

VERSÃO CORRIGIDA E MELHORADA APÓS DEFESA PÚBLICA

**COMO O CONFLITO INTERNACIONAL ENTRE A UCRÂNIA E A RÚSSIA
ORIGINOU UM NOVO FENÓMENO EMPRESARIAL: A DESLOCALIZAÇÃO
EM MASSA DAS EMPRESAS DA RÚSSIA**

JOANA ALVITO

**DISSERTAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
(ESPECIALIZAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS)**

SETEMBRO, 2023

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciência Política e Relações Internacionais, especialidade em Relações Internacionais, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Madalena Pontes Meyer Resende e do coorientador externo, o professor Doutor João Ralha.

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação de mestrado foi possível graças ao apoio e contribuições de várias pessoas que gostaria de agradecer profundamente.

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha sincera gratidão à minha orientadora, a Professora Doutora Madalena Pontes Meyer Resende, e ao meu coorientador, o Doutor João Ralha, pela sua constante disponibilidade, orientação, paciência e insights fornecidos ao longo deste projeto. As suas orientações e conselhos desempenharam um papel importante na formação das ideias desta pesquisa.

À minha família, quero agradecer pelo apoio e encorajamento ao longo do ano. A sua disponibilidade para debater os tópicos da dissertação e ler as suas várias versões foram fatores cruciais durante o processo de investigação.

Agradeço aos entrevistados, o diretor-executivo da Galp, Dr. Filipe Crisóstomo Silva, a Professora Doutora Raquel Vaz Pinto e o Professor Doutor João César das Neves, pela sua disponibilidade e colaboração para o aprofundamento dos temas e metas a que esta dissertação se propôs, desde o início, a alcançar.

Gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos ao Professor Doutor Miguel Athayde Marques pelo seu valioso apoio e rápida assistência na disponibilização de contactos relevantes para o desenvolvimento desta dissertação.

Por último, agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para esta pesquisa. Cada contribuição, grande ou pequena, foi importante para o sucesso desta dissertação. A conclusão desta investigação representa o culminar de um ano de esforço e dedicação, e estes agradecimentos são uma pequena expressão da minha gratidão profunda a todos aqueles que me acompanharam nesta jornada académica.

Muito obrigada.

Joana Alvito

30/09/2023

Como o conflito internacional entre a Ucrânia e a Rússia originou um novo fenómeno empresarial: A deslocalização em massa das empresas da Rússia

Joana Alvito

Resumo

O objetivo central desta dissertação consistiu na realização de uma análise do impacto do conflito entre a Ucrânia e a Rússia na origem de um novo fenómeno empresarial, caracterizado pela deslocalização em massa das empresas multinacionais para fora da Rússia. De forma a entender a origem deste acontecimento, foram explorados três argumentos associados às principais motivações para a deslocalização das empresas da Rússia. Em primeiro lugar, foi analisada a forma como a visão da ordem internacional que as empresas defendem, neste caso o Neoliberalismo, influenciou o seu posicionamento perante o conflito russo-ucraniano. Em segundo lugar, foi aprofundada a relação entre as alianças económicas e políticas e as decisões das empresas, no sentido de compreender como essas ligações condicionaram a tomada de decisão de inúmeras multinacionais. Por último, foi examinada a importância da reputação corporativa, sendo que a associação à Rússia comporta riscos reputacionais. Esta investigação baseou-se na metodologia da análise crítica dos comunicados oficiais emitidos por distintas empresas multinacionais. Adicionalmente, foram realizadas três entrevistas com o propósito de destacar os fatores que motivaram a decisão das empresas. Esta análise conjunta revelou como as empresas desempenharam um papel relevante no cenário internacional, agindo como agentes punitivos da Rússia. Isso coloca-as numa posição crucial no Sistema Internacional, contribuindo para a promoção dos princípios políticos e económicos internacionais. Desta dissertação ressaltou ainda que, a decisão de grandes empresas multinacionais se deslocalizarem para fora da Rússia, lhes permitiu alcançar uma melhor reputação.

Palavras-chave: Rússia, Ucrânia, Empresas, Interdependência, Neoliberalismo, Alianças, Reputação.

How the international conflict between Ukraine and Russia has given rise to a new business phenomenon: The mass displacement of companies from Russia

Joana Alvito

Abstract

The main objective of this dissertation was to analyze the impact of the conflict between Ukraine and Russia on the origin of a new business phenomenon, characterized by the mass displacement of multinational companies out of Russia. In order to understand the origin of this event, three arguments associated with the main motivations for the relocation of companies from Russia were explored. Firstly, the way in which the companies' vision of the international order, in this case neoliberalism, influenced their position on the Russian-Ukrainian conflict was analyzed. Secondly, the relationship between economic and political alliances and corporate decisions was explored in depth, in order to understand how these coalitions conditioned the decision-making of numerous multinationals. Finally, the importance of corporate reputation was examined, and the association with Russia entails reputational risks. This research was based on the methodology of critical analysis of official statements issued by different multinational companies. In addition, three interviews were conducted in order to highlight the factors that motivated the companies' decision. This joint analysis revealed how the companies played an important role on the international stage, acting as punitive agents for Russia. This places them in a crucial position in the international system, contributing to the promotion of international political and economic principles. This dissertation has also shown that the decision of large multinational companies to displace outside Russia has enabled them to achieve a better reputation.

Keywords: Russia, Ukraine, Companies, Neoliberalism, Interdependency, Alliances, Reputation.

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Enquadramento conceptual.....	4
2.1. O conflito entre a Ucrânia e a Rússia.....	4
2.2. Consequências da invasão russa no sistema e mercado internacionais	6
3. O Neoliberalismo e a interdependência como incentivos à paz.....	12
3.1. A cooperação do Neoliberalismo Ocidental	13
3.2. A interdependência económica com a Rússia.....	15
3.2.1. As relações de interdependência	17
3.2.2. O fenómeno da globalização e o papel dos atores internacionais não estatais na guerra russo-ucraniana	21
4. Caracterização do fenómeno do êxodo empresarial da Rússia	24
5. Fatores que motivaram a deslocalização empresarial	33
5.1. As empresas transnacionais como atores cooperativos da ordem internacional..	33
5.2. O ambiente político e económico como fatores decisivos.....	43
5.2.1. A influência das alianças políticas e económicas na saída das empresas da Rússia .	47
5.3. A reputação corporativa como elemento estratégico decisivo.....	56
5.3.1. O papel dos <i>media</i> , das redes sociais e da opinião pública num conflito do século XXI.....	58
6. Conclusões e implicações futuras	74
7. Referências bibliográficas.....	81
8. Anexos.....	94

1. Introdução

Após a anexação da Crimeia em 2014 e o reconhecimento da independência das regiões separatistas de Donetsk e Luhansk no leste da Ucrânia, a Rússia avançou com um ataque em larga escala ao território ucraniano a 24 de fevereiro de 2022. Instantaneamente, a sensação de insegurança internacional aumentou. Este fator fez com que as alianças entre os Estados fossem rapidamente ativadas e que se desse um reforço da intervenção dos atores internacionais não estatais no Sistema Internacional. A operação militar russa, apelidada pelo Presidente Vladimir Putin de ‘missão especial’, tinha dois principais objetivos: em primeiro lugar, conter a expansão da Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO) na Europa Oriental, impedindo a possível adesão da Ucrânia a essa aliança; em segundo lugar, restaurar a influência histórica da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) em territórios específicos.

Desde o seu início, o conflito tornou-se um evento de interesse à escala global devido às suas implicações políticas, sociais e económicas no mundo. A guerra provocou reações imediatas, não apenas dos Estados diretamente envolvidos, mas também dos outros atores internacionais, fossem eles estatais ou não estatais, que perceberam a necessidade urgente de rever as suas estratégias e adotar posições claras em relação ao conflito. Muitas das grandes empresas transnacionais perceberam que tinham um papel fundamental a desempenhar neste cenário internacional, uma vez que a sua associação aos países envolvidos no conflito poderia ter um impacto significativo nos seus valores fundamentais, na perceção dos seus *stakeholders* e no mercado global como um todo.

A economia emergiu como um dos principais campos de ação, tanto a nível estatal como não estatal, no cerne deste conflito de larga escala. O Ocidente¹, liderado pelos Estados do G7 (Estados Unidos, Reino Unido, Japão, Alemanha, Itália, França e Canadá) e pela União Europeia, condenou prontamente a ação russa e impôs uma série de sanções económicas e políticas. Simultaneamente, muitos atores internacionais não estatais, com destaque para as grandes empresas multinacionais, tomaram medidas significativas. Mais

¹ Conceito utilizado nesta dissertação com um sentido geopolítico (não de precisão geográfica).

de mil empresas optaram por sair da Rússia ou suspender as suas operações no país. Consequentemente, estas ações empresariais também tiveram um impacto substancial nas relações económicas e políticas da Rússia com o resto do mundo.

Neste contexto, surge a questão central abordada nesta dissertação: como o conflito entre a Ucrânia e a Rússia desencadeou uma resposta em massa no mundo empresarial, levando à deslocalização significativa de empresas multinacionais da Rússia. Entenda-se por deslocalização tanto a ação de origem temporária, isto é, a suspensão das operações das empresas na Rússia, como também a efetiva, relativa à decisão destas se retirarem do país (conferir no capítulo 5 da página 26). Esta investigação procura aprofundar a compreensão deste fenómeno, procurando entender como as grandes empresas se posicionaram como agentes de sanção contra o agressor, ajustando as suas estratégias de negócio e, por conseguinte, punindo a Rússia. Através desta análise, pretende-se compreender o impacto económico e político das decisões das multinacionais nas Relações Internacionais e no contexto do conflito russo-ucraniano. Serão analisadas as implicações destas ações tanto para as empresas envolvidas como para o Sistema Internacional como um todo, considerando os aspetos políticos, económicos e morais subjacentes a essa deslocalização em massa de empresas da Rússia.

A análise do êxodo empresarial da Rússia foi enquadrada no domínio das teorias do Neoliberalismo e da Interdependência Complexa das Relações Internacionais. Estas teorias mostram-se pertinentes no contexto apresentado ao interpretarem a forma como a cooperação entre os Estados reforça a ordem no Sistema Internacional e é favorável aos próprios Estados e à paz internacional. É de salientar ainda como estas teorias mencionam uma perspetiva onde, para além dos poderes estatais, existe uma pluralidade de atores internacionais não estatais de relevância e com um indissociável papel no Sistema Internacional e na ordem do mesmo. Neste sentido, foi importante averiguar as motivações principais que estiveram na origem das deslocalizações em massa das grandes empresas da Rússia. Esta dissertação explorou a forma como o alinhamento numa empresa com determinada visão da ordem internacional pode influenciar a decisão da mesma em sair ou suspender as suas operações na Rússia. Para além disso, pretende-se explorar como os argumentos económicos e políticos justificam paralelamente a deslocalização de grandes empresas da Federação Rússia. Por fim, pretende-se ainda

entender se o risco da reputação das empresas é uma preocupação que motivou ao êxodo empresarial da Rússia. No decorrer deste pressuposto, a investigação irá ter em consideração os efeitos da opinião pública, media e redes sociais.

A metodologia de análise utilizada nesta dissertação foi a análise crítica do discurso, assentando em métodos mistos qualitativos e quantitativos através da análise documental e bibliográfica e ainda do recurso a três entrevistas abertas: ao Professor Doutor João César das Neves, um dos mais conceituados economistas portugueses; ao Dr. Filipe Crisóstomo Silva, o diretor-executivo (CEO) da Galp; e à Professora Doutora Raquel Vaz Pinto, Presidente da Associação Portuguesa de Ciência Política.

Esta dissertação recorreu às abordagens compreensiva e indutiva. Através de um modelo de análise baseado nos comunicados de imprensa e nas declarações oficiais de distintas empresas referentes a diferentes setores de atividade, esta dissertação evidenciou o modo como o Neoliberalismo e a Interdependência Complexa influenciaram a deslocalização em massa das empresas da Rússia. Esta mesma abordagem permitiu ainda verificar o impacto das alianças económicas e políticas e a influência da reputação corporativa sobre a decisão das empresas suspenderem as suas atividades da Rússia, ou até mesmo retirarem os negócios do país. Foram analisados 270 comunicados empresariais, dos quais foram selecionados os 13 casos mais pertinentes e que melhor ilustravam as principais motivações que levaram à deslocalização em massa das empresas da Rússia.

Em suma, ao longo da presente dissertação pretendeu-se compreender melhor a dimensão do conflito internacional entre a Ucrânia e a Rússia através do recurso a exemplos elucidativos. O propósito foi entender como esta guerra consequente das relações sociais, económicas, políticas e ideológicas entre a Ucrânia e a Rússia, originou um fenómeno empresarial em massa que surgiu da urgente necessidade de as empresas reverem as suas estratégias de negócio pelo que a guerra abrangia. Para esse fim, foi analisado como grande parte das decisões de saída das empresas transnacionais da Rússia tiveram como base o desrespeito da visão da ordem internacional que elas defendem; os

efeitos económicos e políticos que a guerra implica e o risco reputacional que a associação à Rússia pode significar globalmente.

2. Enquadramento conceptual

Tendo em conta a especialização no campo das Relações Internacionais e o tópico em questão, é essencial começar por estabelecer um contexto abrangente em relação ao conflito entre a Ucrânia e a Rússia. Nesse sentido, será desenvolvida uma análise detalhada da natureza deste conflito, examinando a sua extensão e o impacto que tem gerado tanto no Sistema Internacional como na sociedade em geral. Em seguida, será feita uma identificação das principais ramificações da guerra que são pertinentes para os objetivos desta investigação, delineando os seus significados e implicações no âmbito do mercado internacional. Por último, será descrita uma breve reflexão sobre as repercussões sociais mais relevantes do conflito russo-ucraniano, com o intuito de proporcionar uma visão abrangente e completa do cenário em análise.

Em suma, o propósito desta dissertação reside na análise e explicação do fenómeno de deslocalização em larga escala das empresas da Rússia, tendo em conta os distintos argumentos de natureza política, económica e moral.

2.1. O conflito entre a Ucrânia e a Rússia

A Ucrânia e a Rússia são dois países com uma longa relação histórica e cultural que tem vindo a evoluir ao longo dos anos. A sua ligação deve-se em grande parte às relações comerciais, mas muito também devido à sua disposição geográfica. Contudo, os seus sistemas políticos são distintos e, nas últimas três décadas, foi-se evidenciando cada vez mais a divergência entre os seus princípios.

A Ucrânia foi uma das 15 repúblicas que constituíram a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas até ao colapso da mesma em 1991 (Aparecido & Aguilar, 2022). Posteriormente, este país europeu tornou-se independente e estabeleceu laços mais próximos com as potências ocidentais, estando a ansiar pela sua adesão à Organização do

Tratado do Atlântico Norte (Aparecido & Aguilar, 2022). Esta organização, ao ter como função contribuir para a segurança do Atlântico Norte, garantindo, para isso, o auxílio mútuo e cooperação no caso de algum dos Estados-Membros ser atacado, permitiria à Ucrânia concretizar na prática uma aliança ainda mais significativa com a Europa ocidental e os Estados Unidos da América (EUA), aproximando-se da visão neoliberal democrática.

A possibilidade da Ucrânia vir a pertencer à NATO significaria uma Rússia cada vez mais cercada pelo Ocidente. Ademais, significaria ainda a perda de uma ex-república, num momento em que Vladimir Putin pretende restabelecer os antigos territórios da URSS e abrandar com a expansão do Ocidente. Estas realidades já se mostravam como uma ameaça crescente em 2021, uma vez que “No dia 17 de dezembro de 2021, a Rússia apresentou aos Estados Unidos e à NATO duas propostas de Tratado que impunham fazer recuar as fronteiras de segurança da NATO para as suas posições 30 anos atrás, incluindo a retirada das forças aliadas dos Estados da NATO na Europa Central e Oriental” e ainda “proibir a adesão de novos membros à Aliança Atlântica, incluindo a Ucrânia e a Geórgia.” (Reis et al, 2022, p.4). Esta atitude da Rússia vem demonstrar precisamente que o cerco começava a apertar à volta do país e que os Estados pareciam estar a unir-se ao capitalismo ocidental. Apesar da tentativa do Kremlin em alargar o seu espaço, esta não surtiu efeito. Desta forma, é essencialmente neste contexto que, no dia 24 de fevereiro de 2022, a Rússia tenta avançar mais um passo a caminho do imperialismo. A Federação Russa nega abertamente o direito da Ucrânia à independência e insiste na inevitabilidade de um futuro comum (Tamilina, 2022). Por conseguinte, os atores internacionais estatais e não estatais reagiram de imediato às ofensivas militares russas. A ameaça que esta visão hegemónica e expansionista significava para grande parte do mundo fez com que estes atores atuassem com urgência, de forma a tentar manter a estabilidade da ordem internacional, através da cooperação internacional diplomática:

“A reação diplomática internacional à invasão da Ucrânia pela Rússia, da Assembleia das Nações Unidas aos Conselhos da União Europeia e do Atlântico Norte reflete uma perceção generalizada de ameaça.”

(Reis et al, 2022, p.6)

Na concepção neoliberal, embora a intervenção do Estado no livre comércio seja limitativa, a cooperação entre os Estados, organizações internacionais e empresas transnacionais é a chave para atenuar conflitos de interesses a nível internacional. A procura por uma resolução rápida e eficaz do conflito russo-ucraniano tem sido uma das maiores prioridades a realçar no Sistema Internacional desde o despoletar da guerra em fevereiro de 2022. O mundo focou-se na ameaça da Rússia à paz e segurança internacionais e rapidamente reagiu com o seu posicionamento perante tal acontecimento. Isto porque os princípios neoliberais e democráticos estavam a sofrer um ataque, o que significava a maior instabilidade na própria segurança das nações. Para o Kremlin, a responsabilidade pela tensão no Leste Europeu é dos Estados Unidos da América e dos seus aliados. Neste seguimento, os Estados Unidos da América negaram as alegações russas e propuseram uma negociação diplomática (Aparecido & Aguilar, 2022). Desta forma, a primeira solução foi a intervenção por via diplomática. Infelizmente, a guerra já dura há mais de um ano e várias nações intervieram, porém, a Rússia recusou-se a desistir da sua ofensiva militar à Ucrânia (Ajeigbe, 2023).

Numa outra perspetiva, a guerra tem afetado a vida das populações de diferentes Estados em todo o mundo. As pessoas são constantemente confrontadas com o medo global de potenciais ataques nucleares que possam fazer escalar o conflito para uma guerra nuclear. (Vus & Esterlis, 2022). Neste contexto, é importante destacar os principais impactos sociais da guerra nos dois países envolvidos. Muitas empresas tiveram de abandonar ou suspender as suas atividades, resultando no aumento do desemprego nos países em questão (Prince, 2022). É de salientar ainda que algumas pessoas, tanto do país invasor como do país invadido, tiveram de pedir asilo nos países vizinhos ou nos que criaram corredores humanitários e concederam autorizações de trabalho, de maneira a permitir aos refugiados permanecerem no país (Afanasieva, Hesson & Cooke, 2022). O conflito gerou contestação na população russa (Reis et al, 2022). A maioria dos russos não se opôs oficialmente à invasão russa à Ucrânia. Contudo, também não a apoiou (Morris, 2022). A falta de liberdade de expressão e informação constituem neste aspeto um grande obstáculo à abertura e discussão da população russa sobre o assunto.

2.2. Consequências da invasão russa no sistema e mercado internacionais

As Relações Internacionais entendem-se como uma área das ciências sociais que representa as relações políticas, sociais e económicas entre os países, transcendendo assim as fronteiras de um Estado e atuando no Sistema Internacional (Sørensen, Møller & Jackson, 2022). Tendo em conta este conceito-chave, o conflito internacional entre a Ucrânia e a Rússia inevitavelmente acarreta repercussões nas relações entre os Estados afetados e os vizinhos, trazendo consequências para todas as vertentes anteriormente mencionadas, com impactos à escala global. Numa outra perspetiva, para além da indissociável importância das relações entre os Estados, a guerra trouxe ainda um grande reforço ao papel dos atores internacionais não estatais como grandes agentes de influência do funcionamento do Sistema Internacional e das sociedades.

