêm mais vantagens competitivas, nomeadamente, relativamente aos recursos financeiros, aos recursos de gestão e à capacitação de produção, comparativamente com empresas de menor grandeza, já que os elevados níveis de actividades de exportação conduzem, impreterivelmente uma superior envoltura organizativa, em mercados externos internacionais. Motivações que dirigem as empresas a dar início a uma actividade de exportação são, claramente a sua dimensão e a sua estabilidade de mercado, sobretudo tendo a consideração da saturação do mesmo e as exponenciais potencialidades e as maiores potencialidades de vantagens lucrativas. Aludir que subsistem três tipos diferenciativos de exportação, concernentes ao acesso de mercados. Faço referência à exportação indirecta, à exportação directa e à exportação própria, dissiméis métodos de exportação que as empresas podem adoptar, num contexto actual. Evidenciar que para este estudo em questão daremos um realce à primeira dominante, exportação indirecta, por ser indiscutivelmente aquela que melhor se adapta à entidade empresarial, em questão. Exportação indirecta é realizada sempre que a empresa produtiva de um determinado serviço ou de um determinado produto não está directamente responsável pela actividade de transporte e pela actividade de comercialização de um dado serviço, ou de um dado produto para o exterior do país produtivo. Execução por intermédio de unidades empresariais externas ao país originário da produção, sendo dado relevo: às *Trading Companies* – Entidades empresariais que destinam as suas funções laborais direccionando-as para os dissemelhantes tipos de produtos ou os dissemelhantes tipos de serviços para um público-alvo de consumidores, igualmente diferenciados (Empresas, Governos) ou outros que adquiram produtos ou serviços especializados detendo, impreterivelmente o *stoque* imprescindível para servir da melhor forma, os seus clientes. Reportar, que essa natureza lógica empresarial, actualmente supõem uma incontestável percepção da sua elevadíssima especialização, numa categoria delimitada de produtos, numa categoria delimitada de serviços e, igualmente com uma forte e com uma coesa organização logística. As extensas operações e os amplos contactos consentem, uma maior operabilidade, em locais, onde é mais difícil empreender o acto comercial e acresce as possibilidades de gerir e de coordenar actividades de *countertrade*, em (vocábulo, abundantemente aplicado, no seio do comércio internacional para explicar como, se processam trocas, quando é preferível uma troca, através de uma permuta de mercadorias, ao invés da aquisição de moeda para o executar) empresas comerciais, somente exportadoras e, em empresas comerciais operativas, nos seus mercados internos e nos

posição geoestratégica, como o ‘ponto central’ entre a Europa e o resto do mundo. Nesta área multidimensional acaba por persistir uma maior proeminência das *agricultural commodities*, denominados do mesmo modo por *soft commodities*. Noutras palavras, refiro-me às mercadorias, particularmente de matérias-primas de âmbito agrícola que não sofrem qualquer processo de transformação, sendo produzidas em grande número e comercializadas, maioritariamente ao nível global. Traduz uma realidade susceptível de apreciação dos mercados em bolsa, no qual os seus preços acabam por ser definidos numa magnitude global pelo mercado internacional. Embora tenham ambicionado trabalhar com um vasto grupo de produtos na realidade e observando a conjuntura contemporânea dedicam-se, particularmente à negociação ou à comercialização dos seguintes: *milho, soja e açúcar*, por serem aqueles que a *IBA Portugal SGPS S.A.* detêm um monopólio de representatividade em solo brasileiro nas suas principais plantações. De sublinhar que o processo negocial de alguns desses produtos acabam

---

seus mercados externos. Na realidade, demonstra a alternativa mais ponderada e a alternativa mais preventiva para as empresas que iniciarem o seu processo de internacionalização, visto que não detêm a capacitação e não detêm a suficiente experiência que esse suscita para o fazer, de forma autónoma e, de forma independente. Por, essa razão delegam vários graus de responsabilidade, preferencialmente na questão das vendas, em mercados externos a uma terceira parte fixada, no país de origem. Devido, à sua simplicidade, à sua flexibilidade e ao seu limitado compromisso de operabilidade pelos reduzidos custos de investimento e pela percepção abreviada de riscos, através do usufruto do conhecimento intermediário, na medida, em que, por exemplo: não necessita de empreender uma desmontagem de um departamento de exportação e preparar e ensinar a mesma equipa de vendas, no exterior. Envolve, deveras menores riscos, pelo simples facto, dessa natureza de exportação adoptar a componente intermediária, em virtude do seu forte *know-how*, bem como (i) pela disponibilidade dos seus serviços; (ii) pela disponibilidade do seu exercício; (iii) pela disponibilidade da sua prática; e (iv) pela disponibilidade da sua experiência auxiliando ao menor número de erros e ao menor número de riscos possíveis que essa entidade empresarial possa vir a cometer. Regra geral, essa tipologia de ‘ocupação’ do mercado internacional é eleita, ordinariamente, por empresas de pequena e média dimensão. No entanto, deve ser tida, em atenção que não persistem, apenas e, só vantagens na realidade do mercado-alvo verificando-se, uma postura de isolamento face ao mercado, uma vez que supressão, tanto na sua base relacional com o mercado externo como na base relacional com o fluxo de informação que desse provém, pela ausência de um contacto directo com esse mesmo estimula uma evidência óbvia (i) de uma dependência, em relação à dominante intermediária; (ii) uma compressão do crescimento, bem como uma compressão da margem lucrativa; (iii) a possibilidade de não considerar potenciais oportunidades; e (iv) um obstáculo, à capacidade de diferenciação dos produtos ou à capacidade de diferenciação dos serviços. Por, outro lado a exportação directa consiste na operação que ocorre, quando a própria empresa exportadora é a responsável pela entrega, desse próprio produto ou, desse próprio serviço ao seu importador, sem subsistir, qualquer parte intermediária, no processo de transacção do produto ou no processo de transacção do serviço, ao seu mercado de destino. Usualmente, esse género de unidades empresariais são, estritamente independentes e possuidoras de um alto suporte financeiro ambicionando a exclusividade de direitos de representação do fabricante e o maior e mais elevado poder decisório, sob o mercado, no que exerce a sua actuação. Actividade, que exige um conhecimento mais extenso, por parte da empresa, em todo o processo de exportação, desde o exame, do contacto com o mercado-alvo, até à distribuição logística. Manifestamente, os gastos assemelham-se, bastante superiores, quando comparada com a exportação indirecta, pelo fácil e pelo propósito de não existir uma partilha dos custos com outros intervenientes. Já, a exportação própria desenvolve uma acção resultante da não subsistência da parte ou das partes intermediárias, no relacionamento entre o fabricante e o cliente último. Está, encarregue de todos os procedimentos que essa envolva, ou seja, da promoção comercial, da angariação de possíveis e de potenciais clientes e na distribuição dos produtos ou na distribuição dos serviços afetos a toda logística que essa ‘pede’ e suporta. Notoriamente, essa configuração exportativa está, inteiramente associada a produções industriais, sobretudo a bens de equipamento pela sua forte exigência de conhecimento, ao nível dos mercados e pela sua resistente capacitação de estabelecimento de relacionamentos directos com clientes finais.

por assumir trâmites diferentes. Em conformidade com esse aprendizado, iremos concentrar toda a nossa atenção na *agricultural commodity* do *açúcar*, no qual, numa análise mais progressista serão elucidados todos os procedimentos negociais peculiares a ter em consideração, nesse tipo de transacção, fazendo uma alusão genérica a um qualquer país, isto é, não referenciando nenhum estudo de caso específico. Pois, tendo em consideração um estado-nação em concreto, requer um reajustamento a tal procedimento, observando todos os trâmites, sem excepção alguma, segundo a empresa em exame.

#### 4. A Actividade Desenvolvida

Tal como já havia assinalado, o meu estudo centra-se em torno de um exercício de negociação, o *Trading*, cada vez mais desenvolvido no presente por grandes empresas, nomeadamente na ordem internacional. O termo *Trading* empreende uma correspondência inequívoca a um acto de negociação ou a um acto de comercialização, com uma especial relação com mercados financeiros<sup>105</sup>, principalmente, através de acções<sup>106</sup>, de opções<sup>107</sup>, de câmbios<sup>108</sup> e de futuros. Porém, persiste uma inegável primazia dos futuros neste caso em específico. Futuros traduzem uma realidade de contratos de compra e contratos de venda padronizados referentes às características dos produtos em questão na negociação regulados pela bolsa. É um processo que na maioria dos casos privilegia a *Chicago Board of Trade*<sup>109</sup> que, após de examinada ao pormenor pelas partes implicadas no contrato comprometem-se a vender e a comprar determinada quantidade de um bem, numa data futura. A negociação das *commodities* em questão traduzem o estado bruto dos mesmos, presumindo que não subsistiu

---

<sup>105</sup> Descreve o mecanismo que autoriza e que consente o comércio, através da compra e da venda de mercadorias (produtos agrícolas, por exemplo), valores mobiliários (acções e obrigações, por exemplo) e de câmbio, entre outros. Esse tipo de mecanismo pode referir-se, ao que entendemos, por comércio generalizado, no qual vários e dissemelhantes produtos são, devidamente negociados e o comércio especializado, em que o produto transaccionado é, indiscutivelmente parte de uma única categoria de natureza.

<sup>106</sup> Documentos que claramente evidenciam uma menor fracção do capital social de uma, determinada entidade empresarial. O facto, de ter procedido a esse exercício de compra faz, de si sócio, dessa empresa estando, desde esse exacto momento sujeito a todos os riscos, decorrentes dessa opção, sejam esses: lucros ou prejuízos.

<sup>107</sup> Instrumentos de cariz financeiro aplicados, em mercados financeiros outorgando ao titular, somente o direito de compra de um activo – título, acção, bem, ou outros –, segundo um valor deliberado e, no qual o seu *seller* está obrigado a cessar, tal transacção. Garante direitos ao seu potencial, sendo o *buyer* aquele que cumpre com todas as obrigações, decorrentes para honrar o que havia prometido.

<sup>108</sup> Traduz a operação de uma permuta de moeda por uma outra, de uma nova nacionalidade. Exercício operacional, só e, apenas autorizado a agentes competentes para tal processo.

<sup>109</sup> Mercado de contratos que oferece a oportunidade de negócios de produtos sujeitos às suas regras e aos seus regulamentos, principalmente por intermédio de opções e por intermédio de futuros.

qualquer tipo de transformação nesses produtos. Para levar a cabo uma negociação desse tipo de natureza é necessário deixar patente que somente uma empresa competente e habilitada em *Trading* poderá fazê-lo, não deixando qualquer réstia de dúvida que não existirá espaço para um acto negocial directo entre *seller* e entre *buyer*.

Os fortes laços comerciais entre as Nações procedentes dessas transacções assentam, impreterivelmente, na óptica de paz mundial. No sentido de poder ser garantido o sentimento de estabilidade, a entidade reguladora para esse exercício – *International Chamber of Commerce*<sup>108</sup> – tem auxiliado no encaminhar das negociações da melhor forma possível deixando, por vezes, para trás litígios sem uma solução aparente. Uma das características *sui generis* desse tipo de transacção negocial é o facto de, na grande maioria das vezes, o processo se desencadear por encontros não presenciais, contudo o inverso poderá processar-se também. Salientar que reflecte um acto negocial definido, numa arquitectura que lhe é muito própria, devendo ser seguida à risca, sem qualquer réstia de dúvida. Essa estrutura particularmente peculiar, de tal natureza de negociação será dissecada e será explanada em seguida adoptando todas as suas particularidades e todas as suas singularidades que admite.

## **5. Circuito Completo de Um Processo de Exportação Sobre O Domínio de *Trading* na Empresa *International Group Corporation IBA Portugal SGPS S.A.***

Devido à política de confidencialidade da empresa não será possível divulgar os dados relativos ao Circuito Completo de Um Processo de Exportação Sobre O Domínio de *Trading* na Empresa *Internacional Group Corporation IBA Portugal SGPS S.A.* ao público externo da mesma.

---

<sup>108</sup> Representa a maior organização de negócios no mundo, presente na grande maioria dos países. A sua iniciativa pretende abranger todos os sectores de iniciativas privadas adquirindo como principais actividades: o estabelecimento de regras, a resolução de conflitos e a defesa de políticas de todos os seus membros associados que tencionam expandir os seus actos negociais para um nível internacional. Por essa razão, concebe regras que rejam a conduta das Negociações Internacionais, apesar de se constituírem normas voluntárias. Na verdade, cada vez mais e mais se exprime como peça-chave nas inúmeras transacções comerciais integrando parte do comércio internacional.

## **CAPITULO V - CONCLUSÃO**

Entendi considerar dois momentos fundamentais no delineamento possível de uma conclusão que será sempre, por natureza, inacabada e probabilística. Assim, num primeiro momento tento consolidar aquilo que designo de *O Repto Geral da Globalização Para A Empresa International Group Corporation Portugal SGPS S.A. E O Seu Impacto* e, numa segunda instância, *A Experiência na Empresa International Group Corporation Portugal SGPS S.A.*

### **1. O Repto Geral da Globalização Para A Empresa International Group Corporation Portugal SGPS S.A. E O Seu Impacto**

#### **1.1. Perspectivas de Alargamento da Acção da Empresa Internacional Group Corporation Portugal SGPS S.A.**

Actualmente, embora continuem a persistir fortes problemáticas inerentes ao repto geral da globalização especialmente, no que respeita a uma concepção uniformizada e, no que respeita à sua ambiguidade conceptual vários são aqueles indivíduos que inúmeras vezes empregam conceitos completamente distintos entre si nessa circunstância, de forma indistinta e de forma imprecisa. Refiro-me à internacionalização, à multinacionalização e à globalização que na realidade designam dessemelhantes processos e dessemelhantes fenómenos, mas que inúmeras vezes são empregues como se representassem a mesma realidade. Mais importante ainda, esses comprometem dissímeis protagonistas empreendendo diferentes regras e detendo um impacto significativamente desigual, principalmente na questão política e na questão estratégica.

Pensar em globalização nesse contexto remete-nos para um evento comparativamente recente, relativamente à internacionalização e à multinacionalização. Essa última noção é aquela que na grande maioria das circunstâncias suscita, a tal confusão. Salientar que a multinacionalização da economia ou a multinacionalização da sociedade caracteriza-se fundamentalmente por uma transferência e por uma deslocalização dos recursos, nomeadamente o capital e claramente uma menor deslocação da mão-de-obra humana de uma economia para uma outra economia de potencial valor. Exemplificativo prático da multinacionalização da economia é conceber estruturas produtivas de entidades empresariais

numa nação estrangeira, por intermédio de subsídios directos, por intermédio de aquisições e, por intermédio de diferenciáveis variáveis de cooperação, tais como: (i) a comercial; (ii) a financeira; (iii) a técnica; e (iv) a industrial.

Empresas multinacionais são precisamente sociedades empresariais que crescem as suas actividades gradativamente a outros países. Uma expansão da dimensão do mercado que garante uma combinação perfeita dos factores de produção externamente aos seus territórios nacionais, no qual os processos e, no qual os mecanismos carecem de actividades produtivas exteriores. Através, da multinacionalização um qualquer agente económico adquire a capacitação de num futuro conseguir influenciar e de conseguir controlar a economia internacional. É, exactamente por essa razão que contrariamente ao procedimento de internacionalização essa tem enfrentado, por vezes tem concorrido com uma protecção económica excessivamente coesa e, por vezes tem concorrido com as reacções político-culturais de estados assentes num forte nacionalismo. Pelo enorme receio e pela enorme oposição face à ameaça presente das empresas estrangeiras, bem como à ameaça presente dos investimentos estrangeiros.

Globalização é sem dúvida alguma uma expressão difundida e propagada por toda a extensão global, 'suportando' significados antagónicos e valores antagónicos, no entanto apresenta capacitação suficiente para nos oferecer uma visão para compreender a situação vigente contemporânea no mundo. A globalização, enquanto fenómeno amplo e absoluto compreende aquilo que Steger<sup>109</sup> (2003) denomina de conjunto multidimensional de processos sociais, uma inter-ligação de todos os domínios públicos sociais, (i) a dimensão política; (ii) a dimensão económica; a (iii) a dimensão social; (iv) a dimensão cultural; (v) a dimensão tecnológica; e (vi) a dimensão ecológica nas próprias relações internas de cada um desses domínios, assim como nas interacções entre esses. Denota-se que é um facto vanguardista que transpõem regimes e ideologias, apesar de reflectir o estado das forças, o estado das ideias e o estado dos sistemas de informação e de tecnologia. Produzida por um conjunto de processos que consentem uma transacção generalizada entre as partes que a compõem, uma causa e um efeito resultante e um efeito funcional pelo intermédio de interacções dinâmicas. Globalização foi e continua a ser um excepcional motor de crescimento, porém causador de uma fonte extraordinária de disparidades em tudo o globo, sobretudo, no que respeita ao seu âmbito social.

---

<sup>109</sup> STEGER, Manfred B. em GLOBALIZATION: A Very Short Introduction, p. 13.

Situação que persiste claramente numa uniformização, em particular dos padrões económicos e dos padrões culturais, sob uma óptica mundial fortemente indissociável de noções como hegemonia e como domínio declarado entre o sul e entre o norte do globo, uma resultância previsível e inevitável dessas forças energéticas. Desde, o pós-guerra que os estados-nação vêm 'abandonando' e permutando as suas políticas económicas (barreiras tarifárias), 'abrindo-se' ao comércio, processo esse que se tem feito acompanhar de uma vigorosa revolução das Tecnologias de Informação e de Comunicação. Principalmente os sistemas de informação têm aderido a uma constante uniformização em razão do seu alcance global e tende a fomentar e tende a estimular uma certa homogeneização cultural entre os países mundiais.

Segundo, a época vigente a incerteza é a sua característica proeminente, já que abrange as inter-relações sistemáticas dos indivíduos nas dessemelhantes naturezas o que demonstra que cada vez mais e mais as relações não podem permanecer isoladas e não podem permanecer circunscritas a determinados domínios. Cada uma dessas está conectada a tantas outras, sendo sistematicamente afectadas por essas mesmas. Globalismo corresponde a um intercâmbio generalizado entre os dessemelhantes constituintes do globo, acompanhado das contiguas e das múltiplas redes de conexão entre si, segundo uma forma desigualitária e, segundo uma clara adaptação às extensões geográficas. Tal, como Anthony Giddens Giddens cit. por Steger<sup>100</sup> (2003:11) reforçou a ocorrência de eventos locais são uma óbvia consequência daqueles eventos que fluem em locais longínquos e o processo inverso decorre igualmente, um moldar da intensificação das redes sociais em todo o mundo. A acessibilidade de bens e a acessibilidade de serviços que hoje tomamos consciência é cada vez mais e mais simples e cada vez mais e mais rápida, revelando que as distâncias estão mais e mais reduzidas sob uma 'Sociedade Global em Rede', Manuel Castells cit. por Steger<sup>101</sup> (2003:12) descreveu a evidente imposição da dominante revolução tecnológica pelo desmedido desenvolvimento das novas tecnologias de informação e pelo desenvolvimento desmedido dos meios-de-transporte que auxiliam grandemente a um incontestável compasso apressado das inovações na vida dos seres humanos.