Em primeiro lugar, a destruição territorial, estrutural e humanitária da Ucrânia (Jagtap et al, 2022) é um dos primeiros aspetos a denotar a olho nu. Contudo, com uma atenção mais detalhada à dimensão do conflito, é fácil de se verificar um Ocidente mais forte e coeso, com a Aliança Atlântica revitalizada e os Estados Unidos da América mais próximos da Europa (Reis et al, 2022). Já as visões neoliberalista das Relações Internacionais e de interdependência de Keohane e Nye (1973) abordam a cooperação entre os vários atores internacionais como uma ação benéfica num cenário de conflito internacional. O Neoliberalismo vê a anarquia do Sistema Internacional como promotora de condições favoráveis à cooperação, sendo através desta que é possível existirem ganhos coletivos nas várias frentes. Este ambiente consequentemente promove a segurança nacional e internacional (Burchill, 2005). Desta forma, o Neoliberalismo apresenta a cooperação como uma solução à guerra, onde se constata como os Estados e as Organizações Internacionais como a União Europeia e a NATO têm vindo a cooperar entre si com o objetivo de intervir sob as ações desestabilizadoras russas. Deste modo, pretendem conseguir reduzir as possibilidades da Rússia continuar com a agressão (Iber, 2022). A principal missão comum entre estes atores internacionais estatais e não estatais é pôr um fim à ameaça russa, tanto para a sua própria sobrevivência, como também para o bom funcionamento do Sistema Internacional. É através da sua união que se prevê uma resolução mais eficaz e eficiente do conflito.

Paralelamente, o conflito salientou uma grande necessidade de os atores reavaliarem as relações de interdependência à escala global, principalmente no que toca às dependências internacionais da Rússia. Muitos Estados têm laços económicos com esta e com a Ucrânia. Desta maneira, pelo facto de as relações transnacionais terem-se tornado ainda mais intensas nas últimas três décadas, tem existido um maior desenvolvimento dos processos de globalização e, conseqüentemente, uma maior dependência do fluxo de recursos escassos para onde são necessários (Ajeigbe, 2023). Não obstante, a condenação pelo comportamento ofensivo russo e o desejo pela paz colocaram desde logo em causa essas ligações comerciais, fazendo os atores internacionais agirem:

“(...) USA even banned all imports and exports that connected his country with Russia, to no avail. Other western countries, the EU and Canada, responded with economic sanctions on Russia leading to international organizations forecasting Russia's economy might collapse “

(World Bank, 2022, citado em Ajeigbe, 2023, p.2)

A penalização da Rússia através de um ataque conjunto à sua sustentabilidade financeira e material significava repercussões na economia global. Não obstante, era a opção que poderia colocar um ponto final na ofensiva russa de forma mais tranquila e diplomática em termos de casualidades da guerra. Um dos primeiros aspetos que os Estados aliados contra a Federação Russa denotaram com essa decisão foi a grande dependência que o mundo tinha da Rússia. Com isso, destacou-se a necessidade de os Estados investirem numa solução para fazer a sua transição energética, dada a maior dependência nos combustíveis da Rússia, nomeadamente por parte dos países europeus (Reis et al, 2022). Este fator teve um grande impacto no mercado internacional, uma vez que a Rússia era das maiores exportadoras de petróleo e gás natural do mundo e uma das principais fontes de importantes matérias-primas, sendo a maior, por exemplo, na exportação do trigo (Jagtap et al, 2022).

A 16 de março de 2023, a Comissão Europeia apresentou um conjunto de medidas com o objetivo de assegurar que a UE tem acesso a um abastecimento seguro, variado, economicamente viável e sustentável de matérias-primas essenciais. A Lei das Matérias-

Primas Críticas pretende estabelecer orientações para fortalecer as capacidades nacionais em toda a cadeia de abastecimento de matérias-primas estratégicas, com o objetivo de promover a diversificação do fornecimento da UE até 2030. Isso engloba a meta de que, no mínimo, 10% do consumo anual da UE seja proveniente da extração, pelo menos 40% seja proveniente da fase de transformação, e pelo menos 15% derive da reciclagem dessas matérias-primas. Além disso, o regulamento impõe um limite de 65% do consumo anual da União Europeia de cada matéria-prima estratégica em qualquer etapa significativa do processo de transformação que possa provir de um único país terceiro. Desta forma, em casos de tensão internacional como o conflito russo-ucraniano, é possível ter algumas soluções para a segurança alimentar à escala global. Após o dia 24 de fevereiro de 2022, o cessar da guerra passou a ser o principal objetivo da comunidade internacional, ainda que as ações nesse sentido fossem originar consequências económicas, políticas e sociais complexas. A influência que os atores internacionais têm entre si no Sistema Internacional é fulcral no contexto de um conflito internacional. É neste contexto que os líderes mundiais com mais competências de gestão de crises e que são capazes de unir as nações devem aplicar esforços, de modo a ajudar a mediar o conflito entre a Rússia e a Ucrânia para restabelecer a paz (Ajeigbe, 2023).

De forma a lutar pela paz internacional, a guerra constatou uma cuidadosa ação de punição à Rússia por parte dos países aliados, organizações internacionais e empresas multinacionais que condenam as suas invasões. Foi ainda prestado apoio militar à Ucrânia, bem como aplicadas sanções económicas com o objetivo de excluir a Rússia dos mercados financeiros e comerciais mundiais (Reis et al, 2022). Isso gerou consequências ao nível da economia mundial, registando imediatamente inúmeras alterações, tais como o aumento da inflação e consequente abrandamento no consumo, a instabilidade nos mercados financeiros e a deslocalização de empresas da Rússia (Ciuriak, 2022). Embora as sanções não tenham posto termo ao conflito, elas procuram dificultar o financiamento desta operação militar. Contudo, a Rússia afirmou que dispõe de recursos financeiros suficientes para garantir a estabilidade financeira face às sanções e às ameaças externas (Mardones, 2023). As ações tomadas contra os comportamentos ofensivos da Rússia mostram que, apesar dos Estados estarem descontentes e condenarem a postura da Rússia ao invadir a Ucrânia, pretendem continuar a evitar a escalada do conflito, fazendo-as optar por um envolvimento mais indireto (Aparecido & Aguilar, 2022) de forma a não provocar

uma escalada ainda maior no conflito. O apelo continua a ser reforçar o cessamento da guerra através da negociação diplomática. Foram criadas estruturas diplomáticas com o objetivo de desenvolver a cooperação interestatal multilateral (Zonova & Reinhardt, 2023). A verdade é que este conflito tem vindo a alterar o cenário geopolítico internacional, constituindo um enorme desafio à ordem de segurança europeia (Reis et al, 2022) e à economia global.

O conflito internacional entre a Ucrânia e a Rússia teve um impacto muito significativo nas economias desses países e, conseqüentemente, em todo o mundo (Ratten, 2022). Os principais efeitos do conflito russo-ucraniano na economia global incluem o aumento dos preços no setor da energia e uma quebra nos mercados financeiros e na confiança dos consumidores, algo que foi reforçado pelas sanções impostas à Rússia (Audretsch, Momtaz, Motuzenko & Vismara, 2023). Embora atualmente não exista ainda uma quantificação económica totalmente concreta dos efeitos das sanções devido à continuidade do conflito, há um consenso de que a guerra tem registado um impacto negativo na Rússia e na Ucrânia, com destaque para a Rússia, que tem sido alvo de inúmeras sanções internacionais (Estrada & Koutronas, (2022); Karamti & Jeribi, (2022); Wang, Bouri, Fareed & Dai (2022); Khudaykulova, Yuangiong & Khudaykulov, (2022); Mbah & Wasum, (2022). Ao avaliar o impacto das sanções impostas à Rússia, Mammadov (2022) concluiu que as sanções estão a afetar negativamente a estrutura económica total. No enquadramento deste capítulo é importante dar destaque a algumas das muitas sanções impostas à Rússia pela comunidade internacional. Assim sendo, após uma análise da autora referente às consequências da guerra mencionadas por Ozili, (2022), destacam-se as seguintes seis:

- I. Os Estados Unidos da América proibiram todas as importações russas de petróleo e de gás e ainda a exportação de tecnologias de guerra para a Rússia, de maneira a limitar a capacidade de esta progredir no setor militar e aeroespacial;

- II. Bloqueio da utilização do sistema de pagamento global SWIFT² por parte dos maiores bancos russos;
- III. A União Europeia impôs sanções financeiras à Rússia, penalizando 70% do mercado bancário russo e as principais empresas estatais;
- IV. As Nações Unidas expulsaram a Rússia do Conselho dos Direitos do Homem das Nações Unidas devido às suas alegadas violações dos direitos humanos na Ucrânia;
- V. A União Europeia proibiu a venda, o fornecimento, a transferência ou a exportação de tecnologias de refinação de petróleo para a Rússia;
- VI. Inúmeros países aliados proibiram os aviões russos de entrarem no seu espaço aéreo.

As sanções, que têm sido uma ferramenta muito utilizada neste conflito entre a Rússia e a Ucrânia, tiveram repercussões significativas nas relações bilaterais e multilaterais entre os países, o que provocou alguma instabilidade nas cadeias de abastecimento e os fluxos comerciais à escala global. O impacto dessas medidas restritivas não se limitou à economia russa e ucraniana, tendo-se expandido em todo o mundo devido à natureza complexa e interconectada das relações comerciais globais, que estendem as suas raízes a praticamente todas as economias (Ajeigbe, 2023). A imposição de um grande número de sanções, com o intuito de pressionar a Rússia a abandonar as operações militares na Ucrânia, foi percebida como uma ação necessária. No entanto, é fundamental compreender que as sanções não tiveram efeitos isolados no país alvo. Elas afetaram também muitas outras nações devido às complexas ramificações económicas resultantes da globalização e da interdependência que caracterizam o século XXI (Ozili, 2022). A invasão russa na Ucrânia ressaltou uma realidade incontornável: as sanções aplicadas contra um país não são uma medida unilateral. Elas têm o potencial de gerar efeitos colaterais em nações que não estão diretamente envolvidas no conflito. Este fenómeno é particularmente evidente no caso de grandes potências, visto que elas têm

² A SWIFT (*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*) permite identificar instituições financeiras em todo o mundo dentro do seu sistema, de maneira a efetuar transferências internacionais.

inúmeras parcerias comerciais com muitas nações que não estão diretamente envolvidas no conflito, resultando num efeito dominó de impactos económicos e políticos.

Por conseguinte, quando os Estados prestam auxílio a um dos lados do conflito, eles também estão a posicionar-se perante uma determinada visão do mundo e a estabelecer alianças estratégicas. É neste cenário que se observa uma sólida aliança formada em resposta à ameaça russa, com destaque para os Estados Unidos da América, o Reino Unido, e inúmeros países membros da NATO e da União Europeia que forneceram apoio militar à Ucrânia. Além disso, é importante notar que mesmo países que não fazem parte destas organizações e alianças, como é o caso do Iraque e da Austrália, demonstraram uma notável cooperação com as nações ocidentais (BBC News Brasil, 2022). Esse alinhamento estratégico reflete não só a urgência de enfrentar a crise desencadeada pela invasão russa, como também destaca a complexidade das relações políticas e económicas globais neste contexto de conflito internacional entre a Ucrânia e a Rússia.

3. O Neoliberalismo e a interdependência como incentivos à paz

Num mundo globalizado, as ações políticas, económicas e sociais de um Estado assumem uma dimensão global. A globalização, ao aprofundar as relações entre as nações, fortalece os vínculos económicos e diplomáticos, resultando não apenas na interdependência entre os Estados, mas também na interligação com organizações internacionais, empresas e outros atores não estatais de alcance global. O neoliberalismo representa uma perspetiva da ordem mundial que reflete precisamente como essas conexões podem promover cooperações benéficas no cenário internacional, especialmente no que diz respeito à promoção da paz e segurança globais.

A história já evidenciou a importância das ações de cooperação internacional na cessação de conflitos históricos significativos, como no caso da Segunda Guerra Mundial, em que as nações aliadas desempenharam um papel fundamental na derrota do imperialismo alemão. Nesse contexto, é através de uma abordagem cooperativa, orientada pelos objetivos partilhados entre os Estados, que se verifica a possibilidade de alcançar a

paz na Ucrânia e pôr fim às ambições hegemônicas da Rússia. Os atores reconhecem que a cooperação, seja por meio de uma organização internacional, seja em acordos bilaterais, ou até mesmo através da interdependência econômica, oferece-lhes vantagens e um maior número de benefícios em comparação com a sua participação em conflitos (Lageman e Chora, n.d).

3.1. A cooperação do Neoliberalismo Ocidental

No contexto do conflito entre a Rússia e a Ucrânia, assistimos à aplicação prática dos princípios subjacentes à teoria do Neoliberalismo, que coloca a cooperação como um elemento central para a manutenção da segurança tanto a nível nacional como internacional, bem como para a promoção da ordem e da paz no Sistema Internacional como um todo. O Sistema Internacional tem testemunhado uma crescente interdependência entre diversos Estados, organizações internacionais e empresas transnacionais, que, coletivamente, têm desempenhado um papel ativo na tentativa de resolver a crise em curso na Ucrânia desde o início do conflito.

O objetivo primordial por trás destas ações de cooperação tem sido reduzir as possibilidades de uma vitória russa no conflito em questão. Como já mencionado, esta estratégia visa principalmente bloquear o acesso aos recursos russos, tornando a continuação do conflito insustentável para a Rússia e, assim, incentivando-a a abandoná-lo. Nesse contexto, a visão neoliberalista destaca-se, enfatizando a necessidade de cooperação entre os diversos atores internacionais como uma maneira eficaz de alcançar benefícios mútuos e resolver conflitos complexos.

É relevante salientar que esse conflito ilustra de forma notável a interdependência econômica que caracteriza o século XXI. Após a invasão russa à Ucrânia em fevereiro de 2022, vários países com interesses semelhantes, incluindo os membros do G7, como a União Europeia, Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, bem como outros atores como Japão, Austrália, Singapura, Coreia do Sul, Taiwan, Noruega e Suíça, optaram por impor sanções econômicas à Rússia (Caprile & Delivorias, 2023). Atualmente, a Rússia é o país mais sancionado do mundo, superando até mesmo a Coreia do Norte nesse aspecto. Essas

sanções internacionais impostas pelo Ocidente à Rússia reforçam a adoção de uma abordagem neoliberal por parte de diversos atores internacionais.

“The objective of these economic sanctions is clear. The measures are conceived as means to restore peace in Ukraine and to uphold “human dignity, freedom, democracy, the rule of law and human rights,” without deploying military forces.”

(Pajuste & Toniolo, 2022, p.16)

A crescente aproximação da Ucrânia ao Ocidente nas últimas décadas é um exemplo concreto de como um Estado pode obter vantagens significativas ao cooperar com outros Estados e organizações internacionais. Embora a Ucrânia ainda não faça parte oficialmente dessas alianças, tem recebido apoio substancial, tanto militar como económico, do Ocidente. Isso tem contribuído para a sua capacidade de resistir às investidas russas e para angariar a solidariedade de muitos Estados que condenam a destabilização da Rússia na ordem internacional. A decisão política de um país pode ter um impacto global considerável, especialmente quando envolve potências ou blocos políticos e económicos de grande influência. A União Europeia e várias organizações e empresas transnacionais também têm desempenhado um papel fundamental na pressão internacional sobre a Rússia, através da redução das relações comerciais com o país. Como resultado, os impactos dessa cooperação tornaram-se imediatamente evidentes desde o início do conflito.

“De acordo com a Comissão Europeia, desde fevereiro de 2022, a **UE proibiu a exportação de mais de 43,9 mil milhões de euros em mercadorias para a Rússia** e a **importação de mais de 91,2 mil milhões de euros em mercadorias da Rússia**. Isto significa que **49 % das exportações e 58 % das importações são atualmente objeto de sanções**, em comparação com 2021.”

(Conselho Europeu, n.d, n.p)

Os dados fornecidos pela Comissão Europeia indicam que aproximadamente Metade das importações e exportações russas foram afetadas desde o início da invasão

russa. A União Europeia conseguiu, assim, exercer uma pressão significativa sobre a Rússia através da cooperação entre os seus Estados, especialmente levando em consideração que a União Europeia é a principal fonte das exportações russas de petróleo. Isso demonstra de forma inegável como a cooperação e a interdependência económica desempenham um papel crucial nas relações internacionais contemporâneas e na busca pela resolução de conflitos complexos.

3.2. A interdependência económica com a Rússia

O século XXI é marcado por uma profunda intensificação dos processos de globalização, com ênfase especial nos setores económicos e de informação. A União Internacional de Telecomunicações, desde a sua origem em 1865, que tem documentado a rápida expansão das redes de banda larga e a disseminação da conectividade global, enfatizando como as tecnologias de informação e comunicação têm facilitado a globalização da informação e a interação entre pessoas e empresas em todo o mundo. Paralelamente, a Organização Mundial do Comércio, nos seus relatórios anuais, tem vindo a destacar o papel central do comércio internacional no século XXI e como as economias estão cada vez mais interligadas por meio de acordos comerciais, investimentos diretos estrangeiros e fluxos de comércio.

A revolução digital desempenhou um papel fundamental neste fenómeno. A multiplicidade de conexões e a eliminação das barreiras espaço-temporais contribuíram para uma maior agilidade das interações no âmbito das Relações Internacionais, tornando as relações entre os atores do Sistema Internacional mais intensas e interligadas. A globalização tem vindo a moldar a cultura, a política e a sociedade, destacando a importância das tecnologias de informação, meios de comunicação e das redes sociais. A revolução digital possibilitou a criação de uma rede global de comunicação, conectando as pessoas, as organizações e os governos à escala global. Isso permitiu às empresas a transmissão de informações e mensagens de forma instantânea, independentemente da sua localização geográfica. O comércio internacional sofreu alterações com o crescimento da economia digital e do comércio eletrónico. Isso permitiu às empresas que se expandissem para novos territórios, facilitando a interação económica entre países e regiões. Para além disso, o digital facilitou a cooperação entre os atores internacionais.

Os projetos conjuntos passaram a poder ser coordenados de forma mais eficaz devido à capacidade de partilhar informações em tempo real. É neste aspeto que se destaca o papel das redes sociais na disseminação de informações e na formação da opinião pública. Quando os eventos e as questões internacionais se tornam virais, podem influenciar a opinião pública e, consequentemente, os governos e as organizações a responderem a esses acontecimentos de maneira mais imediata e atenta.

No contexto do século XXI, a globalização abriu horizontes sem precedentes para Estados soberanos e atores internacionais não estatais. Os Estados soberanos optaram, muitas vezes, por estender a sua influência além das fronteiras, criando alianças e participando em organizações internacionais que lhes conferem uma voz e presença mais fortes. Enquanto isso, muitas organizações internacionais e empresas transnacionais expandiram as suas operações globalmente, explorando oportunidades de mercado e influenciando políticas numa escala sem precedentes. Essa crescente interconexão global deu origem a uma ordem internacional em constante evolução, onde as fronteiras tradicionais entre Estados e atores não estatais se tornaram menos definidas. Os mercados internacionais também foram transformados, com a expansão de empresas e a integração económica global, proporcionando o acesso a uma ampla gama de produtos e serviços à escala global. No entanto, essas mudanças também levantaram desafios complexos relacionados à regulamentação, à governança e à distribuição de poder, redefinindo a dinâmica da ordem global e dos mercados internacionais. Atualmente, os Estados encontram-se em relações de interdependência mais profundas, uma vez que as suas economias estão cada vez mais interligadas por meio das importações e exportações. O conflito russo-ucraniano surgiu como fundamental para refletir sobre a forma como essa interdependência entre os países afetou o mundo em larga escala. A crise na Ucrânia e a intervenção da Rússia nesta questão não podem ser compreendidas isoladamente, pois são moldadas por uma complexa rede de relações económicas, políticas e sociais que se estendem além das fronteiras nacionais. A capacidade de os Estados e os atores não estatais influenciarem e serem influenciados pelos eventos internacionais demonstra como a globalização e a interconexão entre as nações se tornaram uma característica incontornável do século XXI. Assim sendo, este capítulo pretende examinar em detalhes como a interdependência entre os países afetou a dinâmica do conflito em questão e as implicações mais amplas para a ordem internacional no século XXI.

3.2.1. As relações de interdependência

Com destaque à dimensão económica deste conflito à escala global, a interdependência complexa surge como um aspeto das Relações Internacionais indissociável à compreensão desta guerra entre a Ucrânia e a Rússia. A complexidade desta interdependência, um conceito articulado por Keohane e Nye (1973), revela que onde existem custos mútuos em termos de fluxos de capital, bens, pessoas e informações através das fronteiras, surgem relações interdependentes. Neste contexto, a invasão russa à Ucrânia ameaçou a ordem internacional e as democracias liberais, levando atores internacionais estatais e não estatais a priorizar a redução da interdependência com a Rússia para cessar a guerra. Isso também afetou as empresas europeias, dada a considerável interdependência económica entre os Estados europeus e a Rússia, destacada por Hasan (2022).