Depreendemos que interdependência monitoriza os laços relacionais dos indivíduos, no qual um único indivíduo adquire a capacitação por intermédio das suas acções propiciar efeitos positivos ou propiciar efeitos negativos em toda a sociedade civil. No entanto, esse mesmo

---

<sup>100</sup> STEGER, Manfred B. em GLOBALIZATION: A Very Short Introduction, p. 11.

<sup>101</sup> STEGER, Manfred B. em GLOBALIZATION: A Very Short Introduction, p. 12.

indivíduo é visivelmente influenciado pelo todo, oferecendo a possibilidade de inferirmos a possibilidade que toda a componente humana, bem como todo o que a rodeia encontrar-se notoriamente inter-ligado. E desse modo, está habilitado para afectar decisivamente toda a classe social, inclusive todos os domínios da vida dessa significativamente. Tomamos plena consciência que o todo assume uma manifesta dependência do indivíduo, enquanto ser humano singular e cada um desses indivíduos está subordinado ao todo para subsistir. Portanto, interdependência pode ser apreendida e pode ser assimilada em resultado de uma mútua dependência vigorativa entre as partes e entre o todo. A ausência do todo inequivocamente compromete os constituintes e sem as partes evidentemente não poderá persistir um todo, analogia que compromete que o todo implica os constituintes e que cada um desses exige o todo, no qual são consideradas partes do mesmo, constituído pelas próprias partes. Interdependência não pode nem deve ser considerada com um fim em si mesma, precisamente o contrário deve ser tido em consideração, pois deve ser, apenas e, só o seu início. Assiste-se a uma descentralização *versus* centralização, a uma fragmentação *versus* integração e a uma homogeneização *versus* diversificação de todos os aspectos da sociedade civil independentemente das suas naturezas. Talvez, o elemento com maior importância numa observação consciente ao fenómeno global seja a intensificação do pensamento global, significa isto que existe uma enorme vicissitude de fenómenos particularistas exercerem uma forte influência em tudo o mundo e não, somente a uma parte desse.

Steger<sup>112</sup> (2003) afirma que (...) globalization is a contested concept that refers to sometimes contradictory social processes” (Steger, 2013:1). No entanto podemos abordar a “Globalization refers to a multidimensional set of social processes that create, multiply, stretch, and intensify worldwide social interdependencies and exchanges while at the same time fostering in people a growing awareness of deepening connections between the local and the distant (Steger, 2013:13). Embora, tenhamos consciência da conjugação de várias noções influentes que esse fenómeno comporta não deixa de ser verdade que continua a ser fortemente contestada especialmente pelas divergentes áreas do saber, num consenso universal.

Para o estudo em questão foi dada uma ênfase especial à dimensão económica da globalização, exactamente por ser aquela que presentemente apresenta maior relevância, mesmo tendo consciência da completa transversalidade que essa questão comporta. Não

---

<sup>112</sup> STEGER, Manfred B. em GLOBALIZATION: A Very Short Introduction, p. 1.

podemos contestar as imensuráveis e as profundas alterações sucedidas no seio económico nas últimas décadas. A globalização económica é um processo de múltiplas e um processo de distintas configurações capazes de influenciar decisivamente muitas sociedades civis. O facto de não subsistir uma concepção unívoca e uma partilhação comum da mesma acaba por conferir-lhe um significado efectivamente dúbio e a uma acesa discussão acerca da sua 'apropriação' a diferentes processos sociais. Como tal, a categoria empresarial não poderia constituir a excepção à regra, pelo contrário é sem dúvida alguma parte integrante desse evento que tende a uma expansão mais e mais regular dos seus exercícios. Perspectivas instencionalistas e reflectivas das empresas que projectam uma estratégia de *marketinização globalizadora*, de acordo com forças globais intencionais e forças globais incontroláveis, quer da parte do tudo ou da parte singularista do indivíduo na qualidade de pessoa de direito próprio. Fenómeno esse que nos dirige impreterivelmente a dois factores fulcrais numa análise genérica às transformações sucedidas no âmbito internacional. Primeiro, qual o impacto, bem como qual o alcance do evento global, enquanto progressista nas economias, segundo as suas manifestações económicas e, segundo as suas manifestações geoestratégicas e as suas potenciais causas nessas dimensões. Segundo, o forte dinamismo, consequência irrefutável de um exame orientado para as transformações ocorridas nesse ambiente e quais as causas que coadjuvaram na interpretação dos novos desafios de uma unidade empresarial que está obrigada a executá-los, no sentido de auxiliar a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento numa procura pelo sucesso contíguo terá de proceder: (i) à globalização dos mercados; (ii) à globalização das estratégias das empresas; (iii) à globalização dos capitais; (iv) à globalização da tecnologia; (v) à globalização dos conhecimentos; (vi) à globalização dos modos de vida e à globalização dos padrões de consumo; e (vii) à globalização política governativa. Tal como, já havia proferido uma observação e um diagnóstico transversal da direcção desse fenómeno é deveras imprescindível, contudo em concordância com o objecto do estudo daremos primazia aos resultados sob uma óptica empresarial. Assiste-se a uma deslocação e a uma aproximação crescente da procura e da oferta num plano global, devido às remoções e às simplificações de normas, de regras e de regulamentações governativas que delimitam a operabilidade das forças de mercado. Supressão ou diminuição do controlo governamental da condução dos actos negociais dirigindo-se para um mercado mais livre em dessemelhantes locais geográficos e ao prosseguimento do liberalismo económico nas quais as estruturas económico-sociais são atingidas por profundas alterações. Ademais, o evidente progresso da tecnologia nos avanços

procedimentais e o evidente processo da tecnologia no avançar da transmissão de informação continuará a reduzir as barreiras físicas e a reduzir as barreiras técnicas distanciais entre agentes económicos. Todas essas modificações evolutivas nos dessemelhantes contextos integram um elemento de novidade, a partir do qual sociedades empresariais deverão instituir a sua nova dinâmica de desenvoltura. O cerne dessa é realmente as mudanças prosseguidas no plano político e no plano económico, dando especial ênfase à integração dos mercados num mundo parcialmente global ou num mundo totalmente global explorado por grandes empresas internacionais. Fenómeno investigado como um todo, onde o mundo comporta fluxos que interligam os dissímeis pontos do globo entre si no complexo das redes, bem como das suas hierarquias, seguindo modificações e um aumento progressivo de situações locais. Nas economias de mercado é perfeitamente comum uma busca incessante pelo lucro, através daquela rede que lhe ofereça uma maior rentabilização do investimento. Em conformidade com a função que desempenhará na rede, enquanto parte do todo para uma maior difusão dos serviços e para uma maior difusão dos produtos, graças à inevitável redução dos custos aos inevitáveis progressos tecnológicos e à inevitável concorrência.

Inferimos, então que expressar a dominante globalização económica é de igual modo o mesmo que referenciar o fenómeno de expansão e o fenómeno de intensificação generalizado das atividades empresariais no todo, uma forçosa consequência (i) da diminuição das barreiras tarifárias, sustentando o acréscimo do fluxo de transações de ordem comercial; (ii) do acréscimo da concorrência empresarial; (iii) dos progressos nos meios-de-transporte, nomeadamente e aceleração custos; (iv) do desenvolvimento das Tecnologias de Informação e de Comunicação; e (v) de um intervencionismo estatal mais reduzido. Naturalmente empreendemos que a globalização económica é associada à liberalização do comércio, através do aumento do Investimento Directo Estrangeiro e da livre circulação de pessoas; de bens; de mercadorias; e de capitais. Comércio internacional é sem dúvida alguma o princípio originário e o princípio de continuidade da globalização económica 'abrindo espaço' para uma base relacional de interdependência entre produtores e consumidores, independentemente das distâncias que os separam. Evolução essa que teria causado uma mudança qualitativa importante no avanço do sistema económico do seu funcionamento, compreendendo novas formas de introdução da categoria empresarial ao nível internacional.

O final da Guerra Fria e o consecutivo avanço do fenómeno da global considerou a contingência de Actores Não-Governamentais passarem a parte integrante do sistema económico

num cenário internacional, no qual o estado-nação deixou claramente de ser a figura central representativa do mesmo. Efectivamente, os governos têm a obrigatoriedade de se constituírem eficientes e continuarem a persistir nos seus objetivos de bem-estar económico numa economia marcadamente global. Sem embargo, o desempenho económico empreendido pelas unidades estatais nacionais é declaradamente muito maior, aquando comparado com as décadas antecedentes, graças à sua forte dependência ao seio internacional, inclusive aos seus factores. O frequente aditamento da globalização conduz os governos a uma escolha de políticas com capacitação de moldar uma interacção entre a economia doméstica e entre a economia internacional com o axiomático intuito de adquirir um bem-estar económico ao nível nacional, dispensar atenção às relações económicas externas e exercer uma papel participativo na vida económica internacional, condições deveras cruciais. Claramente o envolvimento das actividades económicas domésticas e o envolvimento das actividades económicas internacionais presentemente não reconhecem o conceito tradicional de fronteira. Embora, a Diplomacia Económica esteja circunscrita ao domínio internacional das questões económicas é incontestavelmente difícil de instituir uma linha divisória entre o doméstico e entre o internacional, pelo facto da crescente interdependência em particular no ambiente económico ter acrescido a um ritmo acelerado nos últimos tempos. Traduzindo a uma dificuldade imensa de distinção do que era considerado assunto da esfera nacional de negociação e da esfera nacional de negociação, hoje notoriamente correspondente à esfera internacional de negociação, tornando-a mais complexa com a incorporação de mais e mais questões e com a integração de novos actores nesse processo.

Durante, muito tempo as Relações Internacionais tiveram no seu epicentro questões de ordem securitário, entretanto o sub-sequente progresso das novas dinâmicas da sociedade civil, nomeadamente as relações económicas passaram a assumir uma outra importância, assim como o número de Actores Não-Estatais, justamente pela sua posição na qualidade de protagonistas com direito próprio e como pelas suas posições de definidores de políticas governamentais. Ainda que, muitos actores actualmente participem no jogo internacional destacaríamos precisamente as empresas transnacionais por serem aquelas que verdadeiramente detêm relevância para o estudo em questão, porém tomando consciência da participação activa de outros jogadores tão ou mais importante nesse contexto.

Mudanças processadas politicamente, economicamente e socialmente manifestam o mundo da contemporaneidade. O núcleo das suas transformações conserva (i) indivíduos; (ii)

colaboradores de organizações; (iii) gestores organizacionais; e (iv) líderes de organizações que buscam uma adaptação constante a essas mesmas. Nessa reunião de indivíduos os gestores organizacionais são talvez os que apresentem uma maior competência para uma idealização, para métodos e para formas com a aptidão necessária para fazer face a tal 'afrentamento', solidificado e moderno, todavia enfrentam a enorme dificuldade da percepção dessas. Quanto maior o seu conhecimento para a projecção de novas estratégias nitidamente oferecerão melhores e maiores oportunidades para uma mais rápida adaptabilidade e constituirão mais e melhores valias, no sentido de travar a forte e a progressiva mudança. Transformações na ciência e na tecnologia constituíram-se compreensíveis, na medida em que teorias, métodos e aplicações influenciam categoricamente a configuração de como pensamos e como agimos. Decididamente sujeitos e organizações estão diante da novidade, um desafio assente num dinamismo veloz, incentivando a novos padrões de pensamento no recurso de uma assistência eficaz o suficiente. Mesmo que, tracem novas estratégias para colmatar, tal deficiência, ainda se encontram numa posição longínqua para responder efectivamente às nossas reais necessidades.

Gestores Globais e o seu compromisso pela responsabilização de desenhar e de projectar novas estratégias tático-eficientes e competentes na conquista de objectos organizacionais à custa da sistematização da sua abertura e à custa da sistematização da sua cultura acabam por se alterarem e por se adaptarem. Obviamente empreender um estudo dessa dimensão impõem e exige um raciocínio sistémico e um raciocínio suficiente para conseguir deter o carácter intuitivo e deter o carácter criativo que, tal obriga para uma nova aprendizagem em evidente detrimento de uma aprendizagem obsoleta, desajustada à realidade contemporânea pela corrente energética holística e pela energética interdependência futurista. Rhinesmith<sup>113</sup> (1996) deixou transparecer essa mesma imagem, onde a novidade é uma constante, já que nada será igual ao amanhã pela força vigorativa da tecnologia, pela concorrência vigorativa económica e pela iniciativa vigorativa empresarial contemporânea, pois são notoriamente mais maciças na actualidade do que o eram no passado. A globalização passou a integrar o quotidiano do espaço global, apesar disso não conseguiu assimilar na reflexão global que as organizações igualmente o fizeram. Não parece persistir incertezas que uma qualquer entidade viável seja de âmbito nacional ou seja de âmbito internacional necessita de uma compreensão notavelmente mais global, ainda que as suas operações não o constituam. Numa primeira fase o

---

<sup>113</sup> RHINESMITH, Stephen H. em GLOBALIZAÇÃO O GUIA DO GESTOR SEIS CHAVES PARA O SUCESSO NUM MUNDO EM MUDANÇA, p. 108.

globalismo deteve um maior impacto, nas indústrias e um maior impacto nas telecomunicações, mas será, apenas e, só uma questão de tempo para se expandir a muitos outros domínios e uma segunda fase a sobrevivência e a competitividade de qualquer tipo de unidade empresarial no meio internacional como Rhinesmith<sup>114</sup> (1996) afirma: é uma dependência cada vez mais e mais das suas capacitações globais. Gerenciamento global implica inevitavelmente uma combinação primeira da estrutura e da estratégia forçosamente conectadas com a capacitação competitiva de uma empresa e, consecutivamente com a melhor e maior rentabilidade possível. Essa é uma incumbência imperiosa do Gestor Global para que essa seja satisfatória o suficiente na competição global. Logo, a natureza do negócio e o meio em que realiza a sua operabilidade representam os maiores motores estruturais e estratégicos. A finalidade primeira é com certeza o lucro auferido por meio de uma estrutura e por meio de uma estratégia que a capacite de uma resposta competente globalmente, porém satisfatória o suficiente. Posto que, possuir uma estratégia e uma estrutura não será o suficiente, mesmo que se constituam as mais adequadas para o exercício global. É, também indispensável conter um alinhamento dessas, associado à cultura e à componente de recursos humanos que a compõem e, igualmente a uma combinação artilosa com todas as restantes actividades funcionais da mesma. Tal, ocorrência dependerá irrefutavelmente: (i) da estrutura; (ii) da estratégia; (iii) da cultura; e (iv) da componente de recursos humanos agregada à subsistência de ideias axiomáticas, no que respeita às verdadeiras e às reais necessidades dos seus potenciais clientes ou aos seus clientes da missão da entidade empresarial, bem como dos valores da entidade empresarial interpretados pelos Gestores Globais. Gestores Globais competentes, pelo menos tentam estar 'um passo à frente' dos seus potenciais adversários, por forma a antecipar que acções irão pôr em prática e de que forma têm capacidade de influenciar o jogo, visto que o sistema empresarial admite uma reunião dinâmica de actores, de produtos e de possibilidades, uma vez que se encontram todos interligados com a componente estratégica. Ou seja, todos os factores que determinam: (i) os serviços e os produtos; (ii) os ciclos de vida dos mesmos, (iii) a evolução da procura e da organização; e (iv) as condições laborais. Conhecer e reconhecer o sector estrutural auxilia a apreender mais facilmente as estratégias empreendidas pelas organizações empresariais, segundo (i) estratégias de produção; (ii) estratégias de investimento; (iii) estratégias de preços; (iv) políticas de investigação e de desenvolvimento; (v) políticas de promoção; (vi) políticas de

---

<sup>114</sup> RHINESMITH, Stephen H. em GLOBALIZAÇÃO O GUIA DO GESTOR SEIS CHAVES PARA O SUCESSO NUM MUNDO EM MUDANÇA, p. 108.

publicidade; (vii) estratégias de financiamento de produção; (viii) estratégias de financiamento de investimento; e (ix) modos de ‘penetração’ em mercados internacionais. Independentemente da natureza as empresas aplicam uma busca constante por manter ou por aumentar o seu poderio no mercado, principalmente nos mercados internacionais, por forma a colmatar os seus potenciais oponentes num contexto de reacções e num contexto de intenções.

Tais, alterações produzem efeitos significativos no modo como os indivíduos ponderam a sua consciência, pelo simples facto de percepcionarem um comprometimento da produção económica e por recepcionarem um comprometimento da organização da permuta de *commodities*, devido às fortes modificações processadas, até ao tempo presente. Globalização económica incita a um acréscimo da expansão da economia em toda a parte, onde indubitavelmente os gigantescos fluxos de capital e, onde indubitavelmente os gigantescos fluxos de tecnologia impulsionam a comercialização de serviços e a comercialização de bens para além de uma lógica nacional. Em razão disso, Instituições Económicas Internacionais, Sistemas Comerciais Regionais e Organizações Transnacionais emergiram e formaram dispositivos primordiais no sistema internacional para uma Nova Ordem Económica Global do século XXI. Repetição, re-definição e re-orientação (i) da respectiva estrutura; (ii) da respectiva estratégia; (iii) da respectiva cultura; e (iv) da respectiva componente humana não garantirá de maneira alguma ganhos incomensuráveis neste jogo, nomeadamente pela *volatilidade* dos processos em, tal área de actuação.

Num cenário de Negociação Internacional a ênfase conferida a todas as interacções circunstanciais no procedimento negocial são importantes para compreender devidamente a dimensão histórica nessa. Tanto a dimensão sincrónica com a dimensão diacrónica convenientemente enquadradas na sua contextualização histórica, segundo o envolvimento de uma negociação oferecem-nos uma noção otimizada do acto negocial, através do seu conhecido ponto de equilíbrio. Por intermédio de uma permanente e de uma progressista interacção comunicacional sistematizadora e de uma progressiva interacção comunicacional perfuradora, pela consciência da memória colectiva e, do mesmo modo pela consciência do conhecimento histórico minimamente aceitável. Traduz impreterivelmente a ilustração mais simplista para perceber a dominante histórica intervém em Negociação Internacional na grande maioria dos casos.