Os atores internacionais perceberam a urgência de atuar contra a decisão russa de iniciar uma guerra, considerando o peso das exportações russas das suas receitas. A estratégia mais eficaz e menos evasiva para eles foi reduzir as relações comerciais com a Rússia para limitar o seu sustento. Uma das consequências notáveis em 2022 deste conflito foi a crise energética que a guerra originou à escala global. As sanções e a saída de empresas da Rússia agravaram a dependência russa das exportações do setor energético (Caprile & Delivorias, 2023). A União Europeia, um dos principais blocos sancionadores, restringiu as exportações de petróleo russo, o que impactou significativamente a economia russa. As suas sanções contra a Rússia, segundo Anna Caprile e Angelos Delivorias (2023), concluíram que em dezembro de 2021, antes da Rússia invadir a Ucrânia, este país exportava 7,8 milhões de barris por dia de todos os tipos de petróleo. Destes, aproximadamente um terço (cerca de 2,4 milhões de barris/dia) foram vendidos à Europa, o maior comprador de petróleo russo. Pelo facto de o petróleo corresponder a quase metade das receitas orçamentais da Rússia, houve uma tentativa de um corte mais profundo nos fornecimentos de petróleo russo por parte dos países da aliança Ocidental. Porém, o limite e a proibição estavam em negociação desde abril de 2022, mas só seriam aplicados no final do ano. A Rússia teve tempo de tomar medidas para tentar ultrapassar os obstáculos que este corte iria significar na sua economia. Neste

seguimento, adquiriu cerca de 100 velhos petroleiros, destinados a serem desmantelados, para transportar o seu petróleo sem recorrer aos habituais intermediários da União Europeia. O governo russo ainda se comprometeu a fornecer seguros para contornar as companhias de seguros de transporte marítimo do Reino Unido. Contudo, de acordo com a Agência Internacional de Energia, “as receitas petrolíferas da Rússia diminuíram mais de um quarto em janeiro de 2023 (em comparação com janeiro de 2022). A queda que se verificou em fevereiro foi ainda mais significativa (mais de 40 %).” (Conselho Europeu, n.d, n.p). Enquanto a guerra se mantiver, os países entendem que é preciso arranjar soluções para reduzir a interdependência com a Rússia e aumentar a autossuficiência. No caso da aliança Ocidental, um dos seus propósitos no setor energético é tornar a Europa, antes de 2030, um bloco independente da Rússia, no que diz respeito à importação de combustíveis fósseis oriundos do país (Cardoso, 2022). Desta forma, a “autossuficiência energética, aliada à neutralidade climática, passou a ser uma prioridade dos países da União (Cardoso, 2022). As energias renováveis e a eficiência energética apresentam-se como soluções para alcançar esta meta. Para que as ações sejam consideradas um sucesso, elas vão ter que reduzir significativamente as receitas petrolíferas da Rússia. Neste momento, existem já dois indicadores de que isso está a acontecer (Caprile & Delivorias, 2023):

- 1) Os preços do Brent*³ caíram abaixo dos 80 dólares/bbl no início dezembro de 2022 e permaneceu imediatamente abaixo desse nível em janeiro de 2023.
- 2) Em dezembro de 2022, a média do preço do petróleo dos Urais*⁴ era de USD 50,47/bbl, enquanto no início de janeiro de 2023, estava a negociar abaixo de USD 40/bbl no Porto báltico de Primorsk.

A proibição da União Europeia da importação de petróleo bruto e o limite de preço do petróleo estão a custar à Rússia cerca de 160 milhões de euros por dia (Caprile &

³ *Brent* é uma sigla que normalmente acompanha a cotação do petróleo e indica a origem do óleo e o mercado onde ele é negociado. O petróleo *Brent* foi batizado assim porque era extraído de uma base da Shell chamada Brent.

⁴ Urais é uma das doze Regiões Económicas da Rússia. É o principal centro de produção de ferro e aço da Rússia e produz uma boa parte do petróleo soviético.

Delivorias, 2023). Contudo, a interdependência económica nas relações entre os países no momento da invasão russa não só é aferível através do impacto na economia russa, como também se mostrou notória através das consequências económicas paralelamente verificadas nos países que sancionam a Rússia e, consequentemente, no mundo.

Para além da crise energética, as atuais sanções afetam as exportações e importações de produtos agrícolas. A proibição do comércio destes produtos russos e bielorrussos, aliado da Rússia, por parte dos Estados Unidos da América, da União Europeia e dos seus aliados, criou uma crise no setor alimentar. Tanto a Ucrânia como a Rússia são importantes produtores agrícolas a nível mundial (Jagtap et al, 2022). No contexto em que ambos os países entram num conflito com grandes repercussões no panorama internacional, gera-se também uma crise global na cadeia de abastecimento alimentar, em especial nos países que dependem do óleo de girassol, do milho e do trigo (Jagtap et al, 2022). Os acontecimentos históricos registados nas últimas décadas neste setor e no que se refere ao elevado aumento dos preços são bem caracterizados. As suas principais causas relacionaram-se com secas, inundações e com os conflitos em 2007 e 2008 em várias nações, proibindo a exportação de alimentos e o subsequente aumento dos preços dos combustíveis e dos alimentos (Jagtap et al, 2022). Posteriormente, a pandemia da COVID-19 em 2020 foi acrescentada aos choques económicos e agrícolas na cadeia de abastecimento. Atualmente, o conflito internacional entre a Ucrânia e a Rússia está a agravar estas questões e a pôr em perigo a segurança alimentar em todo o mundo devido aos aumentos dos preços dos alimentos à escala global. Contudo, o objetivo de acabar com o conflito através da escassez dos recursos russos prevaleceu a tudo o resto, pelo facto da segurança e ordem internacionais estarem postas em causa neste conflito, por ação das invasões da Rússia à Ucrânia. Desta forma, por consequência da grande dependência mundial entre os países e economias, a interdependência económica está a ter paralelamente um impacto na estabilidade política mundial (Jagtap et al, 2022) e no mercado internacional.

Numa outra perspetiva, a conceção realista de Vladimir Putin olha para o Estado como o centro das discussões do Sistema Internacional, sendo considerado este o principal ator das relações internacionais. O seu primordial objetivo é garantir a sua sobrevivência, mesmo que isso implique prejudicar a ordem internacional e desrespeitar

acordos ou desobedecer a regras internacionais. Nesta concepção, devido ao facto do poder ser visto como inerente para o Estado sobreviver, quanto mais poder a Rússia tem, maior a sua segurança no panorama internacional (Montenegro, 2022). O Realismo de Putin afirma que o aumento do poder derivado da sua expansão territorial, vai-lhe permitir obter posições de vantagem no Sistema Internacional. (Montenegro, 2022). Neste contexto, a abordagem realista de Vladimir Putin, que considera o Estado como o ator central nas relações internacionais, contrasta com a visão neoliberal da interdependência de Keohane e Nye (1973), que inclui organizações internacionais, empresas transnacionais e outros atores não estatais no Sistema Internacional. Ainda que possam existir algumas assimetrias no poder e nas influências das relações de interdependência entre estes diversos atores internacionais, os canais são múltiplos. A pluralidade de atores internacionais característica da visão neoliberalista da ordem internacional é visível e mostra-se pertinente para analisar e justificar as intervenções internacionais e impactos que a guerra russo-ucraniana tem registado à escala global. Muitos Estados aliaram-se e atuaram como agentes punitivos da Rússia. A interdependência impulsionou o alinhamento da necessidade de punir a Rússia e a sua ação desestabilizadora da ordem internacional.

Como resultado da invasão da Ucrânia, foram tomadas distintas medidas económicas e políticas foram adotadas com o objetivo de pressionar o governo russo a encerrar as hostilidades na Ucrânia. Segundo Tent (2022), para além das ações tomadas pelos governos e organizações internacionais, muitas empresas também se envolveram, seja por iniciativa própria ou em resposta aos apelos públicos, no esforço de pressionar o governo russo. Essas ações incluíram a retirada das suas operações da Rússia, a venda de ativos financeiros, o encerramento de lojas, a interrupção das cadeias de abastecimento, entre outras medidas semelhantes.

A guerra russo-ucraniana tem vindo a demonstrar que todos os atores internacionais desempenham um papel significativo nas dinâmicas globais. Os Estados, as organizações e as empresas uniram-se para impor sanções à Rússia, refletindo a influência da interdependência na política global. A interdependência económica global está, assim, a impactar não apenas a economia, mas também a estabilidade política mundial e o mercado internacional.

3.2.2. O fenómeno da globalização e o papel dos atores internacionais não estatais na guerra russo-ucraniana

A guerra entre a Ucrânia e a Rússia destacou a crescente interdependência económica que a globalização trouxe, particularmente com o seu desenvolvimento mais significativo desde meados do século XX, marcado pela Terceira Revolução Industrial. Isso, por um lado, impulsionou o crescimento económico, a cooperação e o progresso, mas, por outro lado, expôs a vulnerabilidade do Sistema Internacional, tornando qualquer acontecimento em qualquer parte do mundo capaz de afetar globalmente (Hasan, 2022). Com a intensificação dos processos de globalização, a interdependência tornou-se uma realidade inegável. Os atores políticos nacionais e internacionais conquistaram um espaço crescente nas negociações internacionais (Estre, 2011), fortalecendo a ordem internacional por meio da diversidade de atores.

Os atores internacionais não estatais desempenharam um papel crucial em apoiar a visão da ordem internacional em que acreditam. Organizações internacionais como a Organização das Nações Unidas e a Organização do Tratado do Atlântico Norte foram fundamentais na defesa da visão neoliberal dos países Ocidentais em oposição à postura hegemónica da Rússia. Como visto no capítulo do enquadramento conceptual, a expansão da NATO para as zonas do oriente europeu constituiu uma das principais razões argumentadas pela Rússia para justificar este ataque. Neste contexto, as organizações internacionais demonstraram a sua importância no cenário internacional. De maneira a supervisionar os avanços no território ucraniano, a NATO decidiu fortificar a sensação de segurança internacional através da alocação de tropas multinacionais em vários países do Leste Europeu como a Estónia, Letónia, Lituânia, Polónia e Roménia. Paralelamente, a organização destinou vigilância aérea no Leste Europeu, de maneira a intercetar qualquer avião russo que atravessasse a fronteira dos seus Estados-membros. Após a invasão da Rússia à Ucrânia, a NATO enviou ainda ajuda militar a Kiev em forma de milhares de armas antitanque e centenas de mísseis de defesa e munições. Os países da União Europeia enviaram ainda abastecimentos de armas no valor de 450 milhões de euros e equipamentos de proteção no valor de 50 milhões de euros (Braun, 2022). Assim,

a NATO atuou como um agente internacional de apoio à situação na Ucrânia, através da supervisão de todos os passos desta no contexto internacional.

Por outro lado, o Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas (ONU), com o seu objetivo maior de garantir a manutenção da paz e da segurança internacional, estabeleceu uma reunião extraordinária da Assembleia Geral das Nações Unidas para debater o conflito. A 2 de março foi aprovada uma resolução conjunta condenando a invasão russa com 141 votos a favor, 5 contra e 35 abstenções. A partir de uma proposta dos EUA votada durante uma reunião da AGNU no dia 7 de abril, a Rússia foi expulsa do Conselho de Direitos Humanos da ONU com 93 votos a favor, 24 contra e 58 abstenções (Digolin, 2022). O maior obstáculo da ONU tem sido o poder de veto da Rússia. De entre os 5 países que correspondem ao Conselho de Segurança das Nações Unidas encontram-se a China, os Estados Unidos, a França, a Rússia e o Reino Unido. No entanto, o Conselho de Segurança da ONU, com os seus membros permanentes e poder de veto, enfrentou desafios para lidar com o conflito, com a Rússia e a China usando repetidamente o seu poder de veto. Isso reflete como as nações com maior interdependência muitas vezes votam de forma semelhante na Assembleia Geral da ONU, enquanto as nações com menos interdependência tendem a adotar posições divergentes.

No cenário da guerra russo-ucraniana, as assimetrias na interdependência ficam evidentes nas votações e nas ameaças de retaliação da Rússia aos países da AGNU que votassem a favor da sua expulsão do Conselho de Direitos Humanos da ONU. Isso influenciou as decisões de abstenção de muitos países. Embora a coligação dos países que cooperavam para sancionar a Rússia corresponderem a mais de metade da economia mundial, ainda se verificou um número considerável de países que evitaram oficializar a sua posição perante o conflito internacional. Cerca de dois terços dos países do mundo ainda vivem numa posição neutra relativamente ao conflito, tendo-se absterido de tomar um posicionamento sobre tal ou vive em países que apoiam a Rússia (Caprile & Delivorias, 2023). A ONU, apesar das suas limitações, continua a ser uma ferramenta importante para buscar um mundo mais justo, legitimando e justificando as assimetrias do Sistema Internacional (Reis, 2006).

No entanto, as empresas transnacionais desempenham um papel cada vez mais importante nas relações de interdependência económica. A globalização e as relações internacionais levaram essas empresas a se tornarem elementos-chave na dinâmica global. Durante a guerra, essas empresas tiveram de tomar decisões sobre o seu envolvimento na Rússia, o que teve impacto tanto nas suas operações como no mercado internacional como um todo. Isso incluiu a implementação de sanções económicas, movimentação de negócios e investimentos, além de influenciar as outras partes interessadas a considerar a sua posição em relação ao conflito. As multinacionais quase nunca se mantêm como espectadoras imparciais nos países em que operam, uma vez que estão quase sempre envolvidas no conflito ou tornam-se vítimas dele (Muchirahondo, 2022). O conflito entre a Ucrânia e a Rússia fez realçar o peso que estes atores detêm no Sistema Internacional e a economia mundial:

“Large corporations, having consolidated considerable market, economic and political power, played a central role in the restructuring of the global economy since the 1970s, utilizing their influence to actively propel the shift to a neoliberal economic order (...)”

(Boissiere, 2022, p.13)

Tendo em consideração a dimensão do conflito russo-ucraniano, muitas organizações reviram então as suas ligações com a Rússia, avaliando se deveriam continuar ou cessar a sua relação comercial (Ratten, 2022). As empresas transnacionais, dada a sua influência no mercado global, desempenharam um papel significativo na busca pela estabilidade e pelo fim do conflito. As suas ações afetaram tanto o país onde operavam, como o mercado internacional como um todo. Portanto, as ações dessas empresas foram cruciais para influenciar outros atores internacionais a tomar medidas em relação ao conflito russo-ucraniano. Por outro lado, a própria política interna e externa da Rússia congelou o investimento de empresas estrangeiras na Rússia e emitiu uma ameaça de nacionalização de empresas de propriedade estrangeira (Ciuriak, 2022).

Enquanto o mundo continua a lidar com os distintos desafios globais, a interdependência económica permanece como um fator central que requer uma

consideração cuidadosa e estratégica por parte de todos os atores internacionais para promover a paz e a estabilidade globais.

4. Caracterização do fenómeno do êxodo empresarial da Rússia

Na sequência da invasão russa na Ucrânia, as empresas transnacionais encontraram-se diante da complexidade económica e política desencadeada por esse conflito. Como previamente analisado nos capítulos anteriores, esta guerra provocou uma série de mudanças no cenário internacional e sublinhou a necessidade de fortalecer a estrutura da ordem internacional. Conforme definido no campo das Relações Internacionais, as empresas transnacionais são atores do Sistema Internacional que desempenham um papel significativo nas esferas política, social e económica que interligam as nações. Devido à crescente intensificação dos processos de globalização, estas empresas exercem uma influência cada vez mais proeminente na interdependência entre os Estados. Os seus impactos são inegáveis, não apenas quando se observa a economia global como um todo, mas também ao considerar o panorama económico dos países onde localizam os seus negócios. Assim sendo, o conflito entre a Rússia e a Ucrânia não se apresentou como uma exceção a essa dinâmica. As empresas multinacionais demonstraram ser agentes com um poder substancial no desenvolvimento da economia global, desempenhando um papel crucial nas Relações Internacionais. Esta realidade implica que as empresas multinacionais têm a capacidade de induzir mudanças significativas na arena internacional e nas atitudes da sociedade. Consequentemente, elas compreendem a magnitude da sua responsabilidade relativamente à tomada de decisões estratégicas. Cada decisão tomada pelas grandes empresas multinacionais é meticulosamente analisada pela opinião pública e tem influência sobre os outros atores internacionais.

Numa perspetiva mais ampla, a deliberação das empresas multinacionais com os *stakeholders* relativamente ao seu posicionamento sobre questões internacionais desempenha um papel crucial, ajudando a antecipar as reações do público. Quando se trata de eventos internacionais que impactam os países onde essas empresas operam, essa discussão torna-se ainda mais crucial. No contexto de um conflito internacional, o papel

dessas empresas como agentes de influência no Sistema Internacional adquire ainda mais peso, uma vez que podem influenciar comportamentos e moldar perspectivas.

No seio das decisões destas grandes empresas é possível encontrar motivações de cariz político, económico e ético ou moral. Ao analisar os contextos internacionais, um conflito que ameaça a ordem e segurança internacionais instiga imediatamente uma reação das empresas multinacionais, levando-os a repensar as suas estratégias de negócio. No contexto da guerra entre a Ucrânia e a Rússia, desde o dia 24 de fevereiro de 2022, tem-se observado um padrão no posicionamento das empresas em relação às suas relações com a Rússia e ao que essas relações significam para os seus clientes, investidores, acionistas e colaboradores. A suspensão dos negócios na Rússia e a saída de inúmeras empresas do mercado russo fez com que se verificasse um fenómeno no mundo empresarial:

*“When the list was first published the week of February 28, only several dozen companies had announced their departure from Russia. **In the two months since, this list of companies staying/leaving** Russia has already garnered significant attention for its role in helping **catalyze the mass corporate exodus from Russia (...)**”*

(Sonnenfeld, Tian, Zaslavsky, Bhansali, & Vakil, 2022, p.2)

Neste capítulo pretende-se explorar as motivações subjacentes à saída de muitas empresas transnacionais da Rússia. O objetivo é avaliar como elas, em última instância, atuam como agentes sancionadores da Rússia, desempenhando o papel de atores internacionais com influência no Sistema Internacional. No entanto, é importante notar que a retirada de grandes empresas da Rússia não ocorreu de maneira uniforme. Enquanto algumas empresas dissolveram completamente as suas ligações com o país, outras suspenderam temporariamente as suas operações. Assim, nesta dissertação, propõe-se a classificação da deslocalização das empresas em duas categorias distintas:

A) Deslocalização Temporária

No que toca a uma decisão de cariz temporário naquilo que eram as atividades exercidas, este tipo de deslocalização refere-se às empresas que optam por congelar algumas ou todas as suas operações no território russo por tempo indefinido até o conflito atenuar. Desta maneira, a Rússia não perde os investimentos estrangeiros no país, mas também não consegue um desenvolvimento económico pelo facto dos negócios lá localizados estarem paralisados.

B) Deslocalização Efetiva

Neste caso, as empresas decidem descontinuar efetivamente as suas relações comerciais com a Rússia, deslocalizando e fechando as suas instalações no país, deixando de exercer a sua atividade no mesmo. Desta forma, não contribuem para a economia nacional russa, limitando os seus recursos.

No seguimento da guerra, a deslocalização dos negócios pareceu ser uma boa solução para as grandes multinacionais. Mais de mil empresas optaram por sair ou suspender as suas operações no mercado russo, enquanto algumas ainda continuaram a realizar negócios no país, tal como faziam anteriormente. Contudo, a rutura das relações das empresas com a Rússia foi de tal forma intensa, que originou o maior êxodo empresarial da história. De maneira a compreender o posicionamento das maiores empresas multinacionais do mundo relativamente à guerra entre a Ucrânia e a Rússia, está apresentada, em seguida, uma sugestão da disposição das decisões das empresas sobre os seus negócios na Rússia.

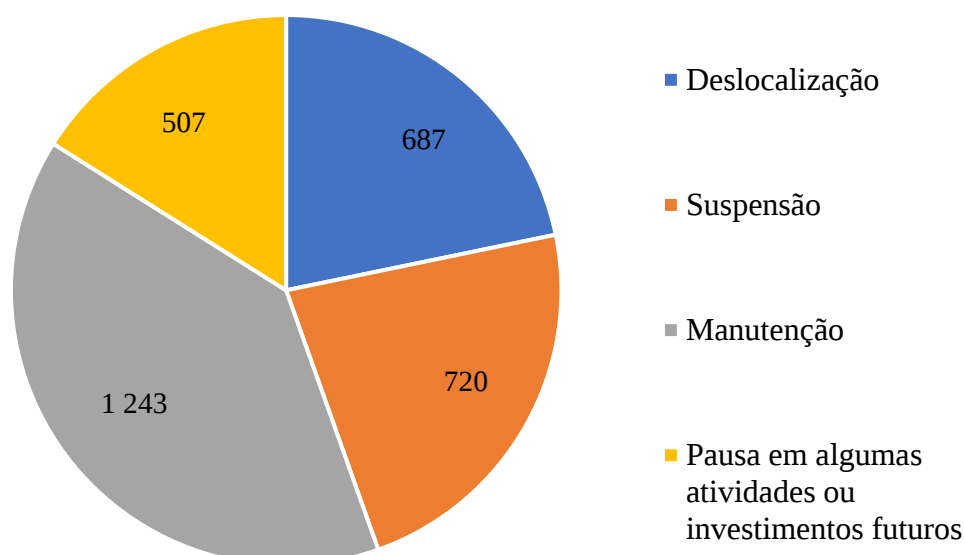


Figura 1. Decisões das empresas sobre a continuidade dos seus negócios na Rússia. Cálculo da autora sobre um total de 1.407 empresas com base nos dados da organização Leave Russia (<https://leave-russia.org/>) à data de julho de 2023.

O gráfico da Figura 1 apresenta a divisão do posicionamento e decisão das empresas sobre o exercer da sua atividade profissional na Rússia após o despoletar da guerra na Ucrânia à data de julho de 2023. As decisões incluem a saída de empresas da Rússia (Deslocalização), a suspensão total das atividades na Rússia por tempo indefinido (Suspensão), a permanência das atividades no país (Manutenção) e ainda as empresas que optaram por fazer uma pausa em algumas atividades, mantendo outras operações ativas e as empresas que decidiram pausar os seus investimentos futuros na Rússia, mas continuam a exercer substancialmente a sua função (Pausa em algumas atividades ou investimentos futuros). A Deslocalização insere-se dentro da Deslocalização efetiva anteriormente explorada e a Suspensão faz parte da Deslocalização Temporária. As empresas que suspenderam apenas algumas áreas de ação e continuaram com outras ativas no país não estão a ser consideradas como deslocalizações, uma vez que estas empresas continuam a contribuir para a economia da Federação Russa. O mesmo sucede com as empresas que decidiram manter a sua atividade habitual na Rússia.

Por conseguinte, ao analisar a Figura 1. é possível ainda concluir que, à data de julho de 2023, uma grande parte das empresas transnacionais optou por sair ou suspender a sua atividade na Rússia, constituindo no total 1.407 empresas. Desta forma, o estudo da Leave Russia da Kyiv School of Economics vem demonstrar o surgimento de um novo fenómeno empresarial no que toca à deslocalização em massa das empresas da Rússia, nomeadamente de grandes multinacionais. Este fenómeno vem constatar a dimensão dos efeitos deste conflito das Relações Internacionais no mundo empresarial. A questão pertinente a entender neste contexto está relacionada com a compreensão e aprofundamento das motivações que estão por detrás das decisões das empresas se deslocalizarem em massa da Rússia, algo que será abordado posteriormente neste capítulo.

Numa outra vertente, as empresas multinacionais, como atores do Sistema Internacional, também são impactadas pelas relações de interdependência entre os Estados. Isto significa que, no seu posicionamento perante o conflito entre a Ucrânia e a Rússia, as empresas foram vítimas da influência das relações políticas entre os países. Em 2022, Sonnenfeld, Tian, Zaslavsky, Bhansali, e Vakil fizeram um estudo para analisar o posicionamento das empresas relativamente à Rússia, após a invasão desta à Ucrânia. Este estudo conclui que, embora o risco geopolítico tenha posto em causa as capacidades de cobertura económica da maioria das empresas, as que apostaram na Rússia foram punidas pelos investidores. Isto pelo facto de estes terem adotado uma visão a mais longo prazo. Parece, portanto, que o mercado de crédito recompensou as empresas que tomaram uma posição sobre esta questão geopolítica, favorecendo-as numa perspetiva de negócio internacional e evitando o efeito negativo das sanções económicas internacionais, o risco para a reputação e o escrutínio dos consumidores, que provavelmente pesarão sobre aqueles que se abstiveram de tomar um posicionamento.

As assimetrias da interdependência são uma realidade muito característica da atualidade. Elas comprovam como uma economia forte permite uma maior influência e poder no sistema internacional. Basta olharmos para os Estados Unidos da América para verificarmos como o facto de terem uma economia muito desenvolvida, lhes confere um elevado grau de influência no mundo. Com a execução do plano de Marshall após a Segunda Guerra Mundial, a Europa ficou com proximidade aos Estados Unidos pelo facto

deles terem apoiado em grande escala a reconstrução europeia. Neste sentido, as alianças económicas e políticas entre estes dois lados foram fortificadas. Muitas empresas seguiram estas alianças devido ao alinhamento dos princípios políticos que estão envolvidos e, principalmente no que toca às medidas económicas que favoreciam a internacionalização das empresas entre os países das alianças. Na sequência da envolvimento das empresas multinacionais nas alianças políticas e económicas, é importante de analisar quais os países de origem das principais empresas multinacionais que se deslocalizaram da Rússia. Segundo uma análise feita pela autora aos dados da *Kyiv School of Economics*, as empresas que se deslocalizaram ou suspenderam as suas atividades na Rússia eram provenientes de distintos países, como mostra a Figura 2..

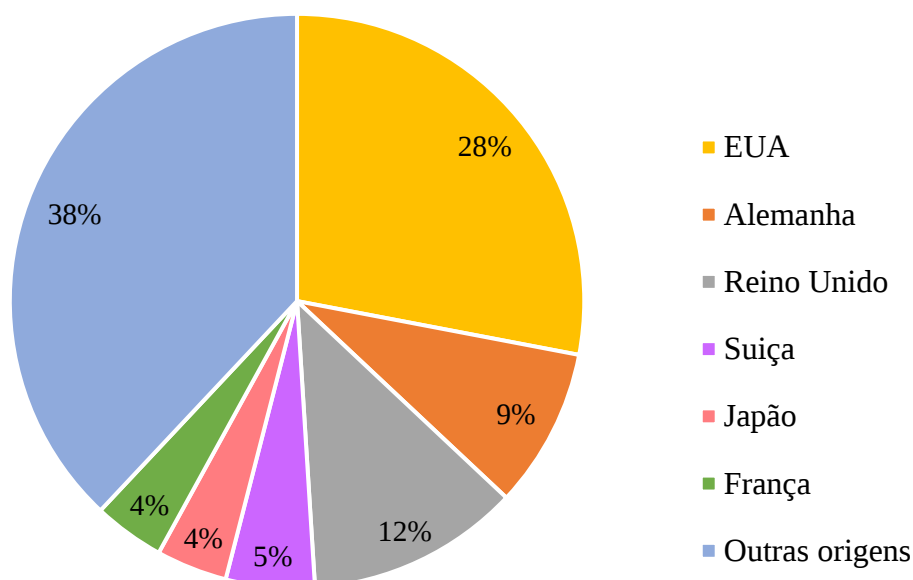


Figura 2. Países de origem das empresas que se deslocalizaram da Rússia. Cálculo da autora com base nos dados da organização Leave Russia (<https://leave-russia.org/>) à data de julho de 2023.

No que concerne à origem das empresas que optaram por retirar-se da Rússia, é possível verificar, a partir das informações apresentadas no gráfico da Figura 2, que uma parcela substancial, correspondente a 28%, é composta por empresas dos Estados Unidos da América. A seguir, encontram-se o Reino Unido e a Alemanha, que representam 12% e 9% do total, respetivamente. Posteriormente, entre as empresas que decidiram

deslocalizar-se da Rússia, observamos que 5% têm origem na Suíça, enquanto as empresas japonesas e francesas compreendem cada uma 4% do conjunto.

Dentro deste contexto, o gráfico da figura subsequente proporciona uma descrição, sugerida nesta dissertação, para a categorização das decisões de deslocalização das empresas da Rússia. Esta descrição leva em consideração as percentagens destacadas no gráfico da Figura 2, a fim de oferecer uma visão mais concreta sobre as decisões das empresas relativamente ao corte das suas relações com a Rússia.

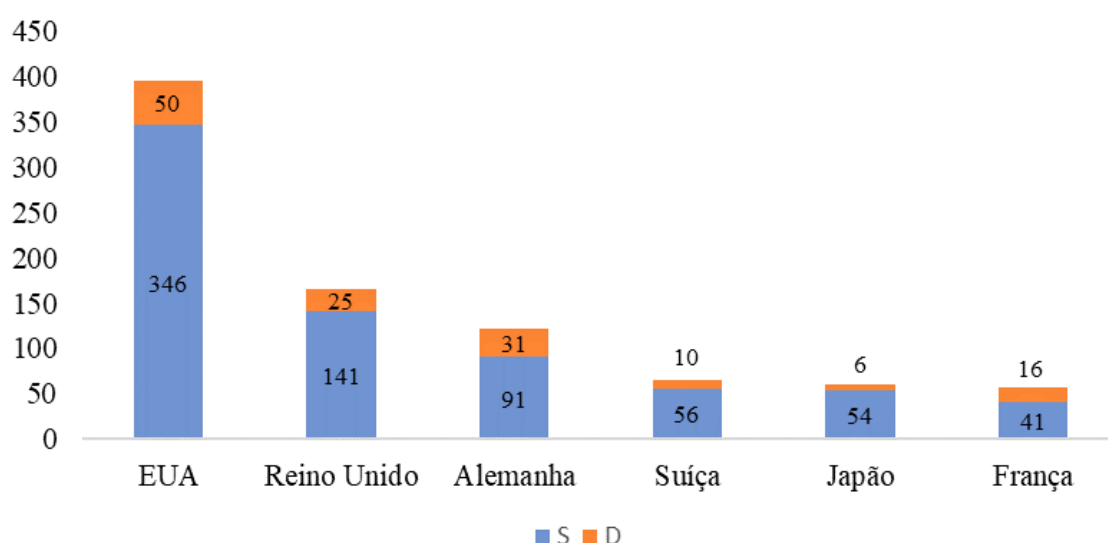


Figura 3. Descrição da deslocalização da atividade das empresas transnacionais na Rússia. Cálculo da autora com base nos dados da organização Leave Russia (<https://leave-russia.org/>) à data de julho de 2023. **S** corresponde à suspensão completa dos compromissos com a Rússia ou das intenções de saída do país. Inclui também as empresas que optaram pela redução temporária das atividades, mantendo em aberto as opções de regresso. **D** corresponde à venda da atividade ou de parte da atividade a um parceiro local, já tendo abandonado definitivamente o mercado.

É importante notar que a maioria das empresas que encerraram as suas operações na Rússia têm origem nos Estados Unidos da América e na Europa (Sonnenfeld, Tian, Zaslavsky, Bhansali & Vakil, 2022). Ao analisarmos os dados destacados no gráfico da Figura 2 da página 29, podemos observar que, entre as cinco principais empresas que

optaram pela deslocalização das suas atividades da Rússia, 62% representam países que fazem parte da principal aliança que condena a postura da Rússia no cenário internacional. Ao analisar estes resultados, torna-se evidente que países como a Suíça e o Reino Unido, apesar de não fazerem parte da União Europeia, tendem a ter uma visão do mundo mais alinhada com a Europa e os Estados Unidos. Embora o Reino Unido se tenha retirado da União Europeia em 2020, continua a partilhar valores e perspetivas semelhantes às do Ocidente, cooperando em muitas questões da agenda internacional.

Por outro lado, a Suíça, embora não seja membro da União Europeia, adota os princípios democráticos e mantém uma política externa fortemente centrada na União Europeia. Neste caso, a adesão à UE não é considerada uma opção vantajosa para a Suíça, uma vez que não tem questões de insegurança por não estar exposta à Rússia e tem uma boa estabilidade política. Contudo, a sua conexão com a União Europeia fez com que a Suíça alinhasse as suas ações com as sanções impostas pelo Ocidente. Por exemplo, o país congelou os ativos de alguns russos mantidos em bancos suíços, suspendeu parcialmente um acordo de vistos que facilitava a entrada de russos na Suíça desde 2009, inclusive para diplomatas. Além disso, proibiu a entrada no país de cinco oligarcas não identificados com laços com a Suíça, mas que são próximos de Vladimir Putin (Ozili, 2022).

No caso do Reino Unido, que deixou a União Europeia em 2020, continua a desempenhar um papel importante nas principais alianças políticas do Ocidente. Entre as medidas adotadas por este país estão a imposição de sanções financeiras aos bancos russos, a proibição do maior banco russo, o Sberbank, de efetuar pagamentos em libras esterlinas e a intenção de reduzir gradualmente a importação de petróleo russo até o final de 2022.

As sanções internacionalmente impostas à Rússia, incluindo a deslocalização em massa das empresas da Rússia e as restrições que elas significam para os negócios, registou impactos na economia russa. O Conselho Europeu apresenta uma sugestão de previsões da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), do

Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Banco Mundial que são pertinentes de analisar à luz das consequências da guerra na economia da Federação Russa.



Figura 4. PIB da Rússia – Evolução entre 2018 e 2023. Gráfico retirado do Conselho Europeu (<https://www.consilium.europa.eu/pt/infographics/impact-sanctions-russian-economy/>). A azul apresentam-se as previsões da OCDE, com traços vermelhos as estimativas do Banco Mundial e com pontos vermelhos as do FMI.

As entidades destacadas no gráfico da Figura 4. estimam que o produto interno bruto (PIB) da Rússia tenha caído 2,1 %. Por conseguinte, tendo em consideração as previsões destas entidades relativamente ao ano de 2023, a Rússia pode continuar num processo de recessão económica. A OCDE e o Banco Mundial estimam que o PIB russo possa diminuir até 2,5% ou 0,2%, respetivamente. O FMI é a única entidade, das três consideradas nesta análise, que prevê um crescimento da economia russa em 2023, com um aumento de 0,7%, tendo em conta o período homólogo do ano anterior. A suspensão das atividades na Rússia ou a saída das empresas do país contribuíram para estes

resultados, uma vez que as restrições geram impactos nas importações e exportações, o que representa limitações para as empresas. Previsões como estas podem influenciar a decisão de uma empresa optar por se deslocalizar da Rússia, uma vez que o mercado não se apresenta com as melhores condições para o crescimento dos seus negócios e da notoriedade da marca.

5. Fatores que motivaram a deslocalização empresarial

No cenário da deslocalização em massa de muitas empresas da Rússia é importante compreender as principais motivações que estiveram no seio das suas decisões. O objetivo deste capítulo é perceber a forma como o conflito entre a Ucrânia e a Rússia originou um fenómeno intenso de êxodo empresarial através do recurso a motivações referentes à visão da ordem internacional que uma empresa defende, às razões relativas a coligações económicas e políticas e, por fim, ao significado do risco reputacional associado à Rússia.

Para o efeito, serão apresentados alguns exemplos de grandes empresas transnacionais de distintos setores de atividade que se deslocalizaram da Rússia. Adicionalmente, no decorrer desta dissertação foram realizadas três entrevistas a personalidades conceituadas, de maneira a compreender mais aprofundadamente a origem desta deslocalização em massa das empresas da Rússia.

5.1. As empresas transnacionais como atores cooperativos da ordem internacional

A guerra provocou nas empresas a necessidade de reavaliarem as suas relações económicas e comerciais com os dois países envolvidos na guerra. Quem não deixou de deliberar com urgência sobre este assunto foram os responsáveis das empresas multinacionais. Por um lado, o seu negócio, ao ser internacional, afeta não só os consumidores dos países em conflito, como também tem impacto na conceção dos consumidores no outro lado do mundo, principalmente no que toca às questões éticas e morais. Por outro lado, no caso de serem tomadas decisões que significam custos económicos para a empresa, é importante de ser tido em consideração que também serão

registados efeitos na economia mundial e no funcionamento do mercado internacional. No seio do posicionamento de uma empresa transnacional relativamente a um conflito internacional, as empresas tendem a refletir sobre os seus valores, a sua missão e, especialmente, sobre a sobrevivência económica do seu negócio. A base ética e moral tem em conta determinados princípios sobre o funcionamento do Sistema Internacional. No caso da guerra russo-ucraniana, mais de um milhar de empresas optou por suspender a sua atividade ou sair efetivamente da Rússia. A razão desta deslocalização em massa foi o conflito internacional despoletado pela Rússia, ao invadir a Ucrânia. Para algumas destas multinacionais, o desrespeito pela soberania da Ucrânia, a destabilização da ordem internacional, a ameaça à segurança e à paz mundial e ainda a instabilidade do mercado internacional e dos preços motivaram rapidamente as empresas multinacionais a agirem. Estas ações resultaram da deliberação entre as várias alternativas e do custo de oportunidade menos prejudicial para as empresas e, consequentemente, para os seus *stakeholders*.

As empresas multinacionais são resultado da intensificação do fenómeno da internacionalização das empresas. Esta justifica a expansão das atividades económicas para além das fronteiras, concretizando uma descentralização nas produções industriais. Em 2006, Tony Edwards e Chris Rees referiam-se à globalização como um processo onde existe um crescimento na integração funcional das economias nacionais. Ao potenciar a internacionalização dos negócios locais, estas empresas, para além do seu papel na economia mundial, passaram a assumir cada vez mais responsabilidades sociais e políticas a nível internacional. Tendo em consideração o desaparecimento dos limites espaço-temporais provenientes da globalização e as fortes relações de interdependência entre os países no século XXI, a possibilidade de fazer crescer os negócios para além-fronteiras e localizar mais subsidiárias em diferentes países registou um grande incremento. Neste sentido, a Rússia não é exceção e foi alvo de muitos investimentos ao longo dos anos por parte de empresas estrangeiras. Por um lado, por ser o território mais extenso do mundo, constituindo-se por mais de 17 milhões de km² e ter um mercado consumidor com cerca de 143 milhões de habitantes. Por outro lado, pela sua economia diversificada e abundância de recursos minerais. Ainda é de salientar o facto da Rússia ser uma forte máquina militar convencional e nuclear. Estes elementos possibilitam ao país uma posição estratégica na agenda económica internacional (Quadros, 2011).

Embora o território russo tenha características promissoras para o crescimento dos negócios e dos investimentos estrangeiros, o obstáculo que este país passou a significar para o mundo empresarial surge na sequência das invasões da Rússia à Ucrânia. A ofensiva russa foi perspectivada pelo Ocidente como um ataque à paz mundial e uma persistência da crença imperialista russa. A associação de uma empresa a um país agressor pode colocar em causa a sua própria essência e estratégia de negócio. A interdependência económica do mundo à data do início da guerra russo-ucraniana permitia às empresas tirarem proveito das oportunidades que surgiam das relações internacionais e do Neoliberalismo cooperativo. O Neoliberalismo fomenta as características do capitalismo (Verbicaro, 2020), no sentido em que promove a abertura económica dos países à entrada das empresas multinacionais, existindo um favorecimento dos capitais e da obtenção do lucro. As empresas multinacionais que conseguiram expandir-se para diferentes Estados em distintos continentes vivem muito do Neoliberalismo e do capitalismo.

A partir de 24 de fevereiro de 2022, tornou-se evidente que a Rússia não estava alinhada com os princípios do Neoliberalismo. O facto de a Rússia ter experimentado uma redução nas suas relações transnacionais a afastou ainda mais dos ideais neoliberais. Desde então, a Rússia passou a ser percebida no Ocidente como uma ameaça ao funcionamento adequado do Sistema Internacional e à ordem global valorizada por inúmeras empresas multinacionais. Ao reavaliarem as suas prioridades, e considerando o custo de oportunidade envolvido, muitas empresas transnacionais optaram por agir de acordo com uma visão específica da ordem internacional. Essa visão prioriza princípios fundamentais, como o respeito pela soberania dos Estados, o incentivo ao comércio livre, a promoção da cooperação internacional e o fortalecimento das interligações económicas entre as nações. Muitas empresas multinacionais reconheceram não só as implicações morais, mas também as implicações económicas das invasões russas. Ao condenar essas ações, as empresas mostraram-se a favor de um ambiente internacional caracterizado pelo respeito à soberania dos Estados, o que é fundamental para manter a estabilidade e a paz globais. Além disso, ao se manifestarem contra a agressão militar, elas promovem a cooperação internacional como um meio para resolver conflitos e discórdias, em oposição à violência militar. Economicamente, as empresas reconheceram que as ações militares russas tinham o potencial de desencadear uma série de repercussões negativas nos

mercados internacionais, como sanções económicas e desequilíbrios comerciais. Portanto, ao condenar tais ações, elas também estavam a proteger os seus próprios interesses económicos, pois a estabilidade e a previsibilidade nos negócios globais são cruciais para o sucesso das empresas transnacionais.

Dado o prolongamento das invasões russas e tendo em consideração o propósito das mesmas e a falta de disponibilidade da Rússia para uma conclusão diplomática que não seja a entrega da Ucrânia à Rússia, empresas de diversos setores acabaram por decidir deslocalizar-se do país (Estrin & Meyer, 2023). Acontecimentos como é o caso da guerra russo-ucraniana desrespeitam os princípios supramencionados que muitas empresas multinacionais com subsidiárias na Rússia reconhecem e valorizam e, principalmente, representam uma catástrofe de direitos humanos (Amnistia Internacional, 2022).

A interdependência entre a Rússia e muitos Estados ocidentais é inquestionável, principalmente num momento em que as relações comerciais entre ambos os lados representam metade da economia mundial (Caprile & Delivorias, 2023). Esta interdependência é em grande parte promovida pelas empresas multinacionais pelo facto delas fortalecerem os laços económicos entre os Estados (aliados e rivais) e contribuírem ainda para o financiamento nacional e internacional e desenvolvimento económico à escala global. Estas grandes empresas conseguem retirar partido das assimetrias do poder características da interdependência e, através das suas ações empresariais, propagar aquilo em que acreditam para outras empresas e para os Estados onde operam.