Igualmente empreender um conhecimento, acerca dos enviesamentos que decorrem das Negociações Internacionais é fundamental, na medida em que auxilia a tomarmos

consciência do impacto dos comportamentos desenvolvidos por potenciais negociadores e, obviamente nas repercussões que admitem nos resultados conseguidos nessa mesma dinâmica processual negocial. É errado pensar na circunstância que o Enunciado Económico é suficiente para explicitar o complexo exercício negocial internacional, tendo em conta o comportamento e os resultados dos negociadores em, tal perspectiva. O Enunciado Económico consente uma explicação plenamente reduzida para depreender o que realmente se processa no jogo da Negociação Internacional, já que os indivíduos coordenam o seu comportamento sob uma postura racional, declaradamente orientada para o custo/benefício e para uma maximização da sua utilidade na obtenção de uma zona de acordo direccionada para um possível acordo, independentemente da sua natureza ou para um possível impasse. Na opinião de vários autores a esfera económica revela-se evidentemente sintética para apreender a forte complexidade que advém dessa. Assim sendo, o Enunciado Psicológico confere uma influente complementaridade ao anterior, na medida em que salienta um aspecto imprescindível na negociação pela sua capacidade de manipulação, bem como pela sua capacidade de exercer influência, mesmo que os seus interesses se constituam divergentes. Comparativamente com o Enunciado Económico o Enunciado Psicológico re-orienta o seu pensamento para uma lógica subjectiva, uma das características primordiais desse e não para um pensamento de interesses divergentes perante uma objectivação factual da negociação. Justamente, o indivíduo aplica a informação completa ou a informação incompleta ou a informação exacta ou a informação inexacta da comunicabilidade interactiva entre jogadores orientada para uma racionalidade deveras limitada na maneira como progride a percepção dos interesses de cada um dos negociadores numa situação negocial, direccionando a sua mente para os resultados de uma zona de acordo, independentemente da natureza do acordo ou independentemente da possibilidade de um impasse. Segundo, Monteiro cit. por Cabecinhas<sup>145</sup> (1995:5) é também necessário observar o Enunciado Cognitivo um processo negocial internacional, exactamente pela relevância que esse apresenta especialmente nas situações de conflitualidade pela procura de plataformas que coadjuvem à obtenção de um acordo impedido uma confrontação directa entre as partes intervenientes. Por conseguinte, assumindo essa lógica consente uma partilhação de decisões isocrónicas entre os seus participantes, dado que a centralidade dessa dimensionalidade está na forma de selecção e na forma de utilização da informação dos

---

<sup>145</sup> CABECINHAS, Rosa em Heurística e enviesamentos cognitivos no processo de negociação de conflitos, p. 5.

indivíduos no procedimento negocial. Isto é, (i) na construção da realidade social; (ii) na percepção das intenções; (iii) na percepção das atitudes; e (iv) na percepção das crenças da outra parte, um entendimento que concede determinar posturas comportamentais, em situações negociais.

Percepcionamos que numa disposição negocial, quando nos encontramos na presença de negociadores com objectos dessemelhantes a melhor estratégia a empreender é exactamente uma não estratégia para que se consiga apreender uma imagem o mais transparente possível. O não fornecimento de informação completa ou de informação incompleta ou de informação exacta ou de informação inexacta ao seu potencial adversário é imperioso, pois se partilharmos da ideia que esse terá equivalentemente uma postura racional na sua reacção, obrigatoriamente agirá de acordo com a informação auferida, o que definirá o equilíbrio da negociação podendo colocá-la sob uma ameaça iminente.

Atender a uma classificação dos assuntos em Negociação internacional é semelhantemente uma questão a ter em consideração. Durante, muitos e muitos anos, esse domínio estava 'entregue' a uma autoridade estática e a uma autoridade rígida de uma divisão entre *High Politics* e *Low Politics*. Presentemente essa classificação clássica foi substituída por uma nova categorização dos assuntos dos actos negociais internacionais, no qual a noção central são os assuntos, ao invés dos acontecimentos. Os assuntos em destaque são aqueles que conseguem ser considerados numa dada circunstância temporal, numa dada circunstância geográfica e numa dada circunstância política, seja em um plano nacional ou seja em um plano internacional e num determinado contexto mediático observado por um vasto grupo de indivíduos como, sendo decisivo e capaz de marcar a agenda política nacional e a agenda política internacional. No entanto, é vital estarmos familiarizados com aqueles factores que exercem uma maior acção influenciativa no grau desses. (i) Problemática dos custos/benefícios, relativa a questões económicas, a questões políticas e a questões ideológicas no âmbito político; (ii) comprometimento dos actores seja: político, económico, comunitário e étnico; (iii) premência jurídica de um assunto, no sentido de uma problemática de crise determinar uma urgência negocial que resulta numa intervenção de uma deliberação do processo negocial; e (iv) proeminência dos média, na medida em que os assuntos acabam por ganhar destaque, por intermédio da agenda mediática, a partir da publicação desses na ordem pública. Esse aglomerado de factores contribuem para a definição dos assuntos preeminentes e não preeminentes, estando completamente autónomos da inflexibilidade das *High Politics* e das *Low*

*Politics* para corresponder aos verdadeiros desafios da contemporaneidade. Eventualmente, a espectacularidade dos assuntos poderia integrar os factores, acima referenciados numa intenção de conferir uma maior compacitação de competência face à modernidade dos novos desafios.

Negociação Internacional é a actividade que coloca frente a frente duas ou mais partes (indivíduos, delegações ou outras) que por causa da sua interdependência pretendem encontrar resultados satisfatórios e não violentos, uma satisfação a uma situação que existe a cada uma, dessas partes que leve em linha de conta a realidade do outro (2012)<sup>116</sup>. Segundo, a perspectiva realista das Relações Internacionais subsiste espaço para a negociação, sempre e quando: (i) nos encontramos perante uma ausência de regras directórias (no caso de persistirem regras não subsistirá espaço para o acto negocial); (ii) na ausência de uma autoridade; (iii) as partes assumem uma postura totalmente soberana com liberdade de acção negocial; e (iv) se exprimem notoriamente independentes de uma qualquer autoridade superior. Ressaltar que, tal caracterização inicialmente pode assumir uma determinada postura que poderá sofrer alterações no decurso do processo negocial. Independentemente, (i) dos seus componentes; (ii) da distribuição da sua estrutura; (iii) das suas variáveis intervenientes; e (iv) dos seus termos analíticos que intervêm na estrutura e nos resultados, o elemento *estrutura* adquire um papel decisório ou pelo menos preponderante ao nível da influência durante todo o exercício negocial.

Contraír um entendimento minimamente razoável do que efectivamente define o estudo de negociação internacional varece inevitavelmente de uma *abordagem estrutural*, assim como de uma *abordagem processual*, instrumentos fundamentais, todavia a primeira é claramente mais inteligível e do mesmo modo a que oferece uma maior compreensão. Explicação analítica situada, sobre o nível interno da própria negociação. Negociação é composta pelo *processo* e pela *estrutura*, sendo que essa segunda componente condiciona decisivamente o *processo*, por intermédio de elementos externos ao mesmo. *Processo* exprime uma dinâmica comunicacional com alguma complexidade entre as partes constituintes, sempre com um carácter evolutivo, até à obtenção de um acordo ou à verificação de um impasse. *Estrutura* compõem os elementos exógenos à dinâmica da comunicação que integram o *processo* e consentem uma explicação de uma grande parte dos resultados, através dos elementos-chave, a fim de tomarmos consciência do tipo de negociação, nomeadamente da natureza dos de *acordos distributivos* ou de *acordos integrativos* ou *cooperativos*.

---

<sup>116</sup> Expressão empregue no quadro do seminário de Negociação Internacional pelo professor Sérgio Ribeiro no segundo semestre do ano 2012/2013.

Segundo, Zartman<sup>117</sup> (2002) os elementos estruturais internos que constituem parte da *estrutura* e detêm uma conduta decisória no contexto negocial são (i) número de partes envolvidas; (ii) as posições iniciais de cada actor; (iii) a natureza do comportamento principalmente dura ou conciliante; (iv) o poder que as partes ‘trazem consigo’ para o dinâmico processo capaz de intervir directamente nos resultados; e (v) a importância dos resultados. Impreterivelmente esses elementos-chave explicitam a resultância de uma qualquer negociação, quase, sempre orientada para um *acordo distributivo* ou para um *acordo integrativo*, igualmente reconhecido como acordo *cooperativo* ou, ainda para um *impasse*, onde os actores dão o seu melhor dentro de um enquadramento estruturante. A força analítica da óptica estrutural flui da interacção dos seus elementos-chave. Portanto, conhecer as partes intervenientes no processo comunicacional complexo é importante, mas é muito mais importante e muito mais determinante o poder relativo de cada uma das partes com o comportamento duro ou com o comportamento conciliante e com a natureza das posições iniciais com o cruzamento da análise do número de partes envolvidas. Dado que, poder relativo – simétrico ou assimétrico – é determinante para aferir o tipo de resultados obtidos com a negociação. Em razão do poder assumido por cada um dos jogadores, do ponto de vista processual existe um respeito por cada um desses, pois considera-os funcionalmente iguais, independentes das regras do *processo*.

Um processo negocial desenrola-se formalmente segundo dois estádios diferentes entre si, porém completamente indissociáveis. Primeiro, a Pré-Negociação, uma interacção informal de contactos preliminares empreendidos pelas partes, por forma a organizar recursos sejam esses materiais ou humanos ou deliberações estratégicas. Negociação propriamente dita está funcionalmente assente numa base de diferenciativos momentos: Primeiro Momento; Segundo Momento e Terceiro Momento. O Primeiro Momento da pertinência da negociação está, do mesmo modo decomposto em dois momentos. Primeiro, averiguação pormenorizada dos prós e dos contras de uma actividade negocial para apreender a validade do negócio. Segundo Momento da repartição em actos distribuído em dois actos. O primeiro acto evidencia uma visão comum do problema por todos os seus intervenientes, contudo proferir três questões basilares. Primeira, não significa uma qualquer tendência para um acordo. É nada mais que uma observação compartilhada da problemática. Segunda, especificar o que será verdadeiramente discutido para negociar. Terceira, ter em atenção os princípios gerais da negociação que leve em

---

<sup>117</sup>KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 66.

linha de conta: (i) tempo da argumentação; (ii) reuniões inter-calares; (iii) definição da relação causal; (iii) importância dos sectores a negociar, bem como a importância dos resultados para as partes; e (i) possibilidade de se preverem acordos parciais. Segundo acto, escrutínio minucioso dos pontos a negociar, tal como dos mais ínfimos detalhes. Terceiro Momento, ritual da negociação propriamente dita subordinada hierarquicamente a seis fases. (i) Fase um: abertura das negociações; (ii) fase dois: interpretação dos problemas, através de um exame cuidadoso da problemática com o propósito de fornecer publicamente a informação do problema em si; (iii) fase três: conceder à outra parte informação, acerca das suas próprias posições; (iv) fase quatro: averiguação e teste das possibilidades negociais, sobre uma configuração de cedências dos intervenientes e, sobre o perspectivar de cenários exequíveis de acordo, perante o posicionamento das partes; (v) fase cinco: ajustamento das posições estratégicas e das posições negociais dos participantes, aperfeiçoando arestas mínimas; e (vi) fase seis: término da negociação verificação de um acordo ou da verificação de um impasse. Estádio que nos transmite a conclusão ou o recomeço do processo negocial, consoante a desenvoltura do processo.

Ressaltar a importância de considerar a validade dos acordos negociais no contexto internacional é imperativo. Já que a validação de um Acordo Negocial Internacional carece não, somente de uma promessa de compromisso como carece de uma ‘força’ impositória de obrigatoriedade para o fazer cumprir. A legitimidade de um acordo e a legitimidade dos resultados de uma negociação devem deter um *output* negocial (o que realmente é mais objectivo) e um acordo e o *impacto da Negociação*, consequências directórias do mesmo, inclusive as características que co-adjuvam ao seu cumprimento. Examinar a licitude de um acordo tendo em consideração os resultados assente nas seguintes linhas orientadoras adoptadas: (i) o Acordo propriamente dito; (ii) a Eficácia do Acordo; (iii) a Estabilidade do Acordo; (iv) a Natureza da Distribuição dos Ganhos; e (v) a Dinâmica do Acordo, relativamente às Posições Iniciais. Confirmamos no decurso deste estudo que negociação obedece a uma metodologia que lhe é intrínseca, perante uma lógica dedutiva. Conservar a competência deliberativa da agenda negocial é reveladora de uma certa hegemonia, na medida em que a conquista de um acordo pode, eventualmente conduzir a uma visão comum do problema com um dos negociadores a instituir as exigências que pretende verem ser cumpridas. Verificamos aqui, a enorme presença exercida pelo poder relativo das partes. Uma análise conscientemente razoável dos resultados iniciais insere cada uma das dimensões analíticas, anteriormente

apresentadas e analisadas e, posteriormente proceder a uma conjugação com os aspectos substanciais do *output negocial* e do *impacto da Negociação*. Examinar, tal questão unicamente sob apenas uma dessas dimensões incorrerá numa conclusão incompleta, muito pouco satisfatória. O padrão-ideal seria seguir uma conduta de análise utilizando todas as grandezas dimensionais que impreterivelmente estão inter-ligadas entre si. A tendência expressa para as Negociações Internacionais do mundo contemporâneo é controlar verdadeiramente a informação. Quem o fizer efectivamente deterá o controlo do processo negocial e, conseqüentemente o domínio da agenda negocial, o que demonstrará nitidamente uma capacitação absoluta do poder pela parte que o conserva.

Alcançar uma negociação racional em Negociação Internacional no âmbito das Relações Internacionais é deveras pouco comum. Pois, esse método tem a clara pretensão de transcender o paradigma distributivo da negociação para acordos evidentemente mais justos e mais equitativos. Traduzem mecanismos negociais sem recurso à astúcia, exceder o domínio estabelecido pelas limitações determinativas pela negociação convencional. O limite maior é a insuficiência para assegurar uma perenidade dos laços relacionais entre as partes, pelo facto de provocar uma deterioração forçosa dos processos negociais, uma deterioração dos seus resultados e, ainda uma maior incidência, sobre a possibilidade de impasse. Commumente a estrutura hierárquica primeira de uma negociação inclui dois actores que procuram atingir um resultado único e comum.

A Dimensão Cultural é, talvez uma problemática muito recorrente em Negociação Internacional consistindo-se, por vezes a entraves difícilimos de exceder que prejudicam e muito a dinâmica processual das negociações. Parece estarmos de comum acordo, tal como Zartman<sup>111</sup> (2002) que os tempos actuais estão assentes na negociação. O fenómeno global suscitou e cada vez mais suscita a oportunidades de permutas, aumentando a possibilidades de actos negociais por todo globo, independentemente do factor distância, pois as fronteiras físicas hoje, apenas e, só são uma realidade fácil de ultrapassar não constituindo *à priori* nenhum impedimento máximo. Movimentações de inter-câmbios de diferentes naturezas que nesse contexto não assumem uma qualquer relevância, dando lugar à *negotiating table* que contribuiu para o favorecimento das condições precisas e das condições necessárias para a possibilidade de encontros culturais.

---

<sup>111</sup> KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 392.

Cada vez mais e mais organismos internacionais ou sociedades empresariais desenvolvem uma ‘espécie de *cultura de negociação*’, adequada para o manuseamento de problemáticas e conflitos complexos a serem resolvidos no seu seio, o plano principal num cenário dessa natureza. Para perceber e compreender exactamente os pontos em que a *cultura* afecta a Negociação Internacional teremos de sistematizar, tal concepção. *Cultura* referencia um conjunto de significados, um conjunto de valores e um conjunto de crenças características da natureza colectiva com uma resistente perdurabilidade que define particularizadamente cada indivíduos ou classes de indivíduos num: (i) âmbito nacional; (ii) âmbito organizacional; (iii) âmbito ético; ou (iv) outro âmbito que coordene a dinâmica comportamental de cada um desses. A longo prazo esse energético fenómeno social possibilita alterações no decurso do tempo com a introdução de novos valores e suprimindo valores antigos maiores, todavia nunca perdendo a sua identidade.

(i) *Culturas étnicas nacionais*; (ii) *culturas religiosas*; (iii) *culturas de géneros*; (iv) *culturas familiares*; (v) *culturas corporativas*; e (vi) outras culturas têm o poder de exercer uma forte influência, sendo na grande maioria dos casos decisiva num ambiente de comportamento negocial, acrescentando as suas próprias regras de conduta, os seus significados e os seus símbolos. Influência essa que é custosa de determinar, principalmente a influência relativa de cada uma dessas sub-culturas no comportamento negocial de cada uma das partes envolvidas. A incerteza do conteúdo global de cada um dos negociadores aumenta indiscutivelmente, sempre que os sub-sistemas culturais incorporam valores concorrentes ou incorporam valores conflituosos, dirigindo a um jogo de extrema complexidade. Observar a negociação, sob esse prisma conduz-nos a várias e a distintas inferências, segundo díspares culturas. Exemplo: Orientais percebem acções negociais com uma situação de conflito e Ocidentais percebem acções negociais num âmbito mais amplo, incluindo uma qualquer divergência não tão rígida ou não tão impositória. Tais, desiguais realidades podem explicar muitos exercícios e muitas simulações negociais, quando aplicadas à prática, já que o que para uma *cultura* poderá consistir numa cooperação para outra poderá constituir uma competição, demonstrando que essa discordância deriva inequivocamente dos ditames das suas culturas. Isto, leva-nos a pensar que não é tão relevante proceder a comparações de desempenho, uma vez que as conclusões são notavelmente tendenciosas.

Investigações em Negociação Internacional concordam que a condição cultural condiciona essa, dado que os objectos e as ideias são claramente culturalizados e moldados por

noções populares e por questões contemporâneas. Zartman<sup>129</sup> (2002) assinala a imensa dificuldade do reconhecimento das raízes culturais de cada um dos negociadores, posto que cada um desses indivíduos pertencem concomitantemente a dessemelhantes culturas, (i) *cultura étnica*; (ii) *cultura religiosa*; (iii) *cultura familiar*; (iv) *cultura profissional*; e (v) *cultura organizacional* que inúmeras vezes representam fortes conflitualidades e condiciona fortemente acções negociais. Apreendemos que para uma mesma problemática conflitual a resolução poderá admitir dissímeis formas de a solucionar. Hofstede cit. por Faure<sup>130</sup> (2002:412) afirmar que as disparidades culturais são sem margem para dúvida o factor explicativo, pois cada uma das culturas exprime a sua própria maneira de encarar um problema sugerindo uma solução, de acordo com o que são os preceitos de cada uma dessa. Impacto cultural minimamente sistematizado actua directamente com: (i) os actores; (ii) a estrutura de negociação; (iii) as estratégias individuais; (iv) o processo negocial; e (v) os resultados. (i) *Actores e cultura* – a componente cultural é imanente a esses e como, tal interpretam-na como um ‘fio condutor’; (ii) *Estrutura de Negociação e cultura* – elementos estruturais negociais são, sempre um produto socio-cultural; (iii) *Estratégias individuais e cultura* – ditada pelos interesses ou ditada pelos valores de cada uma das partes intervenientes, na qual a importância dos interesses desempenha a base integrante da aspecto cultural; (iv) *Processo Negocial e cultura* – conhecer, perceber e compreender se os valores são intrínsecos, válidos ou inválidos; (v) *Resultados e cultura* – primeiro, saber o sentido cultural do acordo: rígido/legalista para os ocidentais ou flexível/não legalista para os orientais, segundo, o detalhe do acordo orientado para uma peça escrita minuciosamente pormenorizada para os ocidentais ou para uma peça escrita evidentemente menos pormenorizada para os orientais e terceiro, sentido cultural dos resultados orientado para diferentes modos de encarar os resultados: sob uma óptica equitativa, dar ao negociador o que esse efectivamente merece, resultância do seu mérito negocial e não tomar em linha de conta a sua avaliação moral na distribuição dos ganhos ou sob a óptica de moralmente mais justo, abrange a moralidade na distribuição dos ganhos, ao invés de levar em consideração os seus potenciais negociais, resultado socialmente mais justo.