*“(...) international interdependence can be made by thinking of **asymmetrical interdependencies as sources of power among actors**. Such a framework can be applied to relations between transnational actors (such as multinational corporations) and governments as well as interstate relations.”*

(Keohane & Nye, 1973, p.18)

Apesar da deterioração das relações da Rússia com os seus parceiros económicos, esta continua a sentir que é importante manter a sua ofensiva, mencionando estar a exercer o seu direito à legítima defesa na Ucrânia (Reis et al, 2022). Mantendo a pressão na

Ucrânia, a Rússia pretendia aumentar cada vez mais a pressão sob a NATO e a União Europeia. Desta forma, esta tencionava paralelamente enviar sinais de aviso a outras repúblicas do espaço pós-soviético (Reis et al, 2022). Contudo, as ações russas provocaram uma intensificação nas ações de cooperação e coordenação da união transatlântica: “A resistência da Ucrânia mostra que o espírito da liberdade não desapareceu e forçou a unidade das democracias ocidentais, que devem excluir a Rússia e os seus aliados da ordem de segurança europeia” (Reis et al, 2022, p.5). Uma vez que a Rússia atuou pondo em causa a visão neoliberalista da ordem internacional que muitos Estados, organizações internacionais e empresas transnacionais defendem, as suas decisões sobre o seu posicionamento relativo à guerra foram parecendo cada vez mais evidentes e importantes de serem conhecidas globalmente. Neste contexto, o mundo aguardava pela rápida reação das empresas multinacionais à guerra, devido ao poder que estas têm a nível internacional. Com destaque para esta perspetiva, é importante ter em consideração os comunicados e as declarações oficiais que as empresas emitiram aquando da sua decisão de se deslocalizarem da Rússia. Assim, é possível compreender como as empresas transnacionais, enquanto atores internacionais não estatais do Sistema Internacional, podem efetivamente reforçar uma determinada visão da ordem internacional ao tomarem decisões que afetam o mercado internacional e os consumidores em todo o mundo, nomeadamente se o fenómeno empresarial se registar em massa. Assim sendo, não há melhor exemplo elucidativo sobre o poder das empresas multinacionais à escala global do que o contexto da guerra russo-ucraniana. Em seguida, recorre-se a alguns exemplos, de modo a analisar como o ataque à visão neoliberal é visto como uma das motivações que originou a deslocalização de muitas empresas transnacionais da Rússia.

Primeiramente, é interessante analisar cuidadosamente o exemplo da AXA, uma seguradora francesa presente em 51 países e considerada uma das maiores empresas do setor. Ao examinar o comunicado de imprensa divulgado em março de 2022, a AXA (Anexo 1) anunciou publicamente o seu pleno compromisso com as sanções internacionais, tal como refere no excerto seguinte: “AXA has fully enforced all international sanctions”. Como parte dessa adesão, a empresa decidiu interromper a subscrição de novos negócios de seguros relacionados a ativos de propriedade russa situados na Rússia e de novos resseguros de seguradoras russas. Além disso, a AXA optou

por suspender ainda todos os novos investimentos na Rússia. Como uma organização com uma sólida tradição de solidariedade humanitária, a AXA também realizou várias iniciativas para apoiar a crise humanitária desencadeada pela guerra. Em março de 2022, a empresa anunciou uma doação de 6 milhões de euros para algumas Organizações Não Governamentais (ONGs) que trabalham na Ucrânia e em países vizinhos, de maneira a ajudar as populações civis e os refugiados.

Essa atitude de cooperação internacional, que é característica do Neoliberalismo, levou a AXA a apoiar organizações internacionais com importância vital, incluindo as Nações Unidas, mais especificamente o Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (ACNUR) e o Fundo de Emergência Internacional para Crianças das Nações Unidas (UNICEF). O ACNUR, uma agência da ONU criada em 1950, desempenha um papel fundamental no apoio a milhões de refugiados em todo o mundo. A UNICEF, também uma agência da ONU, concentra-se na promoção e proteção dos direitos das crianças à escala global. A decisão da AXA de se posicionar ao lado dessas organizações reflete o seu compromisso com os princípios neoliberais que enfatizam a cooperação e a solidariedade internacional.

Um outro exemplo relevante de ser analisado sob a perspectiva do Neoliberalismo como resposta à invasão russa é o caso da Deloitte, uma empresa multinacional do Reino Unido especializada em serviços de auditoria, consultoria e assessoria financeira, fiscal e de risco. A Deloitte é a líder global no seu setor e possui presença em mais de 150 países em todo o mundo. Diante do cenário do conflito internacional entre a Rússia e a Ucrânia, a Deloitte viu-se perante a urgente necessidade de reavaliar a sua presença na Rússia. Assim sendo, a 7 de março de 2022, apenas 11 dias após a invasão russa do território ucraniano, a empresa emitiu um comunicado oficial (Anexo 2), anunciando a sua decisão em encerrar as operações na Rússia e na Bielorrússia. A empresa declarou de forma enfática: *"Deloitte will no longer operate in Russia and Belarus."* A Deloitte enfatizou ainda nesta declaração a sua preocupação com o desrespeito à liberdade de expressão dos cidadãos russos em relação ao conflito, ao referir que *"our colleagues in Russia and Belarus have no voice in the actions of their government."* A empresa também expressou a sua disponibilidade para fornecer apoio humanitário à Ucrânia e apoiar a Europa no que for necessário. Assim sendo, a decisão drástica e rápida da Deloitte em deslocalizar-se da

Rússia da Rússia refletiu o compromisso da empresa em aderir integralmente às sanções internacionais impostas pelo Ocidente que afetam as relações comerciais com a Rússia. Desta forma, a multinacional alinhava-se com os valores das democracias neoliberais, cooperação internacional e da soberania dos Estados

Antes desse comunicado, a 2 de março de 2022, a Deloitte já se tinha pronunciado sobre o conflito internacional entre a Ucrânia e a Rússia (Anexo 2). Na sua declaração, a empresa condenou a invasão russa e a agressão à soberania ucraniana, afirmando: *"Deloitte stands unequivocally with the people of Ukraine. Russia's invasion of this sovereign nation is an indefensible act of aggression that echoes the darkest days in European history."* Nesse momento, a Deloitte já demonstrava a sua preocupação com a situação, mostrando-se solidária com a Ucrânia.

A Deloitte, ao tomar esta decisão, não reforçou apenas a sua posição de alinhamento com as sanções internacionais, como também se posicionou de forma clara contra a Rússia, considerando as suas ações como uma ameaça à ordem internacional. A empresa destacou que não prestará serviços a nenhuma entidade do governo russo, realçando não apoiar direta ou indiretamente as ações que possam ser prejudiciais para a paz e estabilidade internacionais. Para além disso, a Deloitte mencionou estar disponível para apoiar a Ucrânia e a Europa, alinhando-se com os princípios do Neoliberalismo, da cooperação internacional e da solidariedade, em tempos de crise. Esta decisão também representa uma forma de punir a Rússia e a Bielorrússia pela sua participação no conflito.

Um terceiro exemplo que promove os princípios do Neoliberalismo e condena a ofensiva russa é o Spotify. Esta trata-se de uma empresa de *streaming* de música, podcast e vídeo mais utilizada no mundo. O caso da saída desta empresa da Rússia é muito interessante pois toca em vários pontos relacionados com a visão neoliberalista e democrática do bom funcionamento da ordem internacional. Neste sentido, em seguida serão destacados os quatro comunicados que a empresa sueca emitiu (Anexo 3) após o despoletar da guerra na Ucrânia: inicialmente, a 2 de março de 2022, o Spotify começa por reconhecer a sua importância num contexto de guerra, enquanto uma empresa que promove a difusão de informação à escala global, começando por reforçar: *"as an important source of global and regional news at a time when access to information is*

more important than ever”. A empresa decidiu manter a sua atividade na Rússia pelo facto de ser uma importante fonte de notícias globais e regionais numa altura em que o acesso à informação é indispensável. A empresa afirmou que tinha fechado indefinidamente os seus escritórios na Rússia. Nesta declaração, o Spotify apresenta-se cooperante com a situação vivida na Ucrânia e descontente com a decisão da invasão russa, suspendendo no espaço europeu relevantes emissões dos órgãos de comunicação do Kremlin na plataforma tais como a Russia Today (RT) e a agência internacional russa de notícias – Sputnik. Com estas restrições devido ao receio destas emissões poderem difundir a desinformação e propaganda, a empresa acaba por demonstrar a sua posição perante o cenário do conflito internacional russo-ucraniano.

No seguimento da continuação da invasão russa à Ucrânia, no dia 4 de março a empresa anunciou a criação de uma iniciativa que permite aos artistas seleccionar um destino de angariação de fundos para colocar no topo do seu perfil do Spotify, de maneira a recolher donativos dos seus ouvintes. Este projeto tem o nome de: Spotify for Artists. Neste comunicado está claramente reforçado o apoio e solidariedade da empresa perante a situação vivida na Ucrânia.

Posteriormente, no dia 25 de março foi lançado um dos comunicados mais relevantes da empresa. É nesta declaração que a empresa demonstra de modo direto a sua posição perante a guerra, condenando as opressões da liberdade de expressão, de acesso à informação e de criminalização de determinadas notícias. Desta forma, o Spotify entendeu que estaria a colocar em risco os seus colaboradores e ouvintes, tal como é enfatizado no segmento seguinte: *“Unfortunately, recently enacted legislation further restricting access to information, eliminating free expression, and criminalizing certain types of news puts the safety of Spotify’s employees and possibly even our listeners at risk.”*. Assim sendo, é neste dia que a empresa decidiu que iria suspender totalmente os seus serviços na Rússia. Finalmente, é no comunicado de dia 7 de abril que a empresa informou que a suspensão total dos seus serviços na Rússia seria efetuada a 11 de abril de 2022.

Após uma análise mais pormenorizada das declarações oficiais acima exploradas emitidas pelo Spotify, afere-se que os princípios defendidos pela política da empresa incluem não só princípios democráticos como a liberdade de expressão e informação, como também a condenação de atos que vão contra os direitos fundamentais da humanidade e da desestabilização da paz mundial. Para o Spotify, o desrespeito por todos estes princípios torna impossível o desempenhar da totalidade das suas funções. Esta conceção posiciona a saída da empresa transnacional da Rússia como uma deslocalização temporária em que as atividades são todas suspensas indefinidamente devido ao país significar uma ameaça para a ordem internacional democrática e neoliberal que o Spotify não prescinde no exercer da sua atividade.

No âmbito deste subcapítulo, é relevante examinar um exemplo impactante que ilustra a resposta das empresas multinacionais à invasão russa: a decisão da McDonald's em encerrar a sua atividade na Rússia. A McDonald's é a maior cadeia de restaurantes de fast food do mundo, estando presente em mais de 100 países nos distintos continentes. A 16 de maio de 2022, após 32 anos de presença na Rússia, o Presidente e diretor-executivo da empresa, Chris Kempczinski, anunciou oficialmente a decisão de encerrar os seus restaurantes na Rússia (Anexo 4).

A história da McDonald's na Rússia é profundamente marcante, uma vez que a sua entrada no país simbolizou o início de uma nova era para ambos os lados da Cortina de Ferro, após quase meio século de hostilidades da Guerra Fria. A chegada do primeiro McDonald's à Rússia refletiu eventos históricos como o início da abertura da Rússia aos mercados internacionais e ao Ocidente, incluindo o fortalecimento das ligações transnacionais cerca de um ano antes do colapso da União Soviética em 1991. O Presidente da McDonald's destacou que a abertura de inúmeros restaurantes na Rússia foi um dos momentos mais emocionantes da história da empresa. A McDonald's orgulha-se de ter servido milhões de cidadãos russos em 850 comunidades russas. Ao longo dos anos, a empresa investiu milhares de milhões de dólares no país, na sequência da construção da sua cadeia de abastecimento, infraestruturas e desenvolvimento de capital humano. Além disso, é importante mencionar a contribuição significativa da McDonald's por meio da organização sem fins lucrativos Ronald McDonald House Charities, que promoveu, desde a sua instalação na Rússia, a saúde e apoiou milhares de pais com crianças doentes.

Como mencionado na declaração oficial, a McDonald's e a Rússia estão profundamente interligadas na realidade do século XXI, tornando-se difícil imaginar uma sem a outra. Uma das perguntas fundamentais para a McDonald's ao deliberar sobre a manutenção dos seus negócios na Rússia foi refletir sobre os ideais que ela defende. Com a crise humanitária a intensificar-se na Ucrânia devido à ação russa, a McDonald's percebeu que não poderia mais representar a esperança que a levou a entrar no mercado russo em 1990. Chris Kempczinski enfatizou a importância de agir de acordo com os valores da empresa, o que significava, acima de tudo, fazer o que é correto. Para a McDonald's, permanecer num país cujas ações contradiziam os princípios que motivaram a sua expansão para a Rússia há 32 anos não era mais viável no contexto político do ano de 2022. Da mesma forma, contribuir para a intensificação da crise humanitária provocada pela Rússia era inaceitável.

A McDonald's reconhece o impacto do seu poder e influência no mundo. Como uma das maiores empresas de restaurantes à escala global, a McDonald's compreende que tem a responsabilidade de enfrentar alguns dos desafios mais urgentes da atualidade. A empresa reconhece a oportunidade de liderar pelo exemplo e efetuar mudanças significativas. Neste contexto, é fundamental para a empresa tomar medidas e oficializar a sua posição perante um conflito internacional, como o que envolve a Ucrânia e a Rússia.

A empresa tomou a decisão de se retirar da Rússia, encerrando o seu comunicado com a esperança de um dia poder voltar, desde que as condições favoreçam a paz e a segurança internacionais. Consequentemente, de acordo com a SIC Notícias de 12 de junho de 2022, os 850 restaurantes da McDonald's localizados na Rússia foram vendidos e adquiridos por um empresário russo. As ações de condenação das práticas russas por parte da McDonald's têm um significado profundo para o mercado internacional e para a posição de outras empresas transnacionais relativamente a este evento geopolítico complexo. A McDonald's reconheceu a necessidade de alinhar as suas ações com os seus valores, servindo como um exemplo de como grandes empresas podem tomar decisões impactantes em resposta a crises globais.

Em suma, a relação de causalidade entre o conflito russo-ucraniano e a massiva deslocalização das empresas da Rússia é inquestionável. Em primeiro lugar, quando os valores fundamentais e princípios essenciais das empresas são desafiados, e uma crise humanitária com implicações na paz e segurança internacionais é desencadeada, muitas empresas multinacionais assumem um papel crucial no fortalecimento da visão neoliberal da ordem internacional. Neste contexto, empresas de grande relevância no cenário internacional, como a AXA, Deloitte, Spotify e a McDonald's, emitiram comunicados oficiais que ecoaram essa preocupação, retratando a Rússia como uma ameaça à estabilidade da ordem internacional que elas defendem. O facto de empresas desta dimensão representarem parcelas significativas do mercado internacional, em diversos setores de atividade, isso aumenta a pressão sobre outros Estados e empresas para deliberarem sobre a sua posição em relação ao conflito. À medida que muitas empresas se iam recusando de operar num ambiente onde a sua visão do funcionamento ideal do Sistema Internacional estava em risco, a deslocalização de suas atividades da Rússia tornou-se a escolha mais apropriada. Em segundo lugar, muitas empresas optaram por apoiar financeiramente instituições de ajuda humanitária que condenam a invasão russa e se posicionam ao lado da Ucrânia. É importante notar que a paz nos países envolvidos estava em perigo, e, conseqüentemente, a paz mundial estava em risco, dadas as dinâmicas da globalização e a interdependência entre os Estados. A cooperação entre as empresas multinacionais na deslocalização dos seus negócios na Rússia não só alerta para a necessidade de uma ação conjunta com os outros atores internacionais na punição da Rússia, como também gera desafios significativos para a independência económica da Rússia.

5.2. O ambiente político e económico como fatores decisivos

Um conflito internacional com a dimensão da guerra russo-ucraniana comporta repercussões que provocam impactantes alterações na realidade económica, política e social à escala global. Na sequência do colapso da União Soviética em 1991, a Ucrânia passou a inclinar-se para os princípios democráticos e neoliberais ocidentais. Desde então, este país do Leste Europeu tem vindo a demonstrar interesse em participar nas organizações internacionais e alianças do Ocidente, tendo oficializado a sua intenção em pertencer à NATO. Existindo uma distância política cada vez maior entre a Ucrânia e a

Rússia e uma proximidade da Ucrânia às ideologias democráticas do Ocidente, não tardou em surgirem tentativas imperialistas russas para prevenir o avanço destas ideologias para junto do seu território e das suas ex-colónias.

A magnitude do conflito entre a Rússia e a Ucrânia rapidamente se fez sentir nos diferentes atores que compõem a arena internacional, impondo a urgente necessidade de estes tomarem uma posição diante desse cenário. No que concerne às empresas, ficou patente que elas enfrentavam o desafio de tomar decisões alinhadas com os complexos fatores político-económicos que moldavam o funcionamento dos seus negócios à escala global. A grande influência das empresas multinacionais na economia mundial implica que as suas ações têm impacto muito além das fronteiras nacionais. Contudo, é importante reconhecer que as decisões empresariais transcenderam amplamente o domínio económico, uma vez que o posicionamento de uma empresa frente a um conflito internacional pode precipitar mudanças significativas no panorama das Relações Internacionais. Assim, as empresas detêm o poder de desencadear uma multiplicidade de fenómenos, abrangendo tanto o campo económico como o político e o social. Assim sendo, a finalidade deste subcapítulo é aprofundar a compreensão de como as escolhas das empresas em se deslocalizarem da Rússia podem fortalecer e promover as alianças económicas e políticas do Sistema Internacional.

Para Cohen e Flood (2022), a Economia caracteriza-se por ser a ciência de fazer escolhas em situações de escassez. É interessante de se analisar esta definição aos olhos das Relações Internacionais e da guerra entre a Ucrânia e a Rússia. Considerando a escassez em questão referente às opções dos atores internacionais relativamente ao seu posicionamento sobre o conflito, não há grande diversidade de hipóteses. As empresas têm duas opções: condenar a ação russa e puni-la economicamente ou manter as relações comerciais, correndo o risco de indicar uma indiferença ou aceitação das suas ofensivas políticas e militares. O tema é muito sensível para todo o mundo e é imprescindível estar atento às ações dos atores com maior poder no sistema internacional, de maneira a compreender a verdadeira dimensão do conflito e o que esta guerra envolve. As empresas deparam-se com a necessidade de procurar qual a escolha mais acertada para manter os seus negócios saudáveis e qual o custo de oportunidade da sua decisão. A escolha comporta em grande parte a análise das condições políticas e económicas e uma previsão

do que poderão vir a ser os resultados dessa decisão. A saída de algumas empresa multinacionais da Rússia provoca uma queda considerável em todo o mercado russo, fazendo tremer o mercado internacional. Tendo isto em consideração, a queda torna-se significativamente alarmante no caso de uma saída em massa de grandes empresas da Rússia. Este subcapítulo sugere que este êxodo empresarial da Rússia provenha de motivações políticas e económicas, no sentido em que as empresas, por um lado, reagem tendo em conta o posicionamento do seu país de origem perante a guerra e, por outro lado, devido às alianças económicas que se viram comprometidas, levando ao corte das relações comerciais da comunidade internacional com a Rússia. O primeiro ponto considera a pressão do Ocidente nas empresas multinacionais para agirem em conformidade com a comunidade internacional na punição da Rússia no cenário internacional. De acordo com a análise de Estrin e Meyer (2023), os governos das nações ocidentais aplicaram inúmeras sanções que resultaram na significativa restrição das atividades comerciais dentro do território russo. Como consequência desse cenário, diversas empresas manifestaram a sua intenção de encerrar as suas operações ou retirar-se do mercado russo. Este contexto tem originado uma série de mudanças drásticas no ambiente empresarial, com implicações profundas tanto para as empresas envolvidas como para as dinâmicas geopolíticas em jogo.

No decorrer desta dissertação, foi considerado relevante a incorporação da perspetiva de uma influente personalidade no campo da Ciência Política e das Relações Internacionais. Com esse propósito em mente, foi conduzida uma entrevista com a Professora Doutora Raquel Vaz Pinto, Presidente da Associação Portuguesa de Ciência Política. Nessa entrevista, emergiu de forma notória a considerável pressão exercida pelas principais potências económicas globais, com especial destaque para os Estados Unidos e dos países europeus, no sentido de instigar as empresas a descontinuarem as suas operações no mercado russo. Essa pressão, oriunda das esferas políticas e económicas, tem delineado significativamente o panorama empresarial, suscitando reflexões profundas sobre as implicações tanto para as empresas envolvidas como para as dinâmicas geopolíticas em constante evolução.