Faure<sup>131</sup> (2002) percepção Negociação Internacional como um encontro de indivíduos ao redor da mesma mesa, através de uma confrontação de diferenciais culturais capaz de

---

<sup>129</sup>KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 399.

<sup>130</sup>KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 412.

<sup>131</sup>KREMENYUK, Victor A. em *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, p. 414.

reproduzir uma combinação tão eficaz, quanto possível. Cada um desses lados representa a sua *cultura nacional* e a sua *cultura organizacional* unidas às suas *culturas profissionais*, assim como à sua equipa negocial. *Cultura nacional* e *cultura organizacional* fragmentam as *culturas profissionais*, no sentido de estabelecer conexões relacionais e de estabelecer conexões vinculativas, trabalhando numa procura de uma ‘espécie de denominador comum’, uma *cultura global* composta pela riqueza e pela variedade dos efeitos concebidos. Impreterivelmente, reprimir todas as dinâmicas que possam causar o fracasso da negociação é fundamental. Semelhantemente, negociações quotidianas desenvolvem nexos relacionais capazes de aumentarem qualquer núcleo comum de *cultura*, porém salientar que a identidade que lhes é característica por natureza continua a subsistir. É completamente errado um negociador observar aquilo que lhe causa estranheza, o que efectivamente diverge de si. O ideal seria procurar focos de complementariedades e focos sinérgicos para conferir o dinamismo que um acto negocial compreende. Relembrar, que diferenciais culturais exprimem-se num plano essencialmente horizontal, rejeitando uma hierarquia vigorante.

Observando o panorama internacional e consumando novas formas e novas estratégias de introdução em mercados-alvo devemos tomar em consideração: a consciência de um mundo cada vez mais e mais global. E, como consequência impreterível os mercados internacionais encontram-se mais e mais abertos e mais e mais acessíveis, confirmando sem dúvida alguma que o mercado nacional é mais e mais reduzido e inevitavelmente a classe empresarial interna expressa uma real necessidade de expandir-se para novos mercados de maiores dimensões, a fim de se tornarem mais competitivas. Na realidade, existem distintos modos de ‘penetrar’ os mercados internacionais e, como tal as devidas ponderações, prudências e informações para essa abordagem de ‘penetração’ em novos mercados internacionais devem ser tidas em consideração. Um plano consciente de internacionalização, orientando para aquela que melhor se enquadra naqueles que são os objectivos e naquelas que são as ambições da maioria da classe empresarial.

Um exame cuidadoso e responsável fará correspondência a uma análise criteriosa, a uma análise racional e, talvez a uma análise bastante ambicionista, tal como o projecto da empresa IBA Portugal SGPS S.A., sempre pretendeu atingir desde o seu início. Como tal, na minha opinião uma proposta futura para esse fim e para responder tão eficazmente o quanto possível ao contexto internacional terá como explícito intuito essas duas principais razões. Assim sendo, co-adjuvar essa a ‘desenhar’ e ‘traçar’ cenários futuros na área de actividade de *Trading*,

exclusivamente no seu domínio agro-alimentar, delineando dessemelhantes formas de ‘penetrar’ mais e novos mercados-alvo na cena internacional, pelas mais e melhores valias negociais e pela sua forte possibilidade exponencial de lucro que possam vir a representar é fundamental. Incidir numa expansão a curto e médio prazo e a médio e longo prazo com o interesse e com a vontade de cumprir com aqueles que foram os seus objectivos e as suas ambições e, ainda sem qualquer margem de dúvida do mesmo modo responder eficientemente a um contexto internacional de incerteza. Parece-me que poderá constituir um enorme desafio nos mais e nos diversos níveis para a mesma, embora me encontre completamente elucidada e consciente do que esta arriscada ‘inter-posição’ ou ‘intromissão’ nesses mercados poderiam suscitar. Ainda assim, parece-me excelentes oportunidades, apesar das suas conjunturas claramente críticas.

Exactamente, concordando com o privilégio das complementaridades e das sinergias mútuas a curto e a médio prazo numa conjuntura negocial, observando mais atentamente o panorama de Negociação Internacional, relativamente à realidade da IBA Portugal SGPS S.A. tomamos consciência que essa compreende e conserva uma parceria com o Brasil. No que concerne, a monopólios de *agricultural commodities* como: o *açúcar*, a *soja* e o *milho*, enquanto principais representantes em solo brasileiro, importantes para apreender transacções comerciais com a região chinesa, visto que essa importa uma ampla gama e uma elevada percentagem de *commodities*, especialmente os *agricultural commoditties*. O facto, de possuir representatividades exclusivas dessas matérias-primas, claramente facilita toda a tramitação do processo e enfatiza, ainda a singularidade das estreitas relações que China e Brasil têm desenvolvido nos últimos tempos, favorecendo a possibilidade de actos negociais, uma vez que são produtos originários do Brasil. E, como tal que à partida, embora continuem a persistir fortes barreiras à entrada de matérias-primas nesse domínio não persistirá qualquer impedimento para o seu consumo. Pois, na China subsistem dificuldades negociais, sempre que são realizados negócios com contratos anuais, nomeadamente, no que respeita a *agricultural commodities*, na medida em que é impreterível solicitar um instrumento financeiro credível junto da Instituição Financeira, bem como junto do próprio governo. Pelo que, a transacção comercial não se realiza sem uma pré-inspecção e uma análise pormenorizada para perceber e para compreender as verdadeiras viabilidades do acto negocial e, numa fase consecutiva proceder à assinatura e ao carimbo do contrato pelo governo. Dado que, toda a tramitação dessa natureza carece obrigatoriamente de uma aceitação do aparelho governativo, sempre sem excepção alguma em

resultado de uma política autoritária e restrita do país para com os seus cidadãos, assim como para com os seus parceiros negociais.

Um estudo algo mais atento da China permite-nos verificar e permite-nos constatar que a actividade económica que emprega um maior número de trabalhadores é evidentemente a agricultura, onde a sua principal finalidade passa inequivocamente pela autonomia alimentar da população. A resistente participação da autoridade estatal é perceptível nos diversos domínios da vida desses cidadãos e a actividade agrícola não é claramente uma excepção. É uma actividade económica que se desenvolve em volta de um sistema comunitário, em que o domínio do estado é patente. Já que, é essa entidade estatal que concebe por empréstimo as terras e os diferentes meios de produção, sejam esses: ferramentas, máquinas ou outros para a sua expansão. Quando observada sob uma óptica mundial encontra-se posicionada entre os cinco maiores produtores mundiais de *agricultural commodities*, distinguindo-se pela sua forte produção: (i) de arroz; (ii) de trigo; (iii) de soja; e (v) da criação de animais, especialmente das espécies suínas, de ovinas e de bovinas, mesmo assim visivelmente insuficiente para os elevados índices de consumo, devido ao seu indicador populacional. Detentora de abundantes reservas minerais e de um considerável potencial respeitante a recursos como o petróleo, por exemplo coligado associativamente à mão-de-obra extensiva e muito barata e aliada, ainda ao seu número populacional oferece óptimas condições para o incremento da indústria no seu mercado interno. Pois, conforme o que fora decidido e estipulado pela unidade estatal essa é uma produção que visa fundamentalmente fornecer produtos indispensáveis e necessários para o seu consumo doméstico sem demonstrar grandes preocupações com bens de luxo, uma causa impreterível do seu fácil alcance a toda a população, inclusive da classe operária e da classe agrícola. Ao nível industrial detêm grandes parques industriais distribuídos pelas proximidades aos amplos centros urbanos, como é o exemplo de Xangai e de Pequim e noutras áreas o caso da Manchúria, todas cruciais no empreendedorismo, segundo o visionamento do estado.

No plano comercial, aquela que verdadeiramente alcança um maior interesse para o estudo em questão são os *agricultural commodities*. Constatamos que a integração da China na Organização Mundial de Comércio ‘constrangiu’ o seu comprometimento na implementação de reformas, no sentido de reduzir as barreiras comerciais ao comércio e propiciar o acesso ao seu mercado de todos os serviços e de todos os produtos importados pelos membros dessa mesma organização. Como relatado, a China procedeu a uma nova re-estruturação, revogando e alterando várias leis, vários regulamentos e, principalmente as várias medidas proteccionistas.

Nesse contexto, vigorou uma obrigatoriedade na eliminação do sistema de quotas e na aplicação de normas internacionais para os testes básicos, remoção de exigências de conteúdo nacional e concessão de uma forte transparência a regimes de licenciamentos e a regimes de registros. Ainda, progrediu no sentido de reformas, de revisões, de regulamentos e de exigências de conteúdo local. O forte domínio exercido pelas empresas chinesas estatais no comércio, especialmente de *agricultural commodities* tem praticado influências decisivas na política da China, no que concerne à agricultura há muitos anos. A preponderância dessa região nos mercados mundiais foi sensivelmente o aspecto crucial para a sua integração na Organização Mundial do Comércio, embora se denote que algumas das mudanças empreendidas pela China e o protocolo de acesso a esse organismo internacional tente reunir esforços para limitar as trocas estatais. Exemplo dessa última constatação é a *China National Cereals, oils and Foodstuffs Corporation*<sup>122</sup> (COFCO) que adquire ainda um potencial considerável e um potencial expressivo no controlo das exportações e das importações dos diferentes tipos de *commodities*<sup>123</sup>. Por exemplo: a quarentena, uma acção claramente imposta pelo governo político sustenta-se na regulamentação sanitária e na regulamentação fitossanitária, sobre a importação de *agricultural commodities*, podendo conduzir ao atraso dos navios que possuam produtos agrícolas não originários desse mesmo país<sup>124</sup>. Logo, tomamos consciência que, apesar das reformas introduzidas e implementadas, ainda hoje persistem dificuldades para os exportadores, inclusive para o exportador brasileiro, aquele que actualmente é o seu principal parceiro comercial. Mas que, de certa forma retira vantagem comparativa, em relação aos seus potenciais concorrentes e a clara necessidade da população chinesa ter inequivocamente de suprimir a escassez alimentar no seu território. Notavelmente, nesta natureza de transacção continua a permanecer: (i) a ausência de transparência no valor da imposição aduaneira, contribuindo severamente para a dificuldade de importação para a China; (ii) a imposição excessiva de licenças específicas de importação; (iii) a inspecção aduaneira extremamente rigorosa, na qual o produto poderá estar sujeito a distintas tarifas importativas, em função do seu porto de destino; (iv) as várias

---

<sup>122</sup> É a maior empresa fornecedora de produtos e de serviços aos mais diversificados níveis de produtos agrícolas e da indústria alimentar chinesa. Dedicar-se: (i) à utilização de recursos naturais renováveis no fornecimento de alimentos totalmente saudáveis e nutritivos, uma forma de incentivar um estilo de vida com alta qualidade; (ii) de serviços e de uma maior cooperação na melhoria dos padrões sociais de vida dos cidadãos; (iii) da prosperidade; e (iv) da estabilidade, operando sob o controlo directo do governo central estatal.

<sup>123</sup> CHINA NATIONAL CEREALS, OILS AND FOODSTUFFS CORPORATION em CHINA NATIONAL CEREALS, OILS AND FOODSTUFFS CORPORATION

<sup>124</sup> EXPORT.GOV em U.S COMMERCIAL SERVICE CHINA

restrições quantitativas; (v) o reprimir a importação de vestuário usado de animais e de plantas pela forte possibilidade de doenças de ordem infecciosas, provenientes de zonas infectadas e o material impresso como filmes ou fotografias que possa interferir nos interesses políticos, económicos, culturais e morais da nação. Por exemplo, a Embaixada da República Popular da China no Brasil, notificou a Organização Mundial do Comércio para a adopção de barreiras comerciais com o intuito de garantir e de proteger a saúde pública e o meio-ambiente do seu estado. Mas, o que acaba por se constatar mesmo depois de uma legislação tão rigorosa por parte da China é que a maioria das consultas de outros estados à mesma organização respeitantes a essa envolvem regulamentos sanitários e regulamentos fitossanitários como barreiras comerciais, em razão da ausência de apoio em evidências credíveis, ou seja, sólidas e científicas; (vi) permanência de um monopólio importador, na medida em que, somente as empresas com direitos de comercialização podem importar ou exportar produtos para a China, sendo que bens agro-industriais, tais como os grãos, o algodão, os óleos vegetais e outros são importados por entidades empresariais de comércio estatal. Ademais, criou uma imposição à prática de direito *anti-dumping*, bem como medidas compensatórias às importações que possam motivar e originar ameaças e danos à indústria doméstica.

De acordo com o *The Wall Street Journal* a economia chinesa no presente é extensa e, como tal prosseguirá continuamente a 'absorver' quantidades progressivas em matérias-primas. Em Maio deste ano o contrato futuro da soja foi re-negociado, sendo que os preços dessa estão a subir constantemente, visto que a demanda chinesa findou o *stoque* americano desse mesmo produto. Ainda assim, crê-se que o custo de *commodities* não volte a aumentar, conhecendo níveis recorde como os alcançados no ano de 2011. Desde essa altura os preços foram diminuindo, efeito da desaceleração da economia chinesa e do aparecimento de mais e de novas fontes de *commodities*. Em concórdia com os diferentes acontecimentos domésticos e os diferentes acontecimentos externos internacionais que se vão desenrolando poderão trazer implicações para a economia global. Há cerca de quinze anos atrás a China passou a deter o visível domínio sobre *commodities*, apresentando uma taxa de consumo de cerca de sessenta e sete por cento do abastecimento mundial, por exemplo em *agricultural commodities* como: (i) o açúcar; (ii) os lacticínios; (iii) o carvão; e (iv) o ferro. Brasil, África do Sul e Indonésia, os principais exportadores dessas mercadorias sentiram os fortes efeitos, decorrentes da retracção da economia chinesa em 2013. Pois, são aqueles que retiram maior proveito dessa exportação, reduzindo as suas problemáticas socio-económicas, na medida em que milhões de cidadãos

poderiam posicionar-se acima da linha de pobreza ou simplesmente atenuar essa problemática, ainda que numa ínfima parcela.

Tomamos consciência que a clara imposição do domínio político na sociedade civil restringe fortemente a importação, através de várias imposições restritivas, a salientar as mais importantes: taxas de importação elevadas e exigentes regulamentos sanitários e fitossanitário. Sem embargo, percebemos que oferece um enorme potencial para a exportação de *agricultural commodities*, como: a *soja* e o *açúcar* – base da alimentação chinesa –, na qual a empresa poderá retirar vantagens comparativas de exportação face aos seus potenciais concorrentes, devido ao poder que adquire no monopólio desses mesmos produtos. Uma nítida procura por valias mútuas e por pôr termo à problemática cultural, enquanto entrave primeiro à Negociação Internacional. Não obstante, a todas essas posições impositórias pelo aparelho governativo chinês conseguimos apreender que a sociedade civil chinesa é declaradamente uma nação importadora de *agricultural commodities*, a principal forma de suprimir a ausência inequívoca da alimentação no seio da população.

Concentrando a nossa atenção, agora num cenário futuro a médio e a longo prazo, o Médio Oriente parece-me aquele que poderá ter um enormíssimo potencial para o comércio internacional no contexto de *agricultural commodities* para a empresa. Embora seja (i) um espaço territorial com uma situação geopolítica vigorosamente instável; (ii) ofereça uma grande dificuldade comunicacional especialmente pelo seu idioma; (iii) com excesso de burocracia, principalmente pela sua elevada carga fiscal na importação de produtos, apenas e, só com uma excepção bastante reduzida, devido ao facto da maioria desses países sobreviverem à custa da agricultura tradicional que em muitos casos faz corresponder um peso substancial na economia de cada um; e (iv) pela forte resistência que têm demonstrado contra à mudança, diga-se uma das maiores discussões com o Ocidente, por vezes levada aos mais altos e aos actos mais extremistas<sup>123</sup>. Independentemente, das dificuldades negociais para com esses países parece-me

---

<sup>123</sup> É sabido que o Médio Oriente tem orientado a sua imagem muito recentemente para o fenómeno do terrorismo. Neste contexto muito próprio o facto da fundação do Estado de Israel deliberar aspirações e deliberar padrões de vida elavados comparativamente com os restantes países reconhecidos e denominados de terceiro mundo conduz, impreterivelmente a uma busca forçosa por laços mais estreitos com o mundo Ocidental, nomeadamente com a Europa e com os Estados Unidos da América. A problemática religiosa da imposição de uma nova religião associada ao estreitamento desses laços relacionais numa área territorial, na qual a religião já havia sido definida dirigiu a uma susceptibilidade a maiores actos de violência. No decurso dos anos assiste-se a uma alteração de, tal questão, devido à postura definida dos Estados Unidos da América que defendem o apoio incondicional a Israel nesse assunto, acrescendo consideravelmente os índices de violência dentro e fora do território, exemplo: os Ataques Terroristas de 11 de Setembro de 2001 empreendidos e coordenados pela organização fundamentalista islâmica, Al-Qaeda como uma demonstração clara do 'ódio' do Oriente ao Ocidente.

uma boa oportunidade de pelo menos tentar ultrapassar o ‘mito’ que persiste e desencadear novas condições de negócio para ambas as partes. Já que, grande parte dos países do Médio Oriente sobrevivem muito limitados e sobrevivem muito dependentes da produção alimentar exterior e por se revelar uma ótima oportunidade da empresa crescer o seu prestígio internacional como referencial de destaque na área de actuação que privilegia. E, também ainda por poder ver aumentar as suas possibilidades de lucro tentando, ‘abrindo’ e ‘quebrando’ estereótipos já pré-definidos relativamente ao Ocidente, frequentemente exagerados e, frequentemente não coincidentes com a verdadeira realidade poderá vir a demonstrar um espaço pleno para a complementaridade e um pleno espaço para as sinergias das divergências partes.

O Médio Oriente, na minha óptica é um dos principais focos de interesse mundial<sup>126</sup> e futuramente será um dos espaços geográficos com uma elevada proeminência ao nível do comércio internacional, proposto pelas Negociações Internacionais como por exemplo: as agro-alimentares e por se revelar uma das maiores economias monetárias. Observando especialmente a sua condição estratégica e os seus elevados níveis de petróleo<sup>127</sup>, um recurso natural ‘extremamente apetecível’<sup>128</sup> que lhe confere indiscutivelmente um elevadíssimo poder de compra, bem como uma importância estratégica e uma importância económica desde o século XX<sup>129</sup>. É sabido que a essa região do Médio Oriente no decurso da sua história lhe foi atribuída a importância internacional, enquanto um dos grandes centros de negócios do mundo, graças às suas fortes componentes: (i) estratégicas, (ii) económicas, (iii) políticas, (iv) culturais; e (v) religiosas, ainda que a maioria apresentem uma excessiva sensibilidade. Apesar de, apresentar

---

ANDERSON, Ewan W.; ANDERSON Liam D. em *An Atlas of Middle Eastern Affairs*, p. 10.

<sup>126</sup> ANDERSON, Ewan W.; ANDERSON Liam D. em *An Atlas of Middle Eastern Affairs*, p. i.

<sup>127</sup> Registo das importações e das exportações dos bens e dos serviços entre países. Notar: sempre que as exportações registarem um maior volume que as importações, essa assinala um *superavit*. Se as importações forem em maior número que as exportações, então é claramente deficitária.

<sup>128</sup> No Médio Oriente cinco Estados da região do Golfo apresentam mais de dois terços de todas as reservas mundiais de petróleo.

ANDERSON, Ewan W.; ANDERSON Liam D. em *An Atlas of Middle Eastern Affairs*, p. 7.

<sup>129</sup> O *commodity* petróleo traduz uma natureza negocial puramente complexa e cada vez mais procurada pelos estados numa tentativa de crescer a desenvoltura das suas infra-estruturas, especialmente as industriais. Efectivamente o petróleo é uma ‘indústria global’ muito em razão da extinção do carvão, portanto em muitos casos é o único mineral combustível disponível.

ANDERSON, Ewan W.; ANDERSON Liam D. em *An Atlas of Middle Eastern Affairs*, p. 7.

<sup>130</sup> O facto de, deter mais de dois terços das reservas mundiais de petróleo, inevitavelmente irá conferir-lhe uma posição de destaque na ‘indústria global’ do petróleo pelos elevadíssimos índices de procura desse pelos estados que aspiram a um maior desenvolvimento, seja doméstico ou seja internacional, privilegiando indiscutivelmente o aumento do seu poderio económico, principalmente ao nível do poder de compra.

ANDERSON, Ewan W.; ANDERSON Liam D. em *An Atlas of Middle Eastern Affairs*, p. 7.

uma geografia, nalgumas regiões fortemente férteis e fortemente vocacionadas para a agricultura que lhes é característica, na realidade não detêm a aptidão necessária e a aptidão precisa para cobrir elevadíssimas lacunas no domínio agro-alimentar<sup>130</sup>, muito em razão do elevado grau populacional. Nem mesmo com os lucros que muitas dessas regiões obtêm com a comercialização do petróleo é suficiente para dar uma resposta suficientemente aceitável. Isto porque, essas populações são aquelas que realmente sentem dificuldades económicas superiores à custa da má alocação das rendas que persistem incessantemente. Grande parte desses países são por excelência importadores aos mais diferentes níveis, conduzindo a um elevado índice deficitário da Balança Comercial, especialmente a bens de consumo alimentares, não dispondo nem conseguindo a capacitação suficiente para o adquirir em autarcia, devido ao elevado número populacional, consequência dos seus enormes índices e enormes padrões de consumo. Sem demora, tomamos consciência das valias-mútuas que, daqui podem decorrer para a unidade empresarial e para o Médio Oriente, quebrando aquilo que apelidamos de estereótipos pré-definidos muito em razão da questão cultural.

Analisando estas dimensionalidades sob um prisma mais prático a entidade patronal empresarial deverá empregar a médio e longo prazo, acções empreendedoras e acções sofisticadas de experimentação (sempre que possível acompanhada da mais alta tecnologia, acompanhada da mais alta investigação e acompanhada da mais alta inovação). A fim de levar a cabo essa aspiração e essa pretensão a sua aposta deverá 'movimentar-se' na procura, na valorização e na transferência de conhecimento para o seu tecido de recursos humanos. Contribuindo decisivamente para a inovação, para o empreendedorismo e para o desenvolvimento

---

<sup>130</sup> Uma análise detalhada do comércio de alimentos nas dessemelhantes regiões do globo demonstraram todas aquelas áreas que se constituem auto-suficientes e todas aquelas áreas que se constituem dependentes em termos alimentares. O Médio Oriente efectivamente não é auto-suficiente nesse sector, apesar das melhorias significativas do comércio no acesso aos bens alimentares nos últimos tempos. Possuidor de uma vasta população, embora se tenham verificado melhorias não foram suficientemente satisfatórias para suprimir, tal problema. Igualmente, o estudo tomou conhecimento de quais os produtos agrícolas que são parte do comércio mundial alimentar, dando ênfase: (i) ao trigo; (ii) à soja; (iii) ao óleo palma; (iv) ao milho; (v) ao açúcar e outros. Tal, situação é demonstrativa de uma excelente oportunidade para a empresa comercializar os seus *agricultural commodities*, aumentando assim a sua esfera de influência no mercado internacional, buscando o seu desiderato primeiro.

SAMARRAI, Farriss – Global Food Trade May Not Meet All Future Demand, U.Va. Study Indicates. UNIVERSITY of VERGINIA [Em linha]. atual. 28 Out. 2014. [Consult. 20 Set. 2014]. Disponível em WWW: <http://news.virginia.edu/content/global-food-trade-may-not-meet-all-future-demand-uva-study-indicates>>.

ADKINS, Stephen – Global Food Trade Unlikely To Meet Demand of Agriculturally-Poor Countries, Study. UNIVERSITY HERALD [Em linha]. [Consult. 20 Set. 2014]. Disponível em WWW: <http://www.universityherald.com/articles/11298/20140909/global-food-trade-agriculturally-poor-countries-virginia.htm>>.

de competências organizativas e para o desenvolvimento de competências da componente pessoal, impreterivelmente ‘indo de encontro’ e ‘servindo’ o objecto da entidade empresarial. Uma aposta na formação contínua dos seus colaboradores visando resultados produtivos plenamente convicta que o seu sucesso passará pelo elemento humano, factor decisivo para a empresa pela sua forte criatividade e pela sua forte inovação.

Empresas de pequena e de média dimensão devem arriscar a internacionalização das suas actividades comerciais, de forma a exportar os seus produtos ou de forma a exportar os seus serviços e constituírem-se um forte concorrente e um concorrente de destaque na área que privilegia, apostando inequivocamente na qualificação, na especialização e na qualidade dos mesmos. Todavia, é imprescindível conhecer, reconhecer e dominar a legislação regulativa, a sua documentação fundamental, os procedimentos e as normas concernentes aos processos de exportação com o intuito evidente dos actos negociais se processarem sem qualquer tipo de problemas maiores e sem qualquer tipo de riscos. Presentemente, existem cursos e existem actividades empreendedoristas que abrangem todas essas questões e todos esses domínios, demonstrando a legislação em vigor desde 2010, até 2020. *Incoterms* auxiliam todo o procedimento de exportação, bem como todos os estágios a ter em mente na execução de um negócio dessa natureza. Assim sendo, a unidade empresarial deverá apostar numa formação contínua dos seus recursos humanos com o claro propósito de garantir que transacções negociais decorram sem qualquer disfunção e ofereça um espaço de formação interrupta, de conhecimento mais personalizado e um espaço de convívio entre essa mesma corporação de funcionários.

A negociação é uma das principais actividades quotidianas seja executada profissionalmente ou seja executada pessoalmente, já que a competência negocial eficaz com a notável intenção de conquistar um acordo entre os seus intervenientes é sem dúvida alguma uma aptidão primordial nas várias áreas de actuação, em particular para os empresários, para os técnicos comerciais e para os empreendedores. Deverão ser desenvolvidas capacitações, competências comportamentais e técnicas capazes de conseguir lidar com os seus clientes, aplicando as melhores tácticas de negociação. Maximizar os seus resultados é igualmente fundamental, orientando-se para uma melhoria da sua atitude e para uma melhoria do seu comportamento. O equilíbrio da balança de competências, como os conhecimentos técnicos e os conhecimentos comportamentais devem dirigir a sua actuação de negociação. Os *sellers* devem apostar nessas duas funcionalidades o que os auxiliará a não descurar em momento algum a

sua função, sendo exercida com a prática, com o planeamento e com a exigência que essa possui. No fundo deverão: (i) organizar-se por forma a aumentar a sua organização pessoal e, assim alcançar os objectivos de venda propostos por si ou pela entidade patronal; (ii) garantir a satisfação dos clientes; (iii) incentivar a fidelização dos mesmos; (iv) assegurar os propósitos delineados pela empresa, bem como as suas metas e a sua realização pessoal. Uma coordenação adequada, gerindo a equipa de comerciais reivindica uma forte liderança e um forte planeamento, em consonância com as estratégias propostas e as estratégias delineadas pela empresa, maximizando resultados e trabalhando por objectivos na obtenção do volume de vendas almejado, para assegurar o sucesso empresarial na conjuntura actual de crise, auferindo um maior número de vendas.

Sempre que uma empresa interage com o seu vasto leque de clientes oferece uma gama de produtos e de serviços tendendo por norma uma procura incessante por novos mercados, expandindo-se e praticando aquilo que apelidamos de *marketing*<sup>121</sup>. Esse pode efectivamente, produzir mais e melhores resultados e solicitar menos recursos técnicos e/ou menos recursos financeiros, quando implementado de forma ponderada e orientado para os objectivos da unidade empresarial. Actualmente, definir acções futuras é cada vez mais uma tarefa difícil de empreender, já que um projecto bem planeado de *marketing* acarreta excelentes benefícios como: a eficiência e a eficácia de acções de *marketization*, um óptimo instrumento de reflexão, dado que explora possibilidades expansionistas que no quotidiano podem não ser perfeitamente perceptíveis, passando mesmo despercebidas. Por essa razão assimilar a importância de um bom planeamento de *marketing* para a empresa é crucial, no que respeita ao reconhecimento de informação relevante e, no que respeita às suas potenciais fontes, aplicando métodos de exame estratégicos e expandindo uma acção de *marketing* perfilada com a estratégia e, de igual modo expandindo uma acção de *marketing* perfilada com o propósito da entidade empresarial é indispensável.

Realizar uma estratégia de *marketing digital* é igualmente um importante passo para a mesma para o planeamento e para o posicionamento da entidade patronal empresarial e do seu projecto. Elaborar um plano estratégico de *marketing digital* simples e potencialmente eficaz, através da identificação de elementos e de questões relevantes para uma *estratégia on-line* e para a re-cognição das condicionantes significativas para cada um dos negócios é fundamental,

---

<sup>121</sup> Em sentido lato faz correspondência ao entendimento de uma política empresarial, na qual a desenvoltura das actividades comerciais de vendas exercem um papel preponderante.

na medida que auxilia numa melhor compreensão de como os factores estratégicos em *marketing digital*, co-adjuvando à efectivação do seu intuito final com a inclusão de motores de busca e a inclusão de *publicidade on-line*, na reflexão para fomentar e para cultivar os laços relacionais nos *canais via-on-line* para patrocinar a estratégia de *marketing digital* e tomar consciência que tal projecção oferece oportunidades de parcerias estratégicas com outras empresas ou com outros profissionais e potencia circunstâncias para a progressão de carreira. Numa fase já mais claramente avançada esse ciclo de *marketing digital* pode auxiliar a empresa a criar, a gerir e a monitorar projectos de *marketing on-line*, assentes numa base de apoio de tecnologia social e com uma perspectiva futura de a posicionar, pois a experiência que os seus clientes e os seus visitantes experimentam, assim que interagem com a mesma e com as matérias-chave para a base de gestão de *marketing digital*, permite inserir a continuidade da possibilidade de aumentar a sua rentabilidade ou a sua aumentar a rentabilidade dos serviços no *comércio electrónico on-line* para as melhores estratégias de comunicação digital apreendidas e deliberadas e para implementar negócios. Trabalhar (i) no sentido das técnicas alcançarem uma medição da *performance*, da resultância do uso do *marketing digital*, na divulgação da empresa; (ii) na preservação da actualização para os seus clientes; (iii) na criação de novas formas de contacto; e (iv) no acrescer da visibilidade e no acrescer da credibilidade do negócio. Isto, para: auferir a informação indispensável, projectar a unidade empresarial e comprometer-se numa interacção mais próxima com os clientes e, dessa maneira tentar marcar a diferença perante a concorrência. O emprego da *Search Engine*, o *Mobile Marketing* e o *Search Engine Marketing* podem auxiliar a ascender a mais clientes de forma nunca antes inteligível, idealizando um perfil profissional com um nítido domínio de plataformas e projectando um conteúdo que pode constituir-se e, posteriormente tornar-se viral. O estágio que se segue, ainda incluso no ciclo de formação em *marketing digital* é a prospecção e a ‘detenção’ de *clientes on-line* com o suporte de *e-mail* e com o suporte de *video marketing*. E, do mesmo modo deverá abordar a gestão de e-conteúdos, a partir da sua génese, até à utilização mais simples da sua mais elevada potencialidade como: (i) *Youtube*; (ii) *Flickr*; (iii) *Scribd*; (iv) e *Slideshare*. Por, por fim, a última etapa ainda nesse contexto por esta entidade empresarial deverá cumprir-se com o ciclo de formação em *marketing digital* que compreenderá a *Social Networking* – *Facebook*, *LinkedIn* e *Twitter* – aquela que dará ‘voz’ à empresa focando o envolvimento de um público-alvo numa estreita interacção, num estreita comunicação e numa estreita publicação de conteúdos expressivos.

Finalmente, a última aposta deverá acrescer à presença de Feiras Internacionais, nas quais apreenderão a preparar, apreenderão a executar e apreenderão a dar seguimento a todas as actividades negociais aplicadas para essa finalidade, nomeadamente na processação de uma planificação e na processação do prosseguimento de todos os trâmites que essa mesma necessita e exige. É nitidamente uma forma de: (i) permuta de informação; (ii) permuta de interacção; (iii) permuta de contacto; (iv) permuta de aprendizado com novas realidades na grande maioria das ocasiões fomentando o diálogo e fomentando as sinergias para prováveis Negociações Internacionais futura.

Percebemos que toda e qualquer entidade empresarial que tencione modificar o seu posicionamento no mercado terá indiscutivelmente que defender a sua posição competitiva destacando-se, sempre que seja possível como o referencial de destaque na sua área de actuação nos mais dessemelhantes níveis de logística e nos mais dessemelhantes níveis da inovação. Essa 'deslocalização' para outros mercados pode conferir-lhe, quando aproveitadas as oportunidades originárias pelo processo da globalização das actividades económicas a conjuntura favorável à 'penetração' de mais e de novos mercados, adquirindo a possibilidade de alcançar o êxito em todas as categorias determinantes para esse processo. Tal, mudança do posicionamento actual estratégico das empresas reflecte objectivamente uma tentativa de decrescer a pressão competitiva de novos concorrentes, aos seus mercados domésticos, assim como a outros mercados com os quais já empreende contactos dessa natureza e, concomitantemente, beneficia das oportunidades concebidas pelas alterações dos padrões de comportamento da procura, principalmente na qualidade de produtos e na qualidade de serviços. Uma decisão que implica em determinados casos uma adaptabilidade ou uma nova filosofia na gestão e uma atenção especial no âmbito do ciclo (i) da encomenda; (ii) da metodologia; (iii) da produção; e (iv) da distribuição, 'impondo forçosamente' uma adopção estratégica mais complexa na logística e mais complexa na qualidade. Realisticamente, o reduzido custo associado ao potencial aumento da qualidade e ao potencial aumento da produtividade concorre para o acrescer das suas exportações. Conforme: (i) a capacidade organizacional; (ii) a capacidade logística; (iii) a capacidade tecnológica; e (iv) a capacidade de fixação da marca no mercado, bem como, no enriquecimento da mesma no mercado, aumenta substancialmente a possibilidade de integrar a actividade económica que se desenvolve numa faixa de maior prestígio agregado.

## **2. A Experiência na *Empresa Internacional Group Corporation IBA Portugal SGPS S.A.***

### **2.1. Que Dimensões Principais A Reter?**

Segundo, a *Empresa Internacional Group Corporation IBA Portugal SGPS S.A.*, o *Trading* na área agro-alimentar tem sido uma das suas grandes e uma das suas maiores apostas no contexto internacional desde o início do seu exercício. Uma vez que é um sector que oferece um grande potencial ao nível do crescimento económico global futuro, portanto a empresa observa nessa área de actuação a possibilidade de entrar nesse mesmo mercado, por forma a aumentar a sua competitividade e perspectivando o melhor retorno financeiro que a actividade lhe poderá propiciar. Embora, expresse uma enorme ambição para se tornar um referencial de excelência nesse domínio, aperfeiçoar a sua estratégia é imperioso, a fim de conquistar o que tanto almeja.

A sua procura pela busca buscar e pela promoção da sua imagem, enquanto 'referencial distintivo' no panorama global de mercados, tendo impreterivelmente em mente o investimento criterioso dos seus capitais, de forma a valorizá-los e de forma a garantir que num futuro próximo possa ver o seu investimento crescer numa cadência contínua, uma 'espécie' de retorno e de recompensa da aplicabilidade dos seus capitais em negócios valorativos.

Destaca-se pela sua forte vitalidade comercial, dado que a sua postura 'intervencionista' internacional visa sempre o respeito pela legalidade dos recursos, um importante passo na gestão e na gerência de mais e de melhores valias mútuas. Regra geral, tendem ao emprego de uma estratégia adaptável direccionada numa primeira fase para um plano generalizado e, *à posteriori* orientar-se para um dinamismo particularizado, sempre em concordância com o local geográfico, com as imposições do cliente e com as exigências dos produtos agro-alimentares solicitados. Exige um trabalho em equipa levado a cabo pelos colaboradores da *Tropikbússola*, através de estudos pormenorizados e de estudos exaustivos das possibilidades de negócios, controlando os custos e examinando as possibilidades plausíveis para um potencial crescimento. Visualizando a maior conformação de otimizar o retorno financeiro e, igualmente conferir as probabilidades de aumentar progressivamente esse mesmo, através da componente de recursos humanos peça-determinante, assente numa postura declaradamente horizontal, na qual os seus colaboradores têm a oportunidade de participar assiduamente na actividade operacional para o desenvolvimento da empresa na procura do seu sucesso.

Desde, a sua génese que ambiciona intervir no mercado global e, igualmente ambiciona tornar-se um referencial de destaque nas áreas que privilegia, nunca esquecendo a potencialidade que poderá apresentar, enquanto mais valia. (i) A competência; (ii) a transparência; (iii) a integridade; (iv) a excelência; e (v) a busca da qualidade são valores que assumem e que dirigem a sua linha de conduta, além da componente de recursos humanos. Reveladora de uma força imprescindível para o futuro da empresa, admitindo que o factor conhecimento, assente na horizontalidade e na assiduidade da participação da actuação operacional dirigida responsabilmente para o domínio social e para o domínio ambiental. Sustentabilidade e sucesso dos seus projectos seguem como linhas orientadoras: (i) o critério; (ii) o crescimento; (iii) mais e melhores oportunidades de negócio; e (iv) o empreender de esforços na obtenção de resultados, apresentando a maior atenção e o maior respeito pela legalidade dos recursos locais para mais e melhores valias mútuas. Admite estratégias que se adaptam a cada espaço geográfico de actuação e um esforço persistente na identificação e no exame de oportunidades, de parcerias e de sinergias, através de um acompanhamento personalizado para um crescimento e para um controlo de custos, contando actualmente com delegações na Europa, na América e na África.