Para além das alianças estatais, as coligações com organizações internacionais podem influenciar o processo de decisão de uma multinacional, no que diz respeito à sua

relação comercial com a Rússia. A União Europeia influenciou o posicionamento dos seus Estados-membros, no sentido em que impôs sanções à Rússia que requeriam de ser adotadas pelos seus 27 membros. Segundo o site oficial do Conselho Europeu (n.d), “Desde 4 de junho de 2022 que é proibido prestar, direta ou indiretamente, serviços de contabilidade, auditoria (incluindo a revisão oficial de contas), escrita e consultoria fiscal, bem como de consultoria de empresas e de gestão ou de relações públicas. Os serviços de *lobbying* podem constituir serviços de relações públicas, pelo que podem ser abrangidos pela proibição.”. Ao analisar esta afirmação é possível de se constatar que as organizações internacionais podem efetivamente exercer pressão sobre a decisão das empresas relativamente ao seu posicionamento referente à guerra. Um país que pertence à União Europeia deve agir em conformidade com os princípios definidos por essa união económica e política. Ao existir uma limitação ou corte nas relações comerciais com a Rússia, os países tendem a seguir as diretrizes da aliança. Assim sendo, existe também uma pressão indireta exercida sobre os grandes negócios para dissolverem as suas relações económicas com a Rússia. É de salientar ainda que se verificam impactos e limitações na circulação de capitais entre os Estados-membros e a Rússia, algo que pode significar um abrandamento dos negócios europeus na Rússia. A própria imposição das sanções pode influenciar a deslocalização das empresas da Rússia.

*“Formal **sanctions** imposed by governments were compounded by informal pressure on private companies to leave the Russian market, leading to a corporate exodus by multinationals.”*

(Markus, 2022, p.483)

Os impactos das sanções nas receitas das empresas não criam condições para conduzir os negócios na Rússia, para além de que limitaram o seu crescimento. O objetivo deste capítulo é compreender o modo como as alianças políticas e económicas influenciaram as ações das empresas multinacionais, recorrendo ao êxodo empresarial da Rússia para detalhar o impacto que estas coligações têm no seio das decisões estratégicas das empresas e da sua operação no mercado russo.

5.2.1. A influência das alianças políticas e económicas na saída das empresas da Rússia

As alianças económicas e políticas surgiram da intenção de prevenir a ocorrência de acontecimentos internacionais como a Primeira e Segunda Grandes Guerras. Em 1973, pouco mais de duas décadas após a criação da NATO e da Comunidade Económica Europeia (CEE), Kehoane e Nye referiam que os atores não estatais tinham influência sobre o comportamento dos Estados, enquanto eram influenciados também por eles. Como resultado da interdependência e cooperação económica que as relações internacionais compreendem, os laços entre as empresas e os Estados intensificam-se. No debate sobre a política nacional e internacional, o Estado conta com a influência das empresas, em especial daquelas que representam valores significativos para o seu PIB. Os governos exercem pressão sobre estas empresas para que elas reforcem o seu posicionamento sobre determinado assunto político-económico. Os Estados compreendem o peso que as decisões das empresas têm no sistema político e económico mundial. Por essa razão perspetivam que o alinhamento entre as posturas tomadas por eles e pelas empresas multinacionais relativamente a um tema cria pressão sobre a decisão dos outros atores internacionais sobre esse assunto. A abertura de negócios multinacionais num país reflete importantes receitas para o seu governo e uma maior dinamização e crescimento do mercado internacional. As empresas internacionais aliam-se economicamente aos Estados onde se localizam, promovendo o crescimento das suas economias. Contudo, essa aliança muitas vezes também comporta significados políticos, uma vez que as relações económicas estão envolvidas na política de governança dos países:

“Transnational corporations play an important role in the system of global governance, which includes their economic activities, cooperation with domestic and foreign governments, the growing importance of international organizations, environmental and social conditions in the areas where they operate.”

(Novik, 2022, p.497)

Desde a época de Aristóteles que a política sempre foi sendo definida como a continuação da ética aplicada à vida pública. Assim sendo, o objetivo da mesma consistia em melhorar a forma de viver em sociedade. Numa oposição clássica entre a ética e a política surgiu uma nova concepção moderna onde se perspetiva a política ligada ao poder. Neste sentido, com a evolução das sociedades e das suas formas de pensar, sentir e agir, o poder passou a ser visto como algo indissociável à política pelo facto de esta agir na formação, distribuição e exercício do poder. A verdade é que se tornou impossível olhar para a política sem associar a ética e o poder, especialmente quando a política nacional está inserida numa base de princípios da política internacional. Numa outra vertente está a necessária compreensão da relação entre a economia e a política. Por um lado, a economia executa as transações financeiras de acordo com a política e medidas estabelecidas e, por outro lado, quanto mais forte for a economia do país, mais poder este tem nas relações de interdependência no cenário global. Sem dúvida que existe uma grande complementaridade entre a economia e a política. A economia acaba por estar ligada ao poder pois é um dos fatores que possibilita mais vantagens no debate internacional. No caso de existir uma destabilização da ordem internacional, é oportuno que os Estados apelem às empresas para que tomem posicionamentos em linha com os seus. Quando uma empresa não age em concordância com as crenças das maiores sociedades onde atua, pode ser muito criticada na arena internacional. Recorrendo a casos reais de empresas que representam de certa forma esta influência dos Estados e das alianças político-económicas nas decisões empresariais, atente-se ao caso da Shell e da Volvo.

Em primeiro lugar, é analisada a decisão da Shell sobre o encerramento das suas atividades na Rússia. A Shell é uma empresa multinacional britânica que atua no setor petrolífero e, como já discutido em capítulos anteriores, o petróleo e o gás natural desempenham um papel vital no fornecimento mundial de energia. Perante as repercussões da guerra entre a Ucrânia e a Rússia, uma das consequências mais impactantes foi a crise energética que se verificou à escala global. Nesse contexto, torna-se evidente como a Shell foi significativamente afetada pelas ramificações do conflito russo-ucraniano.

A partir do primeiro dia do desencadeamento deste conflito, a Shell adquiriu um carregamento de petróleo bruto russo com a finalidade de refiná-lo em produtos como gasolina e diesel. Essa ação provocou uma reação internacional de grande magnitude que o diretor-executivo, Ben van Beurden, sentiu a necessidade de emitir um pedido público de desculpas pelo ocorrido (Anexo 5), conforme pode ser observado no excerto seguinte da sua declaração: *“We are acutely aware that our decision last week to purchase a cargo of Russian crude oil (...) was not the right one and we are sorry.”*. É importante evidenciar como uma decisão aparentemente simples pode provocar uma reação tão abrangente por parte de outros atores internacionais, influenciando diretamente o comportamento das empresas no Sistema Internacional. Após este episódio, Van Beurden enfatizou o seu compromisso em continuar a cooperar com os governos e as entidades que defendem a necessidade de tomar medidas contra a Rússia. Isto ilustra o dilema enfrentado pela Shell, que consiste em colocar pressão sobre a Rússia por meio da refinação do seu petróleo e extração de gás natural, enquanto pretende garantir o fornecimento energético à Europa. Neste contexto, a Shell demonstra um alinhamento com o Ocidente e as principais organizações internacionais, posicionando-se em oposição à Federação Russa, mesmo que isso acarrete consequências para a economia global. As interrupções nos fluxos de gasodutos para a Europa complicam ainda mais todo este envolvimento. No entanto, a influência das alianças no funcionamento do Sistema Internacional levou a Shell a agir de acordo com os compromissos e princípios que ela assume a nível internacional.

Esse caso ilustra como as decisões dos governos podem desencadear consequências que tanto facilitam como complicam as escolhas das empresas. As sanções económicas impostas à Rússia representam um exemplo relevante de como a cooperação internacional e a interdependência política e económica funcionam na prática. As restrições significativas ao acesso da Rússia aos mercados financeiros internacionais e o corte nas relações comerciais com o país levaram os países do Ocidente a exercer pressão para que as empresas se retirassem da Rússia.

Um exemplo adicional que destaca o impacto das alianças político-económicas nas decisões empresariais é a Volvo. A Volvo Cars é uma multinacional sueca amplamente reconhecida pelo fabrico de automóveis, estando presente em mais de 100 países em todo o mundo. Após o início do conflito russo-ucraniano, a Volvo rapidamente

anunciou a sua intenção em deslocalizar a sua subsidiária da Rússia e encerrar as atividades no país. No dia 26 de junho de 2023, a empresa emitiu um comunicado oficial (Anexo 6) a informar que foi uma das primeiras grandes marcas de automóveis a suspender as operações na Rússia em fevereiro de 2022. A multinacional sueca justificou a sua decisão, destacando estar a agir em consonância com as leis e regulamentos da Suécia e da União Europeia, conforme ilustrado no seguinte excerto da declaração: *“Volvo Cars is listed on the Swedish stock exchange and follow Swedish and EU-governed laws and regulations.”*. A argumentação da Volvo Cars enfatiza como o posicionamento de uma grande empresa em relação ao conflito russo-ucraniano pode ser moldado pelo peso das suas relações com o seu país de origem e com organizações internacionais. Este caso ilustra como a decisão da deslocalização de uma empresa da Rússia pode ser influenciada pelas alianças políticas e económicas que envolvem cada multinacional. No caso da Volvo Cars, a sua associação à União Europeia leva em consideração o facto de a Suécia ser um Estado-Membro desta organização internacional. Assim sendo, a Volvo destaca-se como um exemplo de como as empresas transnacionais podem agir de acordo com o seu contexto político e económico nas Relações Internacionais.

Desde o término da Guerra Fria, na época do Presidente dos Estados Unidos da América, Bill Clinton, que se observa uma notável expansão da NATO e da União Europeia, enquanto se fortaleceu a promoção da democracia (Aparecido & Aguilar, 2022). O capitalismo hegemónico dos EUA prosperou continuamente, dominando o crescimento global e o emergir de novas potências (Vlados, Chatzinikolaou & Iqbal, 2022). Esta expansão dos ideais democráticos, capitalistas e neoliberais ocidentais gerou um crescente desejo de mais países aderirem a organizações internacionais, como a Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO). A NATO representa uma das alianças políticas e económicas mais robustas do mundo, que se compromete com a promoção de valores democráticos, neoliberais e capitalistas. Esta instituição simboliza a união de muitos países europeus com os Estados Unidos da América, estabelecendo conexões exclusivas entre eles. Enquanto cumpre com a sua missão, a NATO colabora com organizações como as Nações Unidas, a União Europeia, a Organização para a Segurança e a Cooperação na Europa, o Banco Mundial, o Comité Internacional da Cruz Vermelha, a Organização Internacional para as Migrações, a União Africana, a

Organização Internacional de Polícia Criminal, também conhecida como INTERPOL, e a Liga dos Estados Árabes, além de cooperar com várias outras ONGs. Isso reflete o facto de que a adesão de um membro a esta instituição implica a sua cooperação com os demais membros em diversas áreas, bem como a sua associação aos valores de um grande número de outras entidades internacionais. Quando os principais valores orientadores dos vários atores internacionais, sejam eles estatais ou não, estão alinhados, qualquer ação tomada adquire uma dimensão internacional. As intervenções destes agentes passam a exercer influência sobre todos os seus aliados. Isso fortalece uma atitude cooperativa, no que diz respeito à defesa e segurança de um Estado no Sistema Internacional. No entanto, a adesão a essa postura neoliberalista implica também o respeito e a promoção dos princípios mencionados anteriormente.

A formação de alianças desempenha um papel fundamental na redução da probabilidade de um conflito armado e na promoção de soluções pacíficas e diplomáticas em casos de discórdia. Entretanto, é importante notar que, as alianças fortalecem as relações entre Estados e empoderam as organizações internacionais. A própria natureza cooperativa das coligações internacionais influencia, por meio de políticas e medidas, a decisão das empresas permanecerem ou deslocalizarem as suas operações de um país. Isso ocorre porque, quando existem condições que permitem às empresas operar em outros territórios, elas tendem a considerar a expansão dos seus negócios para novos mercados. No caso de surgirem restrições significativas no país em que operam e surja uma perda de confiança no mercado devido à pressão da comunidade internacional, como ocorreu no mercado russo, as empresas são levadas a reavaliar a continuidade das suas operações no país. As sanções impostas pelo Ocidente à Rússia exercem pressão sobre a decisão das empresas se retirarem desse mercado. A seguir, utilizando o exemplo do Marriott International Inc., será analisado como as sanções aplicadas pelos atores internacionais podem influenciar a decisão de uma empresa deslocalizar as suas atividades da Rússia.

O Marriott International Inc., uma das maiores e mais influentes redes hoteleiras do mundo, que engloba mais de 31 marcas de renome, como os Hotéis Marriott, Sheraton e The Ritz-Carlton, oferece um exemplo notável de como as decisões das empresas podem ser moldadas pela conjuntura geopolítica, particularmente no contexto das

invasões russas na Ucrânia. Após manter uma parceria de 25 anos na Rússia, o Marriott International Inc. surpreendeu o mercado ao anunciar a sua retirada do país, marcando uma mudança significativa na sua estratégia de negócios (Anexo 7).

No dia 10 de março de 2022, a empresa norte-americana encerrou as portas da sua sede em Moscovo e congelou os planos relativos à abertura de novos hotéis ou de investimentos futuros na Rússia. Pouco mais de três meses depois, a 6 de junho, a empresa comunicou oficialmente a sua deslocalização total da Rússia, citando as restrições recém-anunciadas pelos Estados Unidos da América, Reino Unido e União Europeia como fatores preponderantes que tornaram inviável a continuação das suas operações no mercado russo (Anexo 7). Essa decisão ficou patente no excerto seguinte do comunicado oficial: *“We have come to the view that newly announced US, UK and EU restrictions will make it impossible for Marriott to continue to operate or franchise hotels in the Russian market.”*.

O compromisso da empresa com os valores humanitários e a sua intenção em contribuir para o restabelecimento da paz mundial são evidentes na declaração na citação seguinte: *“for an end to the current violence and the start of a path towards peace.”*. Para isso, a empresa alinha-se com as políticas e diretrizes de importantes instituições internacionais, como a União Europeia e a UNICEF, que procuram promover a paz e condenar a violência. Ao tomar essa postura, o Marriott International Inc. posiciona-se solidariamente ao lado do Ocidente, acompanhando a posição dos Estados Unidos da América, Reino Unido e União Europeia. Essa escolha reflete o compromisso da empresa em cooperar com algumas das maiores potências e alianças económicas e políticas do mundo ocidental. O Marriott reconhece que a sua imagem e reputação estão intrinsecamente ligadas às ações que desenvolve em momentos críticos como este e está disposto a agir em conformidade com os seus valores e com as expectativas dos seus *stakeholders*, contribuindo, assim, para a construção de um mundo mais pacífico e justo.

Numa outra consideração, após a Segunda Guerra Mundial surgiram organizações internacionais geridas pelas maiores potências mundiais, tal como é o caso da ONU ou da NATO. O objetivo era a manutenção da paz mundial através da cooperação

internacional. Essa cooperação resultou na intensificação das relações económicas. Adicionalmente, as empresas transnacionais passaram a ter uma voz mais ativa junto dos Estados e de grandes organizações internacionais, no que toca aos assuntos da agenda política internacional. Assim sendo, o papel das empresas multinacionais no Sistema Internacional tornou-se ainda mais visível. Na nova ordem mundial, as maiores empresas transnacionais são atores centrais. Elas influenciam as políticas dos governos de todo o mundo e ainda ajudam a ordenar a agenda da Organização Mundial do Comércio. (Macleod & Lewis, 2004)

Tendo em conta a interdependência económica do século XXI, as ações das empresas significam jogadas muito importantes no âmbito político. Em momentos de tensão internacional, como visto através dos exemplos supramencionados, as multinacionais podem reproduzir o peso das alianças políticas e económicas nas suas tomadas de decisão. Quando existem ações políticas que representam uma ameaça humanitária e antidemocrática ou condutas e práticas que prejudicam o funcionamento sustentável dos negócios à escala global, as empresas transnacionais deparam-se com o desafio de reavaliar os seus interesses económicos e o seu peso nas Relações Internacionais. Segundo Meyer, Fang, Panibratov, Peng e Gaur, (2023), as sanções são um instrumento utilizado pelos atores políticos para induzir países, empresas ou indivíduos estrangeiros a alterar o seu comportamento. Enquanto medida coerciva não militar, têm o potencial de perturbar o ambiente comercial internacional, muitas vezes num curto espaço de tempo, e de alterar as regras do jogo. Ao analisar a sugestão do entendimento do conceito de sanções apresentado por estes autores é possível de compreender como empresas multinacionais como o Marriott podem efetivamente decidir deslocalizar-se da Rússia, por conta das alianças político-económicas que as envolvem.

Por fim, numa última conceção é importante realçar que dentro das alianças económicas, sobressai ainda uma outra motivação que originou a deslocalização de algumas empresas multinacionais da Rússia. A dimensão da guerra russo-ucraniana despoletou consequências na sustentabilidade dos negócios na Rússia devido à alteração das relações internacionais com a Rússia e dos recursos disponíveis à escala global. As sanções impostas à Rússia pelo Ocidente pretendiam reduzir as possibilidades da Rússia

manter a sua ofensiva na Ucrânia. Contudo, elas também constituíram pressões para os negócios ocidentais. É de reforçar que as restrições às relações comerciais com a Rússia afetam as empresas que tinham negócios a operar no país. Isto porque a guerra e as sanções afetaram fortemente os fluxos de comércio externo da Rússia, impactando assim muitos setores industriais. A imposição de sanções do Ocidente à Rússia resultou no difícil acesso a materiais e tecnologias, uma vez que as relações comerciais com o exterior e os principais parceiros económicos ficaram comprometidas. Este fator originou complexidades no desenvolver das atividades de distintas empresas que estavam situadas na Rússia. O comércio com a Rússia tem sido, em parte, muito prejudicado pelas restrições impostas às instituições financeiras russas e aos fluxos de transporte (Simola, 2022). No contexto em que os mercados internacionais restringiam o acesso da Rússia ao sistema financeiro SWIFT, as intenções de investimento reduziram e este país tornou-se menos apelativo no que se refere ao desenvolvimento económico dos negócios.

As sanções fizeram com que as forças armadas e a indústria russa procurassem abastecer-se junto de fornecedores mais dispendiosos e ineficazes no país e no estrangeiro (Schott, 2023). Elas contribuíram para uma forte compressão das importações russas e foram, lentamente, pressionando as finanças do governo russo. O isolamento da Rússia no cenário internacional despoletou a urgência de reavaliar a manutenção dos negócios na Rússia. A desvinculação à Rússia começou a surgir como uma das hipóteses mais fortes. As relações da Rússia com o Ocidente viram-se lesadas e muitas empresas internacionais demonstraram uma grande preocupação relativamente à sobrevivência do seu negócio. A intenção das empresas saírem da Rússia passou a ser uma realidade pelo facto de não existirem condições para a continuação do crescimento do negócio na Rússia.

*“From the perspective of firms operating internationally, **sanctions represent institutional changes in both host and home markets that affect many aspects of their activities.**”*

(Meyer; Fang; Panibratov; Peng & Gaur, 2023, n.p)

Tendo em consideração os inúmeros e intensos impactos económicos do conflito entre a Ucrânia e a Rússia, é pertinente verificar até que ponto essas consequências

despoletaram reações e comportamentos por parte de grandes empresas multinacionais. Todos os acontecimentos que têm impacto à escala global, principalmente no que diz respeito a ocorrências que destabilizam o normal funcionamento das Relações Internacionais, devem ser alvo de atenção das grandes empresas. A invasão da Rússia ao território ucraniano gerou graves impactos humanitários, socioeconómicos em todo o mundo, sendo estes fatores imprescindíveis de ser tidos em consideração no seio de uma empresa multinacional, tal como evidenciou o Marriott International Inc.. As sanções intensificaram a instabilidade do mercado internacional e dificultaram o crescimento das empresas. Ter um negócio a funcionar na Rússia poderia significar complexidades no crescimento do negócio internacional. Este fator motivou algumas empresas multinacionais a deslocalizar-se da Rússia devido aos desafios económicos e logísticos de manter o negócio funcional no país. Dois casos que elucidam a motivação económica como uma das principais razões para a suspensão dos negócios na Rússia são a Panasonic e a Stellantis.

A Panasonic é uma empresa multinacional japonesa de renome que atua no setor eletrónico, destacando-se como uma líder incontestável na sua área de atuação. A sua influência e alcance global são notáveis, abrangendo uma ampla gama de produtos e serviços eletrónicos. Contudo, devido às crescentes tensões e conflitos geopolíticos associados às invasões russas na Ucrânia, a Panasonic optou por tomar uma posição que passa pela sua deslocalização da Rússia.