Internacionalização da área *Agro-Food & Cash and Carry* é um dos sectores que propicia uma maior potencial de crescimento no futuro. Exactamente, por essa razão observa nessa dimensionalidade uma potencialidade para acrescer a sua competitividade no sector alimentar, perspectivando um retorno financeiro que lhe seja minimamente satisfatório. Para esse exercício a *Tropikbússola* é a figura central da sociedade empresarial dedicada: (i) à logística terrestre, à (ii) logística marítima, à (iii) importação e à exportação, (iv) tal e qual ao *Trading* de matérias-primas e de outros produtos, com notoriedade da dimensão exportativa na sua forma de exportação indirecta. O modo mais simples, mais acessível e mais directo, no que respeita à 'penetração' de potenciais e de novos mercados num plano internacional, uma internacionalização da empresa com reduzidos investimentos financeiros, reduzidos investimentos de gestão e baixos níveis de riscos. Embora, tenha objectivado dedicar-se a uma actividade comercial alargada a um extenso grupo de produtos, na realidade e perante a condição internacional presente dedica-se a uma negociação circunscrita aos seguintes *commodities*: *açúcar*, *soja* e *milho*, especialmente por essa unidade empresarial possuir um monopólio de representatividade no Brasil nas principais plantações desses.

No contexto do estágio curricular a minha aprendizagem incidiu, sobre um exercício de actuação bastante desenvolvido no quadro quotidiano presente. *Trading* é uma das actividades mais usuais na esfera empresarial dos negócios, nomeadamente no plano internacional. Recordar que neste estudo foi dada uma maior primazia aos futuros, por se constituírem aqueles que melhor enquadram a natureza desse processo, bem com a natureza dos bens transaccionáveis examinados. Aprendizado que centrou o seu enfoque em *agricultural commodities*, particularmente no *açúcar* e levando em linha de consideração toda a metodologia negocial que esse tipo de transacção comercial admite. Refiro-me ao circuito completo de um processo de exportação sobre o domínio de *Trading* na Empresa *International Group Corporation IBA Portugal SGPS S.A.* que já fora apresentado e esclarecido. Salientar que uma acção comercial desta tipologia, somente é permitida a empresas especialistas nesse domínio, pelo facto de comportar um conhecimento especializado, acerca de, tal procedimento negocial e por ser um exercício que progride maioritariamente por encontros não presenciais, porém não colocando de parte uma qualquer hipótese desses se sucederem diante de encontros presenciais.

No contexto do estágio curricular propôs-me empreender uma apreciação na base da tipologia *SWOT*, um dos instrumentos mais conhecidos no presente para as empresas no diagnóstico estratégico, nomeadamente para aquelas sociedades empresariais que tencionem, realmente expandir as suas actividades de actuação num âmbito internacional. (i) *Strengths*; (ii) *Weaknesses*; (iii) *Opportunities*; e (iv) *Threats* permitem realizar um exame que sintetize um diagnóstico interno e um diagnóstico externo na identificação de elementos-chave para actuações prioritárias na projecção de estratégias, co-adjuvando a tomar consciência dos reais e dos verdadeiros pontos fortes e dos reais e dos verdadeiros problemas a solucionar e a apreender as suas verdadeiras e as suas reais vantagens a potenciar, a explorar e a averiguar nas condições de mercado, em conformidade com a capacitação da empresa. Portanto, é uma ferramenta analítica meritória para traçar e para desenvolver estratégias rigorosas e criteriosas, através de elementos internos e de elementos externos que auxiliam a retirar as melhores conclusões, sobretudo no impacto de actos negociais e nas tendências futuras que dominem as decisões e as prioridades da empresa.

Então, no plano de uma aferição do desempenho geral da empresa sera sempre útil considerar as potencialidades da tipologia *SWOT* e seguir a mesma. A tipologia *SWOT* representa uma das mais conhecidas ferramentas da disciplina de Gestão que tem, ganho cada vez mais no

presente um papel de extrema importância para o diagnóstico estratégico das unidades empresariais. Destaca-se principalmente pelo seu tipo de análise, na medida em que permite a possibilidade de empreender uma síntese de análises internas e externas na identificação dos elementos-chave para a gestão de entidades empresariais. Determinando as suas actuações prioritárias, auxilia a traçar estratégias orientadas para perceber quais os pontos a ter em consideração e quais os problemas a resolver, bem como depreender e deduzir claramente as vantagens e as oportunidades possíveis a potenciar, a explorar e a verificar de encontro com as reais condições do mercado, em consonância com as verdadeiras capacidades da empresa.

Constatamos que esse instrumento analítico é de extrema relevância para a desenvoltura e para o traçar de uma estratégia rigorosa e de uma estratégia criteriosa para a empresa IBA Portugal SGPS S.A., centrando a sua atenção nas suas componentes internas e nas suas componentes externas, por forma a retirar as melhores conclusões possíveis, orientando a sua visão crítica principalmente para o impacto dos actos negociais e para o impacto das tendências futuras, oferecendo a oportunidade de reconhecer os elementos-chave na e para a tomada de decisões estratégicas, assim como na determinação de prioridades da empresa.

Proposemo-nos à realização de um exame ponderado que poderá constituir-se num auxílio para a empresa traçar cenários futuros, através de uma ambição 'desmedida', no sentido de fazer *jus* à génese do seu projecto inicial, no contexto da actuação agro-alimentar. Desse modo, 'penetrar' mais e novos mercados, nomeadamente num ambiente global poderá ser aquele que represente mais-valias de negócio e mais-valias de um lucro exponencial, normalmente gerando um consentimento de maiores valias mútuas. Uma análise racional e, simultaneamente ambicionista, tal como o projecto sempre o delineou para a conquista de mais e de novos mercados-alvo num plano internacional. Uma expansão a curto e médio prazo e a médio e longo prazo neste ambiente, na minha visão deverá ser progressista, embora esteja absolutamente consciente da inter-posição nesses mercados. Acredito mesmo assim, que poderá fomentar uma excelente conjuntura negocial, ainda que possa claramente ser crítica. Mesmo com as dificuldades negociais que o Oriente comporta, parece-me uma excelente oportunidade de pelo menos tentar transcender a 'barreira' pré-definida, segundo uma orientação de estereótipos desfazados da verdadeira realidade que esses criaram para com os Ocidentais, propiciando condições de sinergias e de complementariedades de negócios para as partes. Pois que, grande parte desses países detêm uma extrema dependência à produção

alimentar exterior aos seus países de origem e por se puder constituir uma oportunidade de aumentar a notoriedade internacional da empresa e obter o estatuto de destaque na área de actuação que privilegia, podendo constituir uma resultância de crescer os seus lucros. Efectivamente, 'rompendo' definitivamente com estereótipos pré-definidos ao Ocidente, nalguns casos fracamente exagerados e não coincidentes e representativos da verdadeira realidade. Logo, poderá fomentar uma plataforma negocial de complementaridade e de sinergias decorrentes dessa abertura, segundo um entendimento de mais e de maiores valias mútuas, relegando para segundo plano a problemática crítica da questão cultural, o entrave primeiro das Negociações Internacionais.

Temos plena consciência que a globalização mundial disponibiliza a possibilidade de introduzir mais e novos mercados internacionais, tomando uma consciência confirmativa que o mercado doméstico se encontra nitidamente 'saturado'. Perante tal, constatação as unidades empresariais sentem a necessidade de expandir os seus mercados, agora num novo plano, buscando uma posição de competitividade e de sobrevivência. A aplicação de acções empreendedoras e de acções sofisticadas de experimento, maioritariamente na valorização e na transferência de conhecimentos de formação contínua à sua componente de recursos humanos pode contribuir decisoriamente para os interesses da empresa, aqueles resultados que considera satisfatórios para atingir a inovação na área de actuação que mais tem apostado.

O sucesso da IBA Portugal SGPS S.A., tal como de qualquer unidade empresarial que opte pela vertente de exportação para 'interferir' no mercado, aniciando uma busca pelo êxito deverá reunir de forma conjunta, diversificada e destemida as seguintes condições genéricas: (i) viabilidade estratégica; (ii) viabilidade económica; (iii) viabilidade financeira; e (iv) viabilidade técnica que permita uma expansão considerável dos actos negociais, assentes numa base de sucesso ao nível internacional. Para tal, necessita de deter: (i) um domínio pleno e um domínio completo da supremacia do conhecimento da sua própria empresa, no sentido de conseguir identificar quais as verdadeiras possibilidades e quais as reais possibilidades nesse contexto e, desse modo estar preparada para enveredar e para proceder ao processo de exportação; (ii) um reconhecimento, bem como uma assinalação de todos aqueles que representem os factores críticos e os factores de sucesso para a negociação, particularmente aquelas áreas de actividade de actuação que primam pela excelência, às idiosincrasias do serviço ou às idiosincrasias do produto no momento de decidir a sua aquisição; (iii) apresentar notoriamente vantagens competitivas face à sua potencial concorrência, sobretudo em extensões especializadas ou em

nichos de mercado previamente identificados; e (iii) fomentar e incrementar o máximo de: dados informativos, dados acessíveis, dados determinativos, dados estratégicos e dados fidedignos que facilitem um melhor e um mais amplo conhecimento de oportunidades de negócio dos mercados e do potencial dos clientes-alvo, empregando a *Social, Technological, Economic, Environmental, Political, Legal, Ethnic e Demographic Analysis* (STEEPLED). Ferramenta na gestão estratégica empresarial, comumente aplicada como instrumento crucial para a análise de uma qualquer empresa que tencione ‘penetrar’ num novo mercado ou simplesmente tenha a necessidade de re-analisar todos aqueles factores externos à empresa que podem exercer uma influência, seja essa directa ou, seja essa indirecta. Investigação assente na profundidade das categorias a considerar e, na profundidade das suas dinâmicas, já que não são estáticas e, graças à sua contínua modificação, merecem um igual acompanhamento ininterrupto. Fornece um relatório com os dessemelhantes factores macro-ambientais tidos em consideração pela entidade empresarial. É um instrumento estratégico composto por factores macro-alimentares que assistem a entidade empresarial na: (i) compreensão do crescimento; (ii) na compreensão do decréscimo dos mercados; (iii) na compreensão das posições ou na compreensão das potencialidades comerciais; e (iv) na compreensão das orientações operacionais.

No entanto, é imperioso proceder-se a um exame crítico na escolha dos mesmos, por forma: (i) a utilizar o factor tempo e a utilizar o factor recursos, ambos eficientemente; (ii) confirmar a consistencialidade do produto ou confirmar do serviço, através de um reconhecimento e de uma inspecção dos mesmos, a fim de perceber qual a posição externa desses e tomar consciência se apresenta a provável inevitabilidade de reajustamentos; (iv) assinalar os requisitos fundamentais para uma potencial exportação do produto ou do serviço, nomeadamente na linguagem ou na marca dos mesmos que carecem de alterações; (v) deliberação sobre investimentos financeiros na divulgação, na publicidade, e nos mercados-alvo; (vi) recrutamento ao nível dos recursos humanos superiores e dos recursos humanos intermediários especializados motivados e com conhecimentos negociais internacionais; (vii) recursos técnicos de sistemas de informação, sistemas tecnológicos e recursos financeiros com uma estrutura equilibrada capazes de permitir o controlo e suste todo o processo; (viii) capacitação de gerenciação interactiva mínima adequada à enorme complexidade dos processos e adequada à enorme complexidade dos procedimentos de exportação; (ix) conceber uma estrutura mínima para actividades relativas ao *marketing*; e (x) actuar prudentemente, responsabilmente e gradualmente, sempre em conformidade com a realidade da empresa.

Focando a nossa atenção naquilo que era a verdadeira realidade da unidade empresarial, até ao momento em que integrei o meu estágio pude constatar que teria ainda ‘um longo caminho a percorrer’ para conseguir alcançar o que realmente aspirava no seu desiderato primeiro. Ainda assim, consegui apurar as inúmeras diligências que foram reunidas, sempre orientadas para o maior número de esforços possíveis, a fim de atingir o seu objectivo último, porém, na realidade nem sempre foi possível. Esse não cumprimento em contra-posição aos enormes esforços que tinham conseguido reunir e dispor na conquista dos seus propósitos, demonstraram-se com alguma regularidade escassos para os obter. No entanto, na minha opinião devem ser referenciadas e equacionadas as seguintes inter-posições para tentarmos perceber exactamente o que referenciei anteriormente. Primeiro, a crise financeira que actualmente enfrentamos é um forte entrave a qualquer actividade económica e, como tal a empresa IBA Portugal SGPS S.A. não constitui a excepção à regra; segundo, pelo facto evidente da organização jurídica empresarial contar ainda com poucos anos de existência, um requisito que na prática pode parecer ‘secundário’, mas que na realidade não o é. E, nesta particular circunstância é de extrema importância a dominante experimental; terceiro, idem pela sua natureza jurídica organizacional, diga-se pouco usual pelo menos em Portugal, arriscando-me a preferir a palavra ‘atipicidade’ como forma de a definir, embora não tão linearmente; e quarto, a projecção do seu alvo final, marcadamente por uma imensa ambição que se encontra deparada por fortes contrariedades, acabando algumas vezes por pôr em causa a finalidade da empresa.

Ressaltar que, todas as informações assinaladas, descritas e examinadas neste estudo, nomeadamente aquelas que detêm uma ligação indissociável à entidade empresarial em questão, sempre que fora possível foram apresentados todos os dados, segundo um critério de enorme rigor e de enorme transparência, cumprindo impreterivelmente a política de confidencialidade da empresa em determinados assuntos. É perceptível que persistem situações específicas nas quais certas informações não foram divulgadas, explicitadas e analisadas exactamente pela questão da confidencialidade, uma situação que fiz questão de respeitar sem excepção alguma. Referenciar ainda, que há pouquíssimo tempo deparei-me com uma situação que muito sinceramente não faria parte das minhas expectativas. A IBA Portugal SGPS S.A. reconheceu o estatuto jurídico e económico de insolvência neste ano vigente, diga-se uma circunstância que para mim se revelou absolutamente surpreendente.

Parece-me ainda, oportuno salientar a importância do domínio teórico-prático deste exercício prático. O estágio que pude empreender na empresa IBA Portugal SGPS S.A. constitui-

se um instrumento prático importante, que aliado à componente teórica do Mestrado de Relações Internacionais me auxiliou a empreender este Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado de Relações Internacionais, através de novas ferramentas analíticas, nitidamente interligadas pela conexão entre o ambiente teórico e o ambiente prático, totalmente complementares e indissociáveis. Igualmente aludir que se constituiu na minha primeira prática laboral numa área de actividade que compreende efectivamente as minhas preferências pessoais e não menos importante, por ter representado um desafio significativo para as minhas competências académicas, enquanto recém-licenciada, para as minhas competências práticas, bem como para as minhas competências pessoais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADKINS, Stephen – Global Food Trade Unlikely To Meet Demand of Agriculturally-Poor Countries, Study. UNIVERSITY HERALD [Em linha]. [Consult. 20 Set. 2014]. Disponível em WWW: <http://www.universityherald.com/articles/11298/20140909/global-food-trade-agriculturally-poor-countries-virginia.htm>>.

ANDERSON, Ewan W.; ANDERSON Liam D. – Section A The Middle East in context. In ANDERSON, Ewan W.; ANDERSON Liam D. – **AN ATLAS OF MIDDLE EASTERN AFFAIRS**. 1ª ed. Canada: Routledge, 2010. ISBN 978-0-415-45514-5. sec. A.

ANDERSON, Ewan W.; ANDERSON Liam D. – Section B The Middle Eastern background: geographical and historical. In ANDERSON, Ewan W.; ANDERSON Liam D. – **AN ATLAS OF MIDDLE EASTERN AFFAIRS**. 1ª ed. Canada: Routledge, 2010. ISBN 978-0-415-45514-5. sec. B.

ANDERSON, Ewan W.; ANDERSON Liam D. – Section C Fundamental concerns Petroleum. In ANDERSON, Ewan W.; ANDERSON Liam D. – **AN ATLAS OF MIDDLE EASTERN AFFAIRS**. 1ª ed. Canada: Routledge, 2010. ISBN 978-0-415-45514-5. sec. C.

AVENHAUS, Rudolf – PARTE THREE: ISSUES 23 International Negotiations: The Cultural Dimension. In Stephen H. Kremenyuk – **INTERNATIONAL NEGOTIATION ANALYSIS, APPROACHES, ISSUES**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. ISBN 0-7879-5886-7. part. three.

AVENHAUS, Rudolf – PARTE TWO: APPROACHES AND PERSPECTIVES 13 Game Theory. In Stephen H. Kremenyuk – **INTERNATIONAL NEGOTIATION ANALYSIS, APPROACHES, ISSUES**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. ISBN 0-7879-5886-7. part. two.

BANCO DE PORTUGAL – BANCO DE PORTUGAL [Em linha]. Home: BANCO DE PORTUGAL. [Consult. 20 Ago. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/Paginas/inicio.aspx>>.

BAYNE, Nicholas; WOOLCOCK, Stephen – INTRODUCTION I What is Economic Diplomacy?. In BAYNE, Nicholas; WOOLCOCK, Stephen – **The New Economic Diplomacy Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations**. 1ª ed. Burlington: Ashgate, 2003. ISBN 0-7546-1832-3. intr.

BORGES, António; MACEDO João Carlos Monteiro – **SOCIEDADES GESTORAS DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS Aspectos Jurídicos, Fiscais e Contabilísticos**. 4ª ed. Lisboa: Áreas Editora, SA, 2007. ISBN 978-989-8058-20-1.

BUREAU VERITAS PORTUGAL – Agro-Alimentar [Em linha]. Home: BUREAU VERITAS PORTUGAL. [Consult. 28 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv\\_pt/local](http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv_pt/local)>.

BUREAU VERITAS PORTUGAL – Certificação de Produtos/Serviços [Em linha]. Home – Serviços – Certificação: BUREAU VERITAS PORTUGAL. [Consult. 28 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/1024a5004c555df88a12eb0f3332a302/CER-PRT-07\\_ABR\\_2014.pdf?MOD=AJPERES](http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/1024a5004c555df88a12eb0f3332a302/CER-PRT-07_ABR_2014.pdf?MOD=AJPERES)>.

BUREAU VERITAS PORTUGAL – Certificação [Em linha]. Home – Serviços – Certificação: BUREAU VERITAS PORTUGAL. [Consult. 28 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv\\_pt/local/home/our-services/certification](http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv_pt/local/home/our-services/certification)>.

BUREAU VERITAS PORTUGAL – Certificação obrigatória de navios [Em linha]. Serviços – Certificação obrigatória de navios: BUREAU VERITAS PORTUGAL. [Consult. 28 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv\\_pt/local/services+sheet/certificacao-obrigatoria-de-navios](http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv_pt/local/services+sheet/certificacao-obrigatoria-de-navios)>.

BUREAU VERITAS PORTUGAL – Certificação obrigatória de navios [Em linha]. Serviços – Certificação obrigatória de navios: BUREAU VERITAS PORTUGAL. [Consult. 28 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv\\_pt/local/services+sheet/certificacao-obrigatoria-de-navios](http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv_pt/local/services+sheet/certificacao-obrigatoria-de-navios)>.