No dia 4 de março de 2022, a empresa emitiu um comunicado oficial (Anexo 8) que não só refletia a sua preocupação com os eventos que se desenrolavam, como também anunciava uma decisão que ecoaria nas esferas dos negócios internacionais e das relações internacionais. A Panasonic declarou a sua intenção de suspender as transações comerciais com a Rússia, ainda que não tenha sido uma decisão tomada de ânimo leve. A empresa enfatizou que essa escolha era motivada por uma série de desafios complexos e multifacetados, abrangendo aspetos económicos, logísticos e práticos, conforme afirmado na seguinte passagem do comunicado: *“Due to the economic, logistical and other practical challenges, we have in principle decided to suspend transactions with Russia.”*. Este exemplo demonstrou como as sanções económicas impostas internacionalmente em resposta ao conflito russo-ucraniano não são meramente

instrumentos políticos, mas têm repercussões profundas e tangíveis nas operações das empresas transnacionais. Para a Panasonic, a estreita associação com a Rússia tornou-se uma fonte de tensão económica e reputacional, e a empresa optou por agir em conformidade com as diretrizes e restrições impostas pela grande parte da comunidade internacional.

Outro exemplo que merece destaque é o grupo americano Stellantis, um aglomerado de grandes marcas automóveis de renome, incluindo a Alfa Romeo, Chrysler, Citroën, Fiat, Jeep®, Maserati, Opel, entre outras. Perante as crescentes sanções e as complexidades logísticas emergentes, a Stellantis tomou medidas semelhantes às da Panasonic, suspendendo as suas operações de fabrico em Kaluga para garantir a total conformidade com as sanções internacionais (Anexo 9). No seu comunicado oficial datado de 19 de abril de 2022, a Stellantis também expressou a sua condenação aos atos de violência russos e disponibilizou ainda o seu apoio às ações destinadas a restaurar a paz (Anexo 9).

É fundamental realçar que os negócios internacionais tendem a prosperar num ambiente de abertura e cooperação internacional, onde as fronteiras são permeáveis e os mercados estão acessíveis. No entanto, as circunstâncias excecionais e as complexidades associadas ao conflito russo-ucraniano evidenciaram que as empresas multinacionais não podem operar num vácuo político. As restrições logísticas substanciais e a redução das receitas económicas tornaram a permanência na Rússia cada vez mais difícil e controversa. Assim sendo, as empresas viram-se pressionadas a tomar decisões que refletem a sua adesão aos princípios e diretrizes políticas e económicas globais.

Em suma, os casos acima descritos exemplificam como as empresas transnacionais são afetadas e influenciadas diretamente pelos eventos geopolíticos. Eles destacam a forma como as complexidades e as interconexões entre política, economia e os negócios internacionais moldam o comportamento das empresas num mundo cada vez mais interdependente.

5.3. A reputação corporativa como elemento estratégico decisivo

Usualmente, quando se pensa em empresas multinacionais, associam-se os fatores económicos da sua atividade como o principal resultado da sua ação. Embora o senso comum faça sobressair o impacto económico que as empresas geram, um outro aspeto pertinente de se analisar e cuja importância é indubitável é o efeito das ações das empresas na sociedade e a influência da opinião pública nas decisões empresariais. As empresas multinacionais, no desempenho da sua função, entendem o impacto que a opinião pública pode ter nas suas receitas. Isto significa que uma empresa ao integrar, na sua missão, os valores mais defendidos pela sociedade, tem vantagens naquilo que é a sua reputação. Fombrun & van Riel (1997) definem a reputação corporativa como uma representação coletiva daquilo que a empresa significa para os seus *stakeholders*. Isto mostra como a reputação das empresas transnacionais corresponde à imagem que elas têm no mercado internacional. Essa conceção criada advém dos seus comportamentos e esforços sociais, sustentáveis e éticos relativamente à realidade social e aos grandes acontecimentos que marcam o mundo. Fombrun realçava já em 1996 que as empresas, ao desenvolverem uma imagem forte e consistente, geravam uma vantagem diferenciadora no mercado pois boas reputações criam riqueza (Fombrun, 1996).

O conflito russo-ucraniano é interessante de ser analisado aos olhos da reputação corporativa pelo facto de a guerra ter gerado inúmeras mudanças económicas e sociais à escala global. Começou a ser visto como prejudicial para os negócios uma qualquer associação à Rússia, quer por parte dos seus consumidores, como dos investidores e acionistas (Reis et al, 2022). Logo após o despoletar do conflito, as pressões começaram a aumentar à volta da tomada de decisão sobre a deslocalização dos negócios da Rússia. (Reis et al, 2022). Num espaço de 3 meses, entre fevereiro e maio de 2022, aferiu-se que quase 1.000 empresas públicas e privadas de todo o mundo já tinham anunciado publicamente que estavam a reduzir voluntariamente as suas operações na Rússia (Sonnenfeld, Tian, Zaslavsky, Bhansali, & Vakil, 2022). A estratégia dos negócios teve de ser repensada num contexto em que os investidores acreditarem que o risco de reputação global por permanecer na Rússia prevalece sobre os custos de saída do país. (Sonnenfeld, Tian, Zaslavsky, Bhansali, & Vakil, 2022).

*“Capital allocators clearly and unequivocally believe **the risks associated with remaining in Russia at a time when nearly 1,000 major global corporations have exited far outweigh the costs of exiting Russia.**”*

(Sonnenfeld, Tian, Zaslavsky, Bhansali, & Vakil, 2022, p.20 e 21)

Já desde o colapso da URSS que a reputação corporativa é considerada pelos especialistas da gestão como o ativo mais importante da empresa (Hall, 1992). Uma boa reputação atrai e fideliza clientes, coloca-os mais disponíveis a pagar mais pelos produtos da marca e é mais apelativa não só a novos investidores, como também às partes interessadas (Pérez-Cornejo, de Quevedo-Puente, & Wilson, 2022). Assim sendo, o objetivo deste capítulo foca-se na compreensão do impacto que a reputação corporativa teve na decisão de deslocalização das empresas transnacionais da Rússia no contexto da guerra russo-ucraniana. Para esta finalidade será analisada a forma como a opinião pública, através dos *media* e das redes sociais, fez pressão sobre a suspensão ou saída dos negócios da Rússia, tendo em consideração o risco reputacional que a sua associação significava. A atenção dos *mass media* ficou muito focada na guerra, fazendo salientar a visão da aliança ocidental. Relativamente ao impactos das redes sociais no conflito russo-ucraniano é importante realçar que embora esta guerra não seja a primeira a ser documentada nas redes sociais, ela está numa posição privilegiada para ser considerada a mais viral (France 24, 2023).

5.3.1. O papel dos *media*, das redes sociais e da opinião pública num conflito do século XXI

O conflito entre a Ucrânia e a Rússia tornou-se uma questão política e social que está a influenciar as práticas empresariais em todo o mundo (Ratten, 2022). A influência do conflito vai muito para além das fronteiras dos dois territórios envolvidos e impacta sociedades dos diferentes blocos económicos e políticos. Este enredo faz salientar o papel dos meios de comunicação à escala global na formação da opinião pública, com destaque para o efeito dos grande *mass media* internacionais. A cobertura mediática do conflito russo-ucraniano tem sido colossal. Segundo Pavlik (2022), a verdade é a primeira casualidade da guerra. Isto porque os *media* estão muitas vezes ligados à política,

refletindo a perspectiva dos acontecimentos, segundo as restrições que o governo impõe à liberdade de expressão e de imprensa. Durante a guerra existe uma maior probabilidade de aquilo que é noticiado ser distorcido, isto é, de existir uma manipulação política do acontecimento ocorrido. Isso resulta no surgimento da dúvida entre o que é informação e desinformação. No conflito russo-ucraniano, verificou-se uma grande dificuldade no que toca à liberdade de os jornalistas na imprensa russa investigarem e publicarem sobre a realidade das invasões russas na Ucrânia. Um exemplo que elucida bem esta realidade foi o momento em que a jornalista Marina Ovsianikova sentiu a necessidade de interromper uma emissão em direto do Canal 1, aparecendo com um cartaz contra a ofensiva russa (BBC News, 2022). A mensagem escrita referia ‘Não à guerra. Ponham fim à guerra. Não acreditem na propaganda. Aqui, estão a mentir-vos. Russos contra a guerra’. A jornalista foi detida e, posteriormente, multada em 50 mil rublos, que corresponde a cerca de 460€. A razão desta punição relaciona-se com o facto de esta ter descredibilizado as Forças Armadas Russas. Esta situação na Rússia representa bem o preço que a verdade pode ter numa altura de guerra em que o jornalismo é essencial, mas encontra-se restrito.

Para Vladimir Putin, as invasões russas surgem na sequência da expansão do Ocidente em direção à Rússia, colocando a segurança da mesma em perigo. Embora em 1993 a Rússia se tenha declarado uma república democrática, o governo russo é conduzido de uma forma autoritária e nacionalista. O autoritarismo de Putin restringe os *media*, manipulando a forma como as notícias são transmitidas. Por isso é que os *media* são considerados elementos do sistema político de Putin, como referem Schimpfoss e Yablokov (2014). Em 2009, Lipman já mencionava a forma como a televisão moldava a opinião pública na Rússia. Com a intensificação do fenómeno da globalização e o desenvolvimento das tecnologias de informação, a esfera pública passou a ter várias fontes de informação, passando não só a televisão a moldar a opinião pública, mas também muito os jornais digitais e, cada vez mais, as redes sociais. Os próprios meios de comunicação social passaram a ser, em boa parte, alimentados pela tecnologia digital, proporcionando novas vias para o discurso político (Selvarajah & Fiorito, 2023) e para a disseminação das suas notícias. Isso complicou a ação restritiva do regime político russo relativamente às informações que circulam dentro do seu Estado, especialmente no caso das redes sociais. Isto porque elas podem ser uma estratégia útil para fazer circular

informação durante conflitos e guerras (Talabi, Aiyesimoju, Lamidi, Bello, Okunade, Ugwuoke & Gever, 2022).

As massas tendem a acreditar em assuntos polémicos sem questionar e, muitas vezes, optam por partilhar conteúdos sobre estes temas nas suas redes sociais. Segundo Babacan e Tam (2022), o perigo está no facto de os utilizadores raramente verificarem as informações que veem nas redes e acabarem por considerar que as notícias são mais fiáveis, em comparação com outras informações disponíveis na Internet. Segundo estes autores, o Putin lançou uma variedade de estratégias, através das redes sociais, que abrangem a negação, a manipulação, a ocultação dos objetivos do Kremlin, a justificação legal da guerra, a mobilização de recursos a nível mundial, o uso da força militar e a ameaça de armas nucleares, pretendendo fazer uma reformulação da narrativa do conflito na Ucrânia. Ao criar blogues, atacar sites da oposição e fazer comentários no Facebook e no Twitter, a administração do Kremlin foi tentando influenciar as opiniões dos países ocidentais e de outros países (Peters, 2018).

Por conseguinte, numa outra vertente está a perspetiva Ocidental sobre a guerra russo-ucraniana. Neste lado, a opinião pública conta com o facto de aquilo que é noticiado advir da liberdade de expressão e de imprensa. Este fator providencia uma maior sensação de veracidade no que se refere à versão do acontecimento que está a ser relatada. No caso dos *media*, a mensagem transmitida provém da livre investigação do jornalista, tendo por base o acesso a fontes diversificadas. Nas redes sociais, a versão dos acontecimentos decorre do livre-arbítrio dos indivíduos no debate da esfera pública. Na investigação do tema desta dissertação foi realizada uma entrevista ao conceituado economista, o Professor Doutor João César das Neves, de modo a recolher a sua perspetiva sobre o fenómeno da deslocalização em massa das empresas da Rússia. Quando questionado sobre o papel da comunicação social no conflito russo-ucraniano no que diz respeito à reputação das empresas, o Professor Doutor César das Neves reforçou o papel da comunicação social como central. No entanto, este faz ainda uma reflexão breve sobre a menor preponderância desta, dado o lugar que as redes sociais estão a ocupar na atualidade. Contudo, os *media* e as redes sociais podem limitar os cidadãos a uma visão apenas sobre o mundo. No caso da imprensa do Ocidente, muitos respondem à crença democrática, neoliberal e capitalista do sistema político, sem apresentar outras

perspetivas dos acontecimentos. Contudo, a liberdade de imprensa e expressão dá liberdade na recolha das informações.

*“In the West, the **Internet is not under sovereign control**, but it is contested and subject to heavy influence campaigns. Through platforms such as Twitter, Instagram, Reddit, Telegram, and TikTok, Ukrainians have been sharing photos, videos, and personal stories. These put a human, relatable face on the war and its impacts, free of the euphemisms and prepared lines of governments, the academic-style analyses by experts, and the selectivity of the narratives created by media organizations.”*

(Ciuriak, 2022, p.3)

Em 2022, Ngo, Huynh, Nguyen e Nguyen (2022) recolheram dados do Facebook para investigar os discursos das redes sociais relacionados com a guerra entre a Ucrânia e a Rússia. Para a análise em questão, entre 11 de fevereiro e 31 de março de 2022, foram recolhidas mensagens relacionadas com o conflito russo-ucraniano, tendo sido registadas mais de 580 milhões de interações, isto é, de gostos, partilhas e comentários. O estudo conclui que o número médio de interações nos 168 países é de cerca de 3,7 milhões e, no que diz respeito ao número de interações por país, os Estados Unidos, a Índia, as Filipinas, o Reino Unido e o Canadá são os cinco principais países onde os utilizadores do Facebook foram mais ativos em relação à guerra. Entre estes países, encontramos a Índia e as Filipinas com algum peso pelo facto das pessoas de países que dependem fortemente da Rússia para exportar os seus produtos não estarem tendencialmente de acordo com as sanções impostas (Ngo, Huynh, Nguyen & Nguyen, 2022). Tendo ainda em conta os 108 países⁵ utilizados para verificar o sentimento do público em relação às sanções impostas à Rússia, a maioria dos países mostra um apoio à imposição das sanções, como é possível de aferir na Figura 5.

⁵ Os países a branco não estão incluídos na amostra de sentimentos devido ao facto do Facebook estar censurado nesses países ou porque são discutidas um número muito reduzido de publicações sobre a questão das sanções. A Rússia e a Ucrânia foram excluídas para evitar enviesamentos.

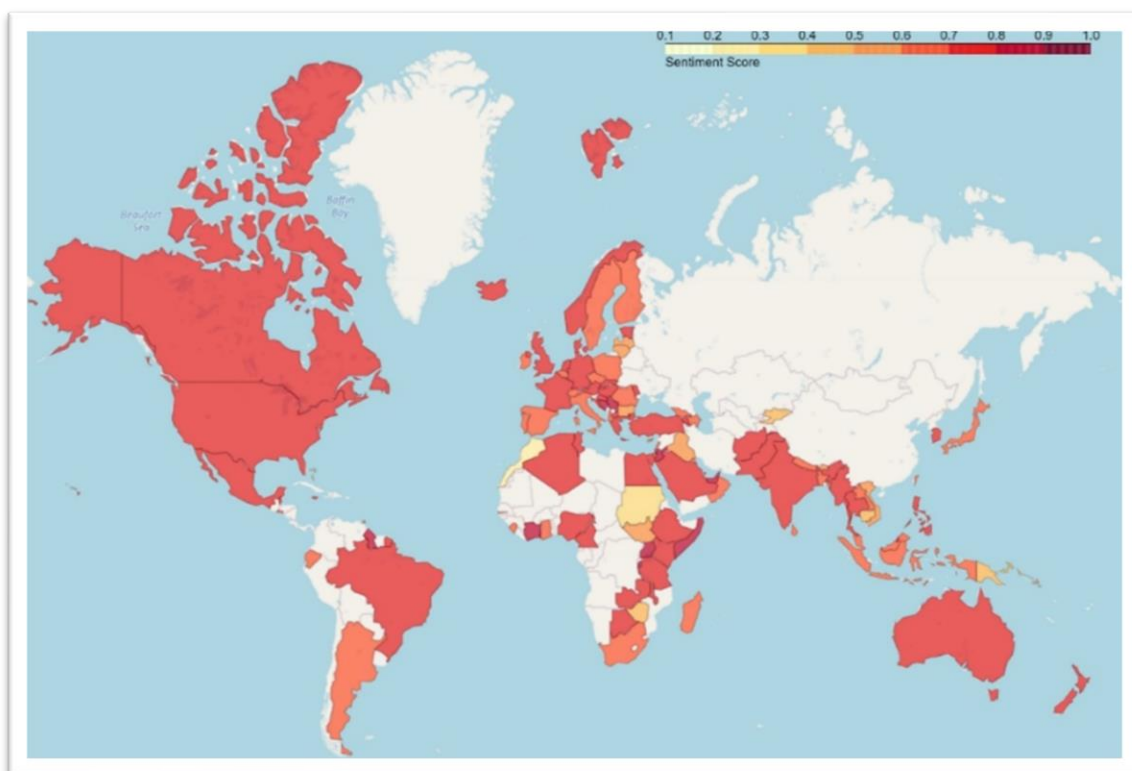


Figura 5. Pontuação do sentimento público de 108 países sobre as sanções contra a Rússia. Imagem retirada da página 569 do artigo: Public sentiment towards economic sanctions in the Russia–Ukraine war (<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/sjpe.12331>). A cor mais escura corresponde ao apoio às sanções à Rússia, enquanto a cor mais clara considera alguma ou muita imposição das sanções.

A disseminação da ideia de que a Rússia deve ser punida no cenário internacional é o mote principal das notícias internacionais. É através da televisão, das plataformas digitais de informação e, cada vez mais, das redes sociais que se fazem chegar os acontecimentos à esfera pública. Neste caso, a tendência de crer que a Rússia tem vindo a destabilizar a ordem internacional e que pôs em causa a segurança internacional advêm principalmente de repórteres de guerra que se encontram na Ucrânia e que relatam em direto os acontecimentos ou até mesmo de civis ucranianos. A visão Ocidental partilhada é muito reforçada por vídeos e imagens relativos à situação vivida na Ucrânia. Este fator confere motivos para a crença na perspectiva que está a ser transmitida.

“Western media cast all blame on Russia: thus, the New York Times Editorial Board proclaimed that ‘Mr. Putin and his coterie are solely and fully responsible for every drop of Ukrainian—and Russian—blood, for every livelihood destroyed and for all the economic pain engendered by the conflict.’”

(Cafruny, Fouskas, Mallinson & Voynitsky, 2023, p.2.).

A opinião pública dos aliados do Ocidente não só é influenciada pelas notícias punitivas da Rússia dos mais influentes *media* internacionais, como também reforça posteriormente essa visão por via da participação dos indivíduos no debate político nas redes sociais. Estas plataformas digitais promovem a interação entre os indivíduos no que toca aos assuntos de interesse público. Estas tornaram-se um importante meio para moldar as percepções do público sobre a guerra. Em paralelo à utilização supramencionada das redes sociais por parte da administração do Kremlin, é importante de analisar também o impactos destas plataformas digitais no país invadido. O Presidente da Ucrânia, Volodymyr Zelensky, tira partido de múltiplas plataformas das redes sociais para partilhar atualizações em tempo real sobre os impactos da guerra no seu território. Segundo o canal internacional de notícias France 24 (2023), o seu estilo único e mediático acumulou dezenas de milhões de seguidores - um forte contraste com o Presidente russo Vladimir Putin, que não publica no Instagram ou no Twitter desde o início de 2022 e tem menos de dois milhões de seguidores em ambas as plataformas. Neste momento, Zelensky tem cerca de 17 milhões de seguidores no Instagram e 7 milhões no Twitter. Um outro exemplo da força das redes sociais prende-se com o lançamento da United24 Media, em julho de 2022. Esta organização tem como objetivo ser a porta-voz oficial do governo ucraniano em plataformas de redes sociais como o Twitter, Instagram, TikTok e YouTube, para promover a cultura ucraniana e desmentir a propaganda russa. Valentyn Paniuta, diretor da United24 Media, reconhece a importância de envolver o público e utilizar a linguagem das redes sociais para apelar aos assuntos relacionados com a guerra. Assim sendo, ele refere que o humor pode ser uma estratégia para fazer a informação chegar ao maior número de pessoas, mencionando que a organização chega a fazer recurso a memes e a muitos conteúdos gerados pelos utilizadores com música e piadas, com o objetivo de informar e registar milhões de visualizações sobre a realidade vivida na Ucrânia. Para além da influência incontestável das Relações Internacionais, os meios

de comunicação social e as redes sociais têm vindo a reforçar junto das sociedades, as ideologias das alianças políticas neoliberais e capitalistas.