BUREAU VERITAS PORTUGAL – Classificação Naval [Em linha]. Home – Serviços – Classificação Naval: BUREAU VERITAS PORTUGAL. [Consult. 28 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv\\_pt/local/home/our-services/classification](http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv_pt/local/home/our-services/classification)>.

BUREAU VERITAS PORTUGAL – Processo de certificação – Bureau Veritas [Em linha]. Serviços – Processo de certificação: BUREAU VERITAS PORTUGAL. [Consult. 28 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv\\_pt/local/services+sheet/processo-de-certificacao](http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv_pt/local/services+sheet/processo-de-certificacao)>.

BUREAU VERITAS PORTUGAL – QUEM SOMOS [Em linha]. Home – Mercados – Agro-alimentar: BUREAU VERITAS PORTUGAL. [Consult. 28 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv\\_pt/local/home/your-industry/food](http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv_pt/local/home/your-industry/food)

CABECINHAS, Rosa – Heurísticas e enviesamentos cognitivos no processo de negociação de conflitos. Cadernos do Noroeste. ISSN 0870-9874. Vol. 8, n° 2 (1995), p 99-119.

CAMÂMARA BRASIL-CHINA – Assessoria para Negócios com a China [Em linha]. Suporte a Negócios – Assessoria pra Negócios com a China: CAMÂMARA BRASIL-CHINA. [Consult. 20 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.camarabrasilchina.com.br/servicos-da-camara/suporte-a-negocios/assessoria-para-negocios-com-a-china>>.

CAMÂMARA BRASIL-CHINA – Cultura [Em linha]. China – Cultura: CAMÂMARA BRASIL-CHINA. [Consult. 20 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.camarabrasilchina.com.br/a-china/cultura>>.

CAMÂMARA BRASIL-CHINA – Cultura [Em linha]. China – Cultura: CAMÂMARA BRASIL-CHINA. [Consult. 20 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.camarabrasilchina.com.br/a-china/cultura>>.

CAMÂMARA BRASIL-CHINA – Economia [Em linha]. China – Economia: CAMÂMARA BRASIL-CHINA. [Consult. 20 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.camarabrasilchina.com.br/a-china/economia>>.

CAMÂMARA BRASIL-CHINA – Geografia [Em linha]. China – Geografia: CAMÂMARA BRASIL-CHINA. [Consult. 20 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.camarabrasilchina.com.br/a-china/geografia> >.

CAMÂMARA BRASIL-CHINA – História [Em linha]. China – História: CAMÂMARA BRASIL-CHINA. [Consult. 20 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.camarabrasilchina.com.br/a-china/historia>>.

CASTELLS, Manuel – I A SOCIEDADE EM REDE: do Conhecimento à Política. In CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo – **A Sociedade em Rede Do Conhecimento à Ação Política**. 1ª ed. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 2006. ISBN 972-27-1453-8. I part.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY – Area [Em linha]. Library – THE WORLD FACTBOOK: CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. [Consult. 25 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>>.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY – Climate [Em linha]. Library – THE WORLD FACTBOOK: CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. [Consult. 25 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>>.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY – Communications China [Em linha]. Library – THE WORLD FACTBOOK: CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. [Consult. 25 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>>.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY – Economy China [Em linha]. Library – THE WORLD FACTBOOK: CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. [Consult. 25 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>>.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY – Geography China [Em linha]. Library – THE WORLD FACTBOOK: CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. [Consult. 25 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>>.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY – Government China [Em linha]. Library – THE WORLD FACTBOOK: CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. [Consult. 25 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>>.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY – Introduction China [Em linha]. Library – THE WORLD FACTBOOK: CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. [Consult. 25 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>>.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY – Military China [Em linha]. Library – THE WORLD FACTBOOK: CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. [Consult. 25 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>>.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY – Natural resources [Em linha]. Library – THE WORLD FACTBOOK: CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. [Consult. 25 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>>.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY – Natural resources [Em linha]. Library – THE WORLD FACTBOOK: CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. [Consult. 25 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>>.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY – Natural resources [Em linha]. Library – THE WORLD FACTBOOK: CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. [Consult. 25 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>>.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY – People and Society China [Em linha]. Library – THE WORLD FACTBOOK: CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. [Consult. 25 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>>.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY –Energy China [Em linha]. Library – THE WORLD FACTBOOK: CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. [Consult. 25 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>>.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY –Transportation China [Em linha]. Library – THE WORLD FACTBOOK: CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. [Consult. 25 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>>.

CHINA NATIONAL CEREALS, OILS AND FOODSTUFFS CORPORATION [Em linha]. Home: CHINA NATIONAL CEREALS, OILS AND FOODSTUFFS CORPORATION. [Consult. 28 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.cofco.com/en/about/c-482.html>>.

CROSS, John G. – PARTE TWO: APPROACHES AND PERSPECTIVES 12 Economic Perspective. In Stephen H. Kremenyuk – **INTERNATIONAL NEGOTIATION ANALYSIS, APPROACHES, ISSUES**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. ISBN 0-7879-5886-7. part. two.

CURADO, Ana Paula – CAPITULO TRÊS GERIR A COMPETITIVIDADE. In Stephen H. Rhinesmith – **GLOBALIZAÇÃO O GUIA DO GESTOR SEIS CHAVES PARA O SUCESSO NUM MUNDO EM MUDANÇA**. 1ª ed. Lisboa: Difusão Cultural, 1996. ISBN 972-709-243-8. cap três.

CURADO, Ana Paula – CAPITULO UM GLOBALIZAR-SE. In Stephen H. Rhinesmith – **GLOBALIZAÇÃO O GUIA DO GESTOR SEIS CHAVES PARA O SUCESSO NUM MUNDO EM MUDANÇA**. 1ª ed. Lisboa: Difusão Cultural, 1996. ISBN 972-709-243-8. cap um.

CURADO, Ana Paula – INTRODUÇÃO. In Stephen H. Rhinesmith – **GLOBALIZAÇÃO O GUIA DO GESTOR SEIS CHAVES PARA O SUCESSO NUM MUNDO EM MUDANÇA**. 1ª ed. Lisboa: Difusão Cultural, 1996. ISBN 972-709-243-8. intr.

DUPANT, Christophe; FAURE, Guy-Oliver – PARTE ONE: LEVELS OF ANALYSIS The Negotiation Process. In Stephen H. Kremenyuk – **INTERNATIONAL NEGOTIATION ANALYSIS, APPROACHES, ISSUES**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. ISBN 0-7879-5886-7. part. one.

DUPANT, Christophe; FAURE, Guy-Oliver – PARTE ONE: LEVELS OF ANALYSIS 3 The Negotiation Process. In Stephen H. Kremenyuk – **INTERNATIONAL NEGOTIATION ANALYSIS,**

**APPROACHES, ISSUES.** 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. ISBN 0-7879-5886-7. part. one.

EUROMONITOR INTERNATIONAL – Top 10 largest economies in 2020 [Em linha]. Home – Asia, Europe, Global, Major Trends and Insight, North America – Top 10 largest economies in 2020: EUROMONITOR INTERNATIONAL. [Consult. 7 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://blog.euromonitor.com/2010/07/special-report-top-10-largest-economies-in-2020.html> >.

EXPORT.GOV – U.S COMMERCIAL SERVICE CHINA [Em linha]. – Agricultural Requirements 2012 PRC Food and Agriculture Import Regulations and Report (USDA; FAS): EXPORT.GOV – U.S COMMERCIAL SERVICE CHINA. [Consult. 15 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL [http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Food%20and%20Agricultural%20Import%20Regulations%20and%20Standards%20-%20Certification\\_Beijing\\_China%20-%20Peoples%20Republic%20of\\_12-29-2011.pdf](http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Food%20and%20Agricultural%20Import%20Regulations%20and%20Standards%20-%20Certification_Beijing_China%20-%20Peoples%20Republic%20of_12-29-2011.pdf) >.

FERREIRA, Marco; FERRO, Mónica; FERREIRA, Maria – 1. As teorias no estudo das relações internacionais. In DOUGHERTY, James E.; PFALTZGRAFF, Robert L. – **RELAÇÕES INTERNACIONAIS AS TEORIAS EM CONFRONTO.** 1ª ed. Lisboa: Gradiva, 2003. s/ISBN. part.1.

FIANO, ANDREA – Global Fiance Names The World's Top 50 Safest Banks 2014. GLOBAL FINANCE [Em linha]. [2014, Set. 9]. [Consult. 23 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <https://d2tyltutevw8th.cloudfront.net/media/document/global-finance-names-the-worlds-top-50-safest-ban-1410210873.pdf> >.

GOLDBERG, Stephen B. Chapter 2 Negotiation. In GOLDBERG, Stephen B [et al] – **DISPUTE RESOLUTION Negotiation, Mediation, Arbitration and Other Processes.** 6ª ed. Nova York: Wolters Kluwer Law & Business, 1992. ISBN 978-1-4548-2291-2. cap. 2.

GRUPO LISBOA – CAPÍTULO I – A criação de um mundo global. In GRUPO LISBOA – **LIMITES À COMPETIÇÃO.** 1ª ed. Mem Martins: Publicações Europa América, 1994. ISBN 972-1-03799-0. cap I .

GRUPO LISBOA – INTRODUÇÃO. In GRUPO LISBOA – **LIMITES À COMPETIÇÃO.** 1ª ed. Mem Martins: Publicações Europa América, 1994. ISBN 972-1-03799-0. intr.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA – Nomenclatura combinada, 2014 [Em linha]. Categoria: INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. [Consult. 25 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://smi.ine.pt/Categoria> >.

INTERNACIONAL CHAMBER OF COMMERCE – INTERNACIONAL CHAMBER OF COMMERCE [Em linha]. Home: INTERNACIONAL CHAMBER OF COMMERCE INTERNACIONAL CHAMBER OF COMMERCE. [Consult. 17 Ago. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.iccwbo.org> >.

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMER – **Regras oficiais da CCI para a utilização dos termos de comércio nacional e internacional**. 1ª ed. Paris: ICC Publications, 2010. ISBN 978-92-842-0080-1.

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE CHINA [Em linha]. Home: INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE CHINA. [Consult. 15 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.iccwbo.org/worldwide-membership/national-committees/icc-china/> >.

JESUINO, Jorge Correia – I PARTE Processos Interpessoais de Negociação 1. Características Estruturais. In Jorge Correia Jesuino – **A Negociação estratégias e táticas**. 1ª ed. Lisboa: Texto Editora, LDA., 1992. ISBN 972-47-0362-2. I part.

JESUINO, Jorge Correia – I PARTE Processos Interpessoais de Negociação 3. Estratégias e Táticas de Integração. In Jorge Correia Jesuino – **A Negociação estratégias e táticas**. 1ª ed. Lisboa: Texto Editora, LDA., 1992. ISBN 972-47-0362-2. I part.

JESUINO, Jorge Correia – I PARTE Processos Interpessoais de Negociação 4. Processos Cognitivos na Negociação. In Jorge Correia Jesuino – **A Negociação estratégias e táticas**. 1ª ed. Lisboa: Texto Editora, LDA., 1992. ISBN 972-47-0362-2. I part.

JESUINO, Jorge Correia – III PARTE Intervenção de Terceiros 2. Mediação. In Jorge Correia Jesuino – **A Negociação estratégias e táticas**. 1ª ed. Lisboa: Texto Editora, LDA., 1992. ISBN 972-47-0362-2. III part.

JESUINO, Jorge Correia – III PARTE Intervenção de Terceiros 3. Arbitragem. In Jorge Correia Jesuino – **A Negociação estratégias e táticas**. 1ª ed. Lisboa: Texto Editora, LDA., 1992. ISBN 972-47-0362-2. III part.

JESUINO, Jorge Correia – INTRODUÇÃO. In Jorge Correia Jesuino – **A Negociação estratégias e táticas**. 1ª ed. Lisboa: Texto Editora, LDA., 1992. ISBN 972-47-0362-2. intr.

JOC – China Overtakes US as Brazil's Top Trade Partner [Em linha]. JOC International Trade News – Trade Data – South America Trade Data – China Overtakes US as Brazil's Top Trade Partner: JOC. [Consult. 15 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.joc.com/international-trade-news/trade-data/south-america-trade-data/china-overtakes-us-brazil's-top-trade-partner\\_20140324.html](http://www.joc.com/international-trade-news/trade-data/south-america-trade-data/china-overtakes-us-brazil's-top-trade-partner_20140324.html)>.

KEOHANE, Robert O. – PART III Globalism, liberalism, and governance – 11 Governance in a partially globalized world. In KEOHANE, Robert O. – **POWER AND GOVERNANCE IN A PARTIALLY GLOBALIZED WORLD**. 1ª ed. Estados Unidos da América e Canadá: Routledge, 2002. ISBN 0-415-28819-3. part. III.

KEOHANE, Robert O.; NYE Joseph S. – PART III Globalism, liberalism, and governance – 9 Governance in a globalizing world. In KEOHANE, Robert O. – **POWER AND GOVERNANCE IN A PARTIALLY GLOBALIZED WORLD**. 1ª ed. Estados Unidos da América e Canadá: Routledge, 2002. ISBN 0-415-28819-3. part. III.

KISSINGER, Henry – CHAPTER 1: The Singularity of China. In Kissinger, Henry – **On China**. 1ª ed. Estados Unidos da América: Penguin Group, 2011. ISBN 978-1-59420-271-1. chap. 1.

KISSINGER, Henry – CHAPTER 18: The New Millennium. In Kissinger, Henry – **ON China Confronts**. 1ª ed. Estados Unidos da América: Penguin Group, 2011. ISBN 978-1-59420-271-1. chap. 18.

KISSINGER, Henry – CHAPTER 6: China Confronts Both Superpowers. In Kissinger, Henry – **On China**. 1ª ed. Estados Unidos da América: Penguin Group, 2011. ISBN 978-1-59420-271-1. chap. 6.

MINISTRY OF COMMERCE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA – Brief Statistics on China's Import & Export in March 2014 [Em linha]. Statistics: INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE CHINA. [Consult. 15 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://english.mofcom.gov.cn/article/statistic/BriefStatistics/201404/20140400554400.shtml>>.

MINISTRY OF COMMERCE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA – Statistics of FDI in China in January-May 2014 [Em linha]. Statistics: INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE CHINA . [Consult. 15 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://english.mofcom.gov.cn/article/statistic/foreigninvestment/201407/20140700665318.shtml>>.

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS, Direcção-Geral do Tesouro e das Finanças – Decreto-Lei nº 495/88 de 30 de Dezembro [Em linha]. Vol. , n.º 301 (1988), 3. 24 Dez. 1998. [Consult. 17 Jul. 2014]. Disponível em: [http://www.dgff.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/DL495\\_88.pdf](http://www.dgff.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/DL495_88.pdf). ISSN.

MORTATTI, Caio Marcos – Determinantes do comércio Brasil-China de commodities e produtos industriais: uma aplicação do modelo VAR [Em linha]. Piracicaba. São Paulo: Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 2009. [Consult. 30 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL:

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-80502011000200007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-80502011000200007&script=sci_arttext)>. ISBN 1413-8050.

ODELL, John S. – **NEGOTIATION the World Economy**. 1ª ed. Nova York: Cornell University Press, 2000. ISBN 0-8014-37-43-1.

PORTAL DA EMPRESA – Exportação [Em linha]. Comércio Internacional: Portal da empresa. [Consult. 17 Ago. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/AreasdeInteresse/ComercioInternacional/Exportacao/>>.

PORTAL DA EMPRESA – Importação [Em linha]. Comércio Internacional: Portal da empresa. [Consult. 17 Ago. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/AreasdeInteresse/ComercioInternacional/Importacao/>>.

RADETZKI, Marian – **A guide to primary commodities in the world economy**. 1ª ed. Oxford: Basil Blackwell, 1990. ISBN 0-631-17112-6.

SAMARRAI, Farriss – Global Food Trade May Not Meet All Future Demand, U.Va. Study Indicates. UNIVERSITY of VERGINIA [Em linha]. atual. 28 Out. 2014. [Consult. 20 Set. 2014]. Disponível em WWW: <http://news.virginia.edu/content/global-food-trade-may-not-meet-all-future-demand-uva-study-indicates>>.

SANTANDER TOTTA – Trade Services [Em linha]. Empresas – Produtos – Negócio Internacional – Trade Services: SANTANDER TOTTA. [Consult. 5 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [https://www.santandertotta.pt/pt\\_PT/Empresas/Produtos/Negocio-Internacional/Trade-Services.html](https://www.santandertotta.pt/pt_PT/Empresas/Produtos/Negocio-Internacional/Trade-Services.html)>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – Agriculture & Food [Em linha]. Agriculture & Food: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food.aspx>>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – ANALYTICAL SERVICES [Em linha]. Agriculture & Food: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.pt/pt-PT/Agriculture-Food/Commodities/Analytical-Services.aspx>>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – CARGO INSPECTION [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Inspection Services – Cargo Inspections: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Inspection-Services/Cargo-Inspection.aspx>>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – CLEANLINESS INSPECTIONS [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Inspection Services – Metering and Calibration: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.pt/pt-PT/Agriculture-Food/Commodities/Inspection-Services/Metering-and-Calibration/Cleanliness-Inspections.aspx>>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – DAMAGE SURVEY [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Inspection Services – Cargo Services – Damage Survey: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Inspection-Services/Cargo-Inspection/Damage-Survey.aspx>>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – DRAFT SURVEY [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Inspection Services – Metering and Calibration – Cleanliness Inspections: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Inspection-Services/Metering-and-Calibration/Draft-Survey.aspx>>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – E-CERTIFICATE [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Inspection Services – Cargo Services – E-Certificates: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Inspection-Services/Cargo-Inspection/E-Certificates.aspx>>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – Expertise [Em linha]. Our Company: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Our-Company/About-SGS/Expertise.aspx>>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – FUMIGATION SERVICES [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Pest Control and Fumigation – Fumigation Services: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Pest-Control-and-Fumigation/Fumigation-Services.aspx>>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – INSPECTION SERVICES [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Inspection-Services.asp>>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – LOADING AND DISCHARGE SUPERVISION [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Inspection Services – Cargo Inspection – Loading and Discharge Supervision: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Inspection-Services/Cargo-Inspection/Loading-and-Discharge-Supervision.aspx> >.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – METERING AND CALIBRATION [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Inspection Services: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Inspection-Services/Metering-and-Calibration.aspx>>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – METERING SERVICES [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Inspection Services – Cargo Inspection – Metering Services: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Inspection-Services/Cargo-Inspection/Metering-Services.aspx> >.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – METERING SERVICES [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Inspection Services – Cargo Inspection – Metering Services: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Inspection-Services/Cargo-Inspection/Metering-Services.aspx> >.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – METERING SERVICES [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Inspection Services – Metering and Calibration – Cleanliness Inspections – Draft Survey: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Inspection-Services/Metering-and-Calibration/Metering-Services.aspx>>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – PEST CONTROL AND FUMIGATION [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Pest Control and Fumigation: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Pest-Control-and-Fumigation.aspx> >.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – PEST CONTROL AND FUMIGATION [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Pest Control and Fumigation: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Pest-Control-and-Fumigation.aspx> >.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – PEST MANAGEMENT SERVICES [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Pest Control and Fumigation – Pest Management Services: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Pest-Control-and-Fumigation/Pest-Management-Services.aspx>>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – PRE-SHIPMENT TREATMENT OF WOODEN PACKAGING MATERIALS [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Pest Control and Fumigation – Pre-Shipment of Wooden Packing Materials: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Pest-Control-and-Fumigation/Pre-Shipment-Treatment-of-Wooden-Packaging-Materials.aspx>>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – QUARANTINE FUMIGATION OF WOOD AND TIMBER [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Pest Control and Fumigation – Quarantine Fumigation of Wood and Timber: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Pest-Control-and-Fumigation/Quarantine-Fumigation-of-Wood-and-Timber.aspx>>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – SGS in Brief [Em linha]. Our Company: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Our-Company/About-SGS/SGS-in-Brief.aspx>>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – SOFTS [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Analytical Services: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Analytical-Services/Softs.aspx>>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – TADE INSPECTION [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Inspection Services – Cargo Services – Trade Inspection: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE. [Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Inspection-Services/Cargo-Inspection/Trade-Inspection.aspx>>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE – TANK CALIBRATION [Em linha]. Agriculture & Food – Commodities – Inspection Services – Metering and Calibration – Cleanliness Inspections – Draft Survey – Metering Services – Tank Calibration: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE.

[Consult. 18 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.sgs.com/en/Agriculture-Food/Commodities/Inspection-Services/Metering-and-Calibration/Tank-Calibration.aspx>>.

SOUSA, Fernando – **Dicionário de RELAÇÕES INTERNACIONAIS**. 2ª ed. Porto: Edições Afrontamento, CEPESE, 2008. ISBN 978-989-95922-2-3.

STEGER Manfred B. – Chapter 1 Globalization: a contested concept. In Steger, Manfred B. – **GLOBALIZATION: A Very Short Introduction**. 1ª ed. Inglaterra: Oxford University Press, 2003. ISBN 978-0-19-280359-7. chap. 1.

STEGER Manfred B. – Chapter 3 The economic dimension of globalization. In Steger, Manfred B. – **GLOBALIZATION: A Very Short Introduction**. 1ª ed. Inglaterra: Oxford University Press, 2003. ISBN 978-0-19-280359-7. chap. 3.

STEGER Manfred B. – Chapter 7 Challenges to globalism. In Steger, Manfred B. – **GLOBALIZATION: A Very Short Introduction**. 1ª ed. Inglaterra: Oxford University Press, 2003. ISBN 978-0-19-280359-7. chap. 7.

STEGER Manfred B. – Chapter 8 Assessing the future of globalization. In Steger, Manfred B. – **GLOBALIZATION: A Very Short Introduction**. 1ª ed. Inglaterra: Oxford University Press, 2003. ISBN 978-0-19-280359-7. chap. 8.

TECMINHO – Comércio, Marketing e Vendas [Em linha]. Formação Contínua: TecMinho. [Consult. 23 Ago. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.tecminho.uminho.pt/forma\\_search.php?zid=321](http://www.tecminho.uminho.pt/forma_search.php?zid=321)>.

THE BRAZIL BUSINESS – Largest Trading Partners of Brazil [Em linha]. Largest Trading Partners of Brazil: The Brazil business . [Consult. 15 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://thebrazilbusiness.com/article/largest-trading-partners-of-brazil>>.

THE BRAZIL BUSINESS – Largest Trading Partners of Brazil [Em linha]. Largest Trading Partners of Brazil: The Brazil business . [Consult. 15 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://thebrazilbusiness.com/article/largest-trading-partners-of-brazil>>.

THE STATE COUNCIL THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA – Law of the People's Republic of China on Import and Export Commodity Inspection [Em linha]. ARCHIVE – LAWS REGULATIONS: THE STATE COUNCIL THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA. [Consult. 26 Set. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://english.gov.cn/laws\\_regulations/2014/08/23/content\\_281474983043654.htm](http://english.gov.cn/laws_regulations/2014/08/23/content_281474983043654.htm)>.

THE WALL STREET JOURNAL – China Commodity Loans Add to Surge in Offshore Borrowing. THE WALL STREET JOURNAL [Em linha]. Vol. 4, n.º 2 (2003). atual. 28 Abr. 2003. [Consult. 2

Jul. 2003]. Disponível em WWW:.. ISSN: 1368-7506.

UNDERDAL, Arild – PARTE ONE: LEVELS OF ANALYSIS 8 The Outcomes of Negotiation. In Stephen H. Kremenyuk – **INTERNATIONAL NEGOTIATION ANALYSIS, APPROACHES, ISSUES**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. ISBN 0-7879-5886-7. part. one.

UNIÃO EUROPEIA – Importação e exportação [Em linha]. Viver e fazer negócios na UE: UE União Europeia. [Consult. 5 Ago. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://europa.eu/business/import-export/index\\_pt.htm](http://europa.eu/business/import-export/index_pt.htm)>.

UNIÃO EUROPEIA – IVA e outros impostos [Em linha]. Viver e fazer negócios na UE: UE União Europeia. [Consult. 5 Ago. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://europa.eu/business/vat-customs/index\\_pt.htm](http://europa.eu/business/vat-customs/index_pt.htm)>.

UNIÃO EUROPEIA – Comissão Europeia [Em linha]. Como funciona: UE União Europeia. [Consult. 20 Jul. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/european-commission/index\\_pt.htm](http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/european-commission/index_pt.htm)>.

UNIÃO EUROPEIA – Contratos públicos na UE: regras e orientações [Em linha]. Viver e fazer negócios na UE: UE União Europeia. [Consult. 5 Ago. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://europa.eu/business/public-contracts/index\\_pt.htm](http://europa.eu/business/public-contracts/index_pt.htm)>.

UNIÃO EUROPEIA – Contratos públicos na UE: regras e orientações [Em linha]. Viver e fazer negócios na UE: UE União Europeia. [Consult. 5 Ago. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://europa.eu/business/public-contracts/index\\_pt.htm](http://europa.eu/business/public-contracts/index_pt.htm)>.

UNIÃO EUROPEIA – Normas europeias [Em linha]. Viver e fazer negócios na UE: UE União Europeia. [Consult. 5 Ago. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://europa.eu/business/eu-standards/index\\_pt.htm](http://europa.eu/business/eu-standards/index_pt.htm)>.

VIANA, Carlos; HORTINHA Joaquim – Capítulo 11 – Formas de acesso aos mercados internacionais. In VIANA, Carlos; HORTINHA Joaquim – **marketing internacional**. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo Lda., 2002. ISBN 972-618-283-2. cap. 11

WILLIAM, Zartman – PARTE ONE: LEVELS OF ANALYSIS 5 The Structure of Negotiation. In Stephen H. Kremenyuk – **INTERNATIONAL NEGOTIATION ANALYSIS, APPROACHES, ISSUES**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. ISBN 0-7879-5886-7. part. one.

WOOLCOCK, Stephen – PART I THE NATURE OF ECONOMIC DIPLOMACY 3 State and Non-State. In BAYNE, Nicholas; WOOLCOCK, Stephen – **The New Economic Diplomacy Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations**. 1ª ed. Burlington: Ashgate, 2003. ISBN 0-7546-1832-3. par I.

WORLD TRADE ORGANIZATION – What is the WTO? [Em linha]. About WTO: WORLD TRADE ORGANIZATION. [Consult. 5 Ago. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/thewto\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/thewto_e.htm)>.

WORLD TRADE ORGANIZATION – WTO membership [Em linha]. Members and Observers: WORLD TRADE ORGANIZATION. [Consult. 5 Ago. 2014]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/org6\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org6_e.htm)>.



## **ANEXOS**

**Anexo I – Legislação Aplicável, segundo o Decreto-Lei nº 495/88, de 30 de Dezembro com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 318/94, de 24 de Dezembro e Decreto-Lei nº 378/98, de 27 de Novembro**

ANEXO I - LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

---

**Artigo 1.º**  
**Sociedades gestoras de participações sociais**

1 - As sociedades gestoras de participações sociais, adiante designadas abreviadamente por SGPS, têm por único objecto contratual a gestão de participações sociais de outras sociedades, como forma indirecta de exercício de actividades económicas.

2 - Para efeitos do presente diploma, a participação numa sociedade é considerada forma indirecta de exercício da actividade económica desta quando não tenha carácter ocasional e atinja, pelo menos, 10% do capital com direito de voto da sociedade participada, quer por si só quer através de participações outras sociedades em que a SGPS seja dominante.

3 - Para efeitos do número anterior, considerar-se que a participação não tem carácter ocasional quando é detida pela SGPS por período superior a um ano.

4 - As SGPS podem adquirir e deter participações de montante inferior ao referido no n.º 2, nos termos dos n.º 3 a 5 do artigo 3.º.

### **Artigo 2.º**

#### **Tipo de sociedade e requisitos especiais do contrato**

1 - As SGPS podem constituir-se segundo o tipo de sociedades anónimas ou de sociedades por quotas.

2 - Os contratos pelos quais se constituem SGPS devem mencionar expressamente como objecto único da sociedade a gestão de participações sociais de outras sociedades, como forma indirecta de exercício de actividades económicas, nos termos do n.º 2 do artigo anterior.

3 - O contrato da sociedade pode restringir as participações admitidas, em função quer do tipo, objecto ou nacionalidade das sociedades participadas quer do montante das participações.

4 - A firma das SGPS deve conter a menção "sociedade gestora de participação sociais" ou a abreviatura SGPS considerando-se uma ou outra dessas formas indicação suficiente do objecto social.

### **Artigo 3.º**

#### **Participações admitidas**

1 - As SGPS podem adquirir e deter quotas ou acções de quaisquer sociedades nos termos da lei.

2 - As SGPS podem adquirir e deter participações em sociedades subordinadas a um direito estrangeiro, nos mesmos termos em que podem adquirir e deter participações em sociedades sujeitas ao direito português, salvas as restrições constantes dos respectivos contratos e ordenamentos jurídicos estrangeiros.

3 - Com excepção do disposto na parte final do n.º 2 do artigo 1º, as SGPS, só podem adquirir e deter acções ou quotas correspondentes a menos de 10% do capital com direito de voto da sociedade participada nos seguintes casos:

a) Até ao montante de 30% do valor total das participações iguais ou superiores a 10% do capital social com direito de voto das sociedades participadas, incluídas nos investimentos financeiros constantes do último balanço aprovado;

an

**Artigo 5.º**  
**Operações vedadas**

1 - Às SGPS é vedado:

a) Adquirir ou manter na sua titularidade bens imóveis, exceptuados os necessários à sua própria instalação ou de sociedades em que detenham as participações abrangidas pelo n.º 2 do artigo 1.º, os adquiridos por adjudicação em acção executiva movida contra os seus devedores e os provenientes de liquidação de sociedades suas participadas, por transmissão global, nos termos do artigo 148.º do Código das Sociedades Comerciais;

b) Antes de decorrido um ano sobre a sua aquisição, alienar ou onerar as participações abrangidas pelo n.º 2 do artigo 1.º e pelas alíneas a) a c) do n.º 3 do artigo 3.º, excepto se a alienação for feita por troca ou o produto da alienação for reinvestido no prazo de seis meses noutras participações abrangidas pelo citado preceito ou pelo n.º 3 do artigo 3.º ou ainda no caso de o adquirente ser uma sociedade dominada pela SGPS, nos termos do n.º 1 do artigo 486.º do Código Das Sociedades Comerciais;

c) Conceder crédito, excepto às sociedades que sejam por ela dominadas nos termos do artigo 486.º do Código das Sociedades Comerciais ou a sociedades em que detenham participações previstas no n.º 2 do artigo 1.º e nas alíneas b) e c) do n.º 3 do artigo 3.º sem prejuízo do disposto no número seguinte.

2 - Para efeitos da alínea c) do número anterior, a concessão de crédito pela SGPS a sociedade em que detenham participações aí mencionadas, mas que não sejam por ela dominadas, só será permitida até ao montante do valor da participação constante do último balanço aprovado, salvo se o crédito for concedido através de contratos de suprimento.

3 - As operações a que se refere a alínea c) do n.º 1, efectuadas nas condições estabelecidas no número anterior, bem como as operações de tesouraria efectuadas em benefício da SGPS pelas sociedades participadas que com ela se encontrem em relação de domínio ou de grupo, não constituem concessão de crédito para os efeitos do Regime

Geral das Instituições de crédito e Sociedades Financeiras, aprovado pelo DL n.º 298/92, de 31.12.

4 - As SGPS e as sociedades em que estas detenham participações previstas no n.º 2 do artigo 1.º e nas alíneas b) e c) do n.º 3 do artigo 3.º, deverão mencionar, de modo individualizado, nos documentos de prestação de contas, os contratos celebrados ao abrigo da alínea c) do n.º 1 e as respectivas posições credoras ou devedoras no fim do ano civil a que os mesmos documentos respeitam.

5 - O prazo previsto na parte final da alínea b) do n.º 1 é alargado para a data correspondente ao fim do segundo exercício seguinte ao da realização de alienação, quando se trate de participação cujo valor de alienação não seja inferior a 1 milhão de contos.

6 - O valor de aquisição inscrito no balanço das SGPS relativo aos bens imóveis destinados à instalação de sociedades em que possuam as participações previstas no n.º 2 do artigo 1.º não pode exceder 25% do capital próprio das SGPS.

#### **Artigo 6.º**

##### **Menções em actos externos**

(Revogado.)

#### **Artigo 7.º**

##### **Regime fiscal**

(Revogado.)

#### **Artigo 8.º**

##### **Objecto contratual e objecto de facto**

1 - As sociedades que tenham por objecto social uma actividade económica directa mas que possuam também participações noutras sociedades podem, nos termos do artigo 488.º do Código das Sociedades Comerciais, constituir com essas participações uma SGPS, sem prejuízo do disposto nos n.ºs 2 e 4 do artigo 1.º.

2 - As sociedades que, tendo diferente objecto contratual, tenham como único objecto de facto a gestão de participações noutras sociedades e, bem assim as SGPS que exerçam de facto actividade

^^

económica directa serão dissolvidas pelo tribunal, nos termos do artigo 144.º do Código das Sociedades Comerciais, sem prejuízo da aplicação da sanção cominada e pelo n.º 1 do artigo 13.º deste diploma.

### **Artigo 9.º** **Dever de comunicação**

1 - Os conservadores do registo comercial comunicarão à Inspeção-Geral de Finanças, com remessa dos textos registados, a constituição de SGPS e as alterações dos respectivos contratos, no prazo de 30 dias contado a partir do registo, ainda que provisório.

2 - As SGPS devem remeter anualmente à Inspeção-Geral de Finanças, até 30 de Junho, o inventário das partes de capital incluídas em investimentos financeiros constantes do último balanço aprovado.

3 - Quando as SGPS não remetam o referido inventário, a Inspeção-Geral de Finanças deve notificá-las para que procedam ao respectivo envio.

4 - Notificadas nos termos do número anterior, as SGPS devem enviar à Inspeção Geral de Finanças, no prazo de 10 dias úteis a contar da data da notificação, o mencionado inventário.

### **Artigo 10.º** **Relatórios, publicidade e fiscalização**

1 - O Ministro das Finanças pode regulamentar, mediante portaria, os termos e os elementos a que devem obedecer os relatórios anuais e as contas das SGPS.

2 - As SGPS devem designar e manter um revisor oficial de contas ou uma sociedade de revisores oficiais de contas, desde o início de actividade, excepto se tal designação já lhes for exigida nos termos de outras disposições legais.

3 - Sem prejuízo dos deveres previstos na legislação aplicável, é dever do revisor oficiais de contas ou da sociedade de revisores oficiais de contas, comunicar à Inspeção-Geral de Finanças, logo que delas

3 - No prazo de 180 dias subsequente à entrada em vigor deste diploma, as sociedades de controlo enviarão à Inspeção-Geral de Finanças:

- a) Certidões dos respectivos contratos em vigor à data do envio;
- b) Certidões do registo da constituição da sociedade;
- c) Certidões do registo da designação dos membros dos seus órgãos de administração e de fiscalização.

### **Artigo 13.º** **Sanções**

1 - A violação do disposto nos n.ºs 2 e 4 do artigo 2.º, 3 a 5, do artigo 3.º, 2 do artigo 4.º, 1, 2, 4 e 6 do artigo 5.º, 2 do artigo 8.º, 4 do artigo 9.º, 2 do artigo 10.º, 2 do artigo 11.º e 2 do artigo 12.º constitui contra-ordenação punível com coima entre 100 000\$ e 2 000 000\$, no caso de negligência, e entre 100 000\$ e 4 000 000\$, no caso de dolo.

2 - A violação do disposto nos n.ºs 5 e 6 do artigo 3.º e na alínea c) do n.º 1 do artigo 5.º constitui causa de dissolução judicial da sociedade, a requerimento do Ministério Público, quando pela sua frequência ou pelo montante envolvido, assuma especial gravidade, a apreciar pelo tribunal.

3 - Como incidente da acção referida no número anterior, pode o tribunal ordenar a proibição de a SGPS adquirir ou alienar participações até à sentença final.

## **Anexo II – Modelo *Letter of Intent***

Devido à política de confidencialidade da *Empresa Internacional Group Corporation Portugal SGPS S.A.* não será possível divulgar o modelo relativo à *Letter of Intent* ao público externo da mesma.

### **Anexo III – Modelo *Soft Corporate Offer***

Devido à política de confidencialidade da *Empresa Internacional Group Corporation Portugal SGPS S.A.* não será possível divulgar o modelo relativo à *Soft Corporate Offer* ao público externo da mesma.

#### **Anexo IV – Modelo *Irrevocable Purchase Order***

Devido à política de confidencialidade da *Empresa Internacional Group Corporation Portugal SGPS S.A.* não será possível divulgar o modelo relativo à *Irrevocable Purchase Order* ao público externo da mesma.

## **Anexo V – Modelo *Full Corporate Offer***

Devido à política de confidencialidade da *Empresa Internacional Group Corporation Portugal SGPS S.A.* não será possível divulgar o modelo relativo à *Full Corporate Offer* ao público externo da mesma.

## **Anexo VI – Modelo *Draft Contract***

Devido à política de confidencialidade da *Empresa Internacional Group Corporation Portugal SGPS S.A.* não será possível divulgar o modelo relativo ao *Draft Contract* ao público externo da mesma.

## **Anexo VII – Modelo *Accord Non-Circumvention and Non-Disclosure***

Devido à política de confidencialidade da *Empresa Internacional Group Corporation Portugal SGPS S.A.* não será possível divulgar o modelo relativo ao *Accord Non- Circumvention and Disclosure* ao público externo da mesma.

## **Anexo VIII – Modelo *Proforma Invoice***

Devido à política de confidencialidade da *Empresa Internacional Group Corporation Portugal SGPS S.A.* não será possível divulgar o modelo relativo à *Proforma Invoice* ao público externo da mesma.