A limitação dos canais de comunicação do governo russo em diversas plataformas digitais e o alinhamento entre muitos Estados para alcançar a paz mundial beneficiou a maior difusão da perspetiva neoliberal do conflito e, conseqüentemente, a penalização da Rússia. Um aspeto que impactou a maior propagação desta visão no mundo digital prende-se com o facto de uma das maiores empresas de redes sociais pertencer a uma multinacional norte-americana. A Meta é a proprietária de quatro das maiores plataformas de redes sociais, cada uma com mais de mil milhões de utilizadores ativos mensais. Esta empresa é responsável pelo Facebook, WhatsApp, Facebook Messenger e Instagram. No dia 28 de fevereiro de 2022 a Meta anunciou que, dadas as circunstâncias excecionais, decidiu restringir o acesso à RT e à Sputnik em toda a União Europeia e, mais tarde, a pedido do governo do Reino Unido, também restringiu no local (Anexo 10). Posteriormente, a 1 de março de 2022, a Meta decidiu despromover globalmente os conteúdos dos meios de comunicação social russos controlados pelo Estado, das páginas do Facebook e das contas do Instagram, tornando-os mais difíceis de ser encontrados nas plataformas. Contudo, é no dia 4 de março que a empresa lança uma declaração muito importante a partilhar que, em resultado da decisão do governo russo de bloquear o acesso ao Facebook na Federação Russa, milhões de cidadãos russos serão privados de informações fiáveis, da conectividade a que estavam habituados e serão impedidos de se manifestarem (Anexo 10). Desde esse momento que a empresa começou a realizar esforços para restaurar os seus serviços, de forma a que as pessoas se possam voltar a expressar de forma segura e protegida. Este caso corresponde ao exemplo de uma empresa que não se deslocalizou da Rússia por vontade própria, mas teve parte dos serviços afetados pela restrição do próprio governo russo, pelo facto de constituir uma ameaça às ideologias do regime da Federação Russa. A Meta tinha como missão manter-se na Rússia para fazer disseminar, entre os cidadãos russos, os princípios democráticos e de apelo à paz e ainda as informações que estavam a ser censuradas pelo governo.

Para além do exemplo da influência que uma empresa multinacional como a Meta pode ter como difusora dos princípios democráticos no cenário internacional, é pertinente analisar a origem das maiores empresas multinacionais do mundo. Assim sendo, recorre-

se a um estudo realizado pela Forbes em 2023, onde é feita uma análise às 2.000 maiores empresas do mundo com base nas suas vendas, lucros, ativos e no seu valor de mercado em 2023. O seu estudo concluiu que a maioria das grandes empresas multinacionais do mundo pertence aos Estados Unidos da América:

*“The **U.S. leads** the way with 611 companies on the ranking.”*

(Forbes, 2023, n.p)

Entre as 2.000 empresas, 611 são americanas. Isto significa que no mundo empresarial existe uma grande presença norte-americana, visto que mais de 25% das multinacionais pertencem aos EUA. Este fator reflete que pode existir uma propensão da influência norte-americana no funcionamento do mercado internacional. Dada a aliança político-económica entre os Estados Unidos, a União Europeia e outros Estados, tende a existir nas ações tomadas a nível empresarial também um alinhamento político-económico entre as distintas empresas destes blocos. Boissiere (2022) menciona que o peso das empresas transnacionais tem sido a força condutora do capitalismo neoliberal. As empresas multinacionais têm uma grande predisposição para refletirem os valores defendidos pelo seu país no sistema internacional. Isto porque elas atuam como agentes que consolidam o equilíbrio da ordem internacional e da economia mundial. Este fator faz delas importantes atores políticos com impacto na estabilidade política e económica.

*The **economic and political alliances between transnational corporations and states**, as well as the active involvement of corporate lobbies in advocating the adoption of neoliberal policies, are also **evident at the international level.**”*

(Boissiere, 2022, p.13)

*“These **companies’ withdrawals** are part of the general global boycotts and **blockages** on Russian-made products and services **for the Russian marketplace.**”*

(Ratten, 2022, p.266)

Na sequência do poder que as empresas transnacionais têm no mundo é importante ter noção do impacto que a opinião pública tem sob os seus comportamentos. O objetivo das empresas é a maximização dos lucros. Como tal, adotar posturas e ações que vão ao encontro das dos seus consumidores e investidores é fundamental. Caso contrário, as suas vendas podem cair drasticamente, uma vez que dependem deles para o seu crescimento. As empresas devem acompanhar a evolução social e os acontecimentos que ocorrem no mundo, com destaque para as situações que surgem nos países onde têm subsidiárias. No caso de um conflito que causa efeitos à escala global, as empresas multinacionais são um dos principais atores dos quais a sociedade espera um posicionamento, para além dos Estados e das organizações internacionais. As suas decisões produzem uma reação nos seus *stakeholders*. Os comportamentos das empresas têm em consideração os valores das partes interessadas. Neste contexto, cada vez mais empresas estão a reconhecer os riscos reputacionais da manutenção das suas atividades na Rússia e as oportunidades que a responsabilidade empresarial traz. Em 2004, Dawkins já salientava que o alinhamento do comportamento empresarial com as expectativas das partes interessadas era uma prioridade comercial permanente. No caso da associação da empresa a um país agressor da paz mundial, essa coordenação ainda é mais importante.

Um exemplo esclarecedor da relevância dos *stakeholders* nas decisões das empresas multinacionais é a Galp. Trata-se de uma empresa portuguesa com atividades que abrangem desde a exploração e produção de petróleo e gás natural, até às etapas da refinação, distribuição de produtos petrolíferos, gás natural e ainda da geração de energia elétrica. A 3 de março de 2022, a empresa tornou pública a sua determinação em encerrar as operações que envolvessem materiais provenientes da Rússia, decisão essa que levanta questões sobre o impacto das partes interessadas no processo de tomada de decisão relativa ao posicionamento da empresa sobre o conflito russo-ucraniano. Para uma análise mais profunda das motivações subjacentes à decisão das empresas em descontinuar as relações comerciais com a Rússia, no intuito desta dissertação foi realizada uma entrevista com o atual CEO da Galp, o Dr. Filipe Crisóstomo Silva. O diretor-executivo enfatizou que a escolha de eliminar a exposição direta ou indireta da Galp a produtos petrolíferos originários da Rússia ou de empresas russas não foi uma decisão complexa de tomar. Segundo o Dr. Crisóstomo Silva, o custo reputacional associado à continuação dos negócios superava em muito as receitas que seriam perdidas. Neste caso, o custo de

oportunidade revelou-se uma variável de fácil avaliação. Isso ocorre porque os custos associados à saída da Rússia foram relativamente baixos e, de acordo com o CEO, essa escolha compensou consideravelmente, no que diz respeito à relação da empresa com os seus *stakeholders*. Conforme destacado pelo Dr. Filipe, dos 7 mil colaboradores da Galp, todos demonstraram orgulho em fazer parte de uma organização que tomou a posição de não contribuir para o financiamento da guerra. Num comunicado de imprensa emitido pela Galp a 2 de março de 2022 (Anexo 11), Paula Amorim, Chairman da empresa, já tinha enfatizado o carácter imediato e a simplicidade da decisão, como evidenciado no seguinte excerto da declaração: *“this terrible act of aggression by Russia against Ukraine absolutely violates the values that Galp defends, such as freedom and human rights. In such a complex and terrible context, our decision is simple: Galp will not contribute to finance war”*.

Este caso notável da Galp ilustra claramente como a consideração das partes interessadas desempenhou um papel importante na determinação do rumo dos negócios da empresa face ao conflito russo-ucraniano, revelando como uma grande empresa multinacional como a Galp avaliou as questões éticas, reputacionais e financeiras nas suas deliberações. É importante que estas empresas tenham em consideração que os colaboradores, consumidores e investidores pretendem contribuir positivamente para uma sociedade melhor. Assim sendo, assumir comportamentos e ações que tenham em conta esta diretriz, permite aos *stakeholders* ter vontade de contribuírem mais e ajudar na subsistência de grandes iniciativas que promovem os princípios morais e éticos que valorizam. Simon Zadek (2005) referia que as empresas não se tornam cidadãos modelo da noite para o dia. Os esforços de responsabilidade social fortificam a reputação de uma empresa aos olhos dos seus *stakeholders*, nomeadamente dos seus consumidores.

“Companies capitalise on the desire of their customers to feel that they are making a positive contribution to society by using this sentiment as part of an emotional marketing strategy in order to get their customers’ attention as it is becoming more important to have an image that is socially aware. (...) Companies are placing a greater purposeful emphasis on harmonising community and environmentally friendly concerns in their commercial activities and their relationships with all partners.”

(Asemah-Ibrahim, Nwaoboli & Asemah, 2022, p.2)

Uma vez que as empresas já compreenderam a importância de incluir na sua missão as preocupações da sociedade, o seu papel no seio de um conflito internacional torna-se mais fácil de entender. Na existência de uma guerra que constitui uma violação dos direitos humanos universalmente estabelecidos e que ameaça a paz mundial, o papel das empresas no sistema internacional não fica de parte devido ao seu impacto económico, político e social no mundo. Por um lado, por efeito das consequências das sanções impostas, e, por outro lado, pela função social que acarretam. É imprescindível que os *stakeholders* conheçam a posição internacional das empresas sobre a guerra entre a Rússia e a Ucrânia, uma vez que o tema se tornou assunto de interesse público em todo o mundo, em virtude da sua dimensão internacional. Os consumidores e investidores, como parte da opinião pública, continuam a pretender consumir produtos e serviços de empresas que contribuam para um mundo melhor. Se a paz está a ser posta em causa por um Estado, as empresas encontram-se perante a urgente necessidade de definir publicamente a sua posição sobre as ações desse país. No caso das invasões russas, a opinião pública posiciona-se contra a Rússia, apelando à paz e ao fim das ofensivas militares na Ucrânia. Neste contexto, a sociedade apela às empresas que ajam em conformidade com os valores da integridade humana e solidariedade (Božena, 2022).

Um elemento enfatizado na entrevista com a Professora Doutora Raquel Vaz Pinto, conduzida no contexto desta dissertação, foi o papel desempenhado pela opinião pública na influência da decisão de várias empresas saírem da Rússia. Isso decorre, em grande parte, da perceção negativa associada à permanência dos negócios no país, o que poderia prejudicar a reputação das empresas. Para além disso, o testemunho da Professora Doutora Raquel Vaz Pinto sublinha ainda a clareza do conflito na identificação inequívoca do agressor (Rússia) e da vítima (Ucrânia). Tal esclarecimento gerou uma forte reação política por parte dos Estados, organizações internacionais e da própria opinião pública, exercendo uma pressão considerável sobre as empresas com subsidiárias na Rússia. Esta entrevista ressaltou como a perceção pública e a postura política influenciam o comportamento das empresas em cenários geopolíticos complexos.

O conflito trouxe às empresas transnacionais o desafio de colocarem a sua missão à frente da maximização dos lucros, isto é, de ouvirem atentamente os seus *stakeholders*

e a opinião pública relativamente ao tema (Božena, 2022). As empresas sabiam que qualquer decisão iria trazer significados para a sua reputação. Como consequência, nos processos de deliberação, as empresas tiveram de ter em consideração que quaisquer alterações na reputação corporativa iriam reunir um peso notável sob as receitas dos negócios. Após distintas e urgentes ponderações, ainda um número considerável de empresas decidiu abandonar completamente o país e iniciar o processo de retirada da Rússia, dado o custo que isso lhes estava a trazer. Para muitas, o corte das relações com a Rússia permitiu-lhes manter a sua reputação no mercado internacional e, em alguns casos, recuperar as perdas iniciais ao final de duas semanas após a sua saída da Rússia (Glambosky & Peterburgsky, 2022). Isto comprova a crença de Fombrun (1996) sobre o facto de a reputação corporativa poder efetivamente ser um fator vantajoso na sobrevivência de uma empresa no mercado, em especial quando se trata de uma multinacional. A opinião pública apela e valoriza efetivamente as ações punitivas à Rússia e o corte nas atividades das empresas com subsidiárias na Rússia (Božena, 2022).

É importante de salientar que este apelo tem origem na maneira como a opinião pública é informada. Na guerra russo-ucraniana, as fontes de informação dividiram-se entre a penalização da Rússia na arena internacional e a continuação das relações comerciais com o país. Os *mass media* e as redes sociais moldaram fortemente a visão neoliberal de condenação da Rússia na arena internacional. Robinson destacava, em 1999, que as novas tecnologias de comunicação permitiam que os meios de comunicação social tivessem acesso a um público mais amplo. Isto concretizava-se num aumento da influência destes sob a opinião pública e sob a forma como esta perspetivava a realidade. Para definir esta realidade foi criado o conceito do ‘efeito CNN’ para representar a forma como os *media* influenciam a política e a moralidade em situações de guerra. Segundo Selvarajah e Fiorito (2023), os fatores geopolíticos e geográficos desempenharam um papel importante na cobertura noticiosa da imprensa internacional sobre a guerra na Ucrânia. A decisão das empresas se deslocalizarem da Rússia pode efetivamente refletir a crença da opinião pública do seu país de origem. Esta pode ser influenciada, por um lado, por questões inerentes à sensação de insegurança e perigo vivida e, por outro lado, pelas crenças ideológicas do país de origem e do seu posicionamento no sistema internacional:

“(…) firms located near Ukraine/Russia and firms in the North Atlantic Treaty Organization (NATO) membership country are more likely to withdraw from Russia, suggesting that firms do have security and defense concerns. A country’s decision to sanction Russia also is also correlated with a firm’s decision to withdraw from Russia.”

(Lu, Huang & Li, 2022, p.3)

A Rússia está a travar uma guerra de informação implacável com o Ocidente (Treyger, Cheravitch & Cohen, 2022) e as multinacionais estão a fazer parte dela. O papel das empresas transnacionais como atores punitivos da Rússia reforça a visão de um Ocidente que condena a destabilização da paz mundial. Para mobilizar o apoio popular, os meios de comunicação social ocidentais verificaram que seria importante apelar a um conjunto de valores comuns. Estes incluem o respeito pela vida humana, pela liberdade de outras nações e povos e ainda a desaprovação daqueles que abusam do seu poder (Selvarajah & Fiorito, 2023). Por conseguinte, as empresas seguiram uma linha de pensamento semelhante à dos *media* e optaram por justificar a sua deslocalização da Rússia com o apelo a argumentos morais. As atrocidades que os ataques russos representavam eram condenadas pela opinião pública devido ao desrespeito que elas significavam para as sociedades ocidentais. Por esta razão, era importante as empresas estarem atentas ao desenvolvimento do conflito e à evolução da posição da opinião pública sobre a guerra.

Após o início das invasões russas à Ucrânia que a sociedade espera que as empresas se envolvam mais e deixem claro o que pretendem fazer face aos crimes da Rússia, isto é, se apoiam o regime ou encerram as suas operações no país (Estrin & Meyer, 2023). Isso fez com que as sociedades colocassem ainda mais pressão sob a urgência das empresas agirem perante esta guerra. Isto significou a consequente e urgente necessidade de as empresas deliberarem sobre o seu posicionamento relativamente ao conflito. Desde o despoletar do conflito entre a Ucrânia e a Rússia, as empresas que reduziram as operações na Rússia tiveram, de um modo geral, um desempenho superior ao das empresas que não o fizeram. A opinião pública está a reconhecer os esforços feitos pelas empresas relativamente à decisão de deslocalizarem os seus negócios da Rússia. Os mercados financeiros estão a recompensar sistematicamente as empresas que se retiram, enquanto penalizam as que permanecem (Sonnenfeld, Tian, Zaslavsky, Bhansali, &

Vakil, 2022). Muitas empresas multinacionais retiraram-se do mercado russo, passando também estes atores a contribuir para parte dos bloqueios globais a produtos e serviços de fabrico russo para o mercado russo (Ratten, 2022). Desta forma, as multinacionais que agiram em conformidade com os valores defendidos pela opinião pública verificaram que qualquer ação realizada pelas empresas multinacionais que promovesse o abrandamento económico russo e, consequentemente, reduzisse a sustentabilidade da ofensiva russa, era considerada positiva para o sistema internacional. Houve, de facto, uma grande pressão sobre as empresas deixarem a Rússia devido à invasão russa da Ucrânia (Markus, 2022).

*“Organisations should understand that it is their social responsibility to **carry out CSR in war-ridden zones** in such ways that could **help mitigate the effect of the war.**”*

(Asemah-Ibrahim, Nwaoboli & Asemah, 2022, p.11)

Segundo Božena (2022), mais de 90% dos consumidores em todo o mundo optam por marcas cujas ações estão associadas a um impacto positivo na sociedade ou no ambiente. As empresas compreenderam que estes comportamentos as humanizam e dão-lhes uma identidade que outras facetas do trabalho não conseguem. Isso posiciona-as como empresas que não se preocupam apenas com a maximização dos lucros (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008), garantindo-lhes vantagens no mercado internacional. O risco reputacional de manter relações comerciais com um país considerado agressor de guerra é considerável. Jeffrey Sonnenfeld (2022) mencionava bem que, apesar do custo de abandono de grandes investimentos, existe um forte incentivo reputacional para a retirada dos negócios da Rússia. Um exemplo elucidativo da atenção e prudência que as empresas devem ter para com os interesses, preocupações e valores dos seus *stakeholders* é a Mastercard. A saída desta empresa surge numa altura em que as empresas de serviços financeiros são confrontadas com uma pressão crescente para agirem contra a Rússia.

A empresa transnacional norte-americana de serviços financeiros, Mastercard, serve como um exemplo destacado da importância de considerar a opinião pública, especificamente a posição dos *stakeholders*, nas decisões empresariais. No dia 28 de fevereiro de 2022, a Mastercard emitiu um comunicado publicamente a expressar a sua

profunda indignação perante as ofensivas russas no território ucraniano (Anexo 12). Nesta declaração, a empresa optou por partilhar a sua indignação relativamente às ofensivas russas. A empresa mostrou-se solidária com a população ucraniana e cooperativa com as sanções internacionais impostas ao setor financeiro, ainda que, nesse instante, não tivesse tomado uma decisão efetiva referente à saída ou manutenção do seu negócio na Rússia.

Menos de uma semana depois, a 5 de março, a empresa emitiu um novo comunicado (Anexo 12) onde demonstrava uma crescente preocupação com o conflito em curso e, de maneira significativa, anunciando a sua intenção de suspender as suas atividades na Rússia. Nesta declaração subsequente, a Mastercard enfatizou a importância e o valor que atribui ao diálogo constante com os seus clientes e parceiros de negócios. Destacou também a relevância de considerar a perspetiva dos seus funcionários, consumidores, acionistas e de outros membros da indústria nas suas deliberações e decisões estratégicas. Este caso, que envolveu uma empresa globalmente reconhecida como a Mastercard, representa um exemplo pertinente de como a voz e o posicionamento das partes interessadas podem exercer uma influência determinante nas tomadas de decisão de grandes empresas. O conflito entre a Ucrânia e a Rússia não só reforçou o papel crucial das partes interessadas no âmbito das deliberações empresariais, como também promoveu uma cultura de escuta ativa das preocupações e expectativas dessas partes envolvidas.

Nos relatórios trimestrais divulgados pela empresa, também se destaca a possibilidade de os resultados financeiros da Mastercard serem significativamente influenciados pela perceção da marca e pela visibilidade das suas marcas nos seus produtos e serviços. A empresa enfatiza o impacto substancial das questões relacionadas com o meio ambiente, a responsabilidade social corporativa, bem como a resposta das partes interessadas, nos resultados globais. Isto ocorre porque existe uma relação direta entre a reputação corporativa de uma empresa e o seu sucesso nos mercados em que atua. Ken Moore, diretor de Inovação da Mastercard, destaca na declaração que, quando uma empresa perde a confiança das suas partes interessadas, os prejuízos económicos e de reputação podem ser significativos. Neste contexto, a decisão da Mastercard em suspender o acesso de diversas instituições financeiras ao seu sistema de pagamento não demonstrou apenas o seu compromisso com a adesão às sanções internacionais contra a

Rússia, como também contribuiu para melhorar a sua reputação e imagem no cenário internacional, ressaltando a sua responsabilidade e conformidade com as expectativas das partes interessadas em relação ao conflito russo-ucraniano.

Um outro exemplo elucidativo da importância da reputação corporativa na decisão de deslocalização temporária ou efetiva dos negócios na Rússia é o grupo Inditex. Este aglomerado incorpora algumas das marcas mundialmente mais conhecidas, tais como a Zara, Massimo Dutti, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius, Oysho e Zara Home. O Relatório Anual de 2022 do grupo Inditex evidencia o impacto da suspensão da atividade das empresas supramencionadas na Rússia: “(...) *with an amount of 231 million, the impact that the stoppage of operations in Ukraine and Russia has had for the Group in 2022 has been recognised.*” (Inditex, 2023, p.75).

Na entrevista realizada ao Professor Doutor João César das Neves no intuito desta dissertação, o economista salientou ainda que, na sua perspetiva, o elemento central que forçou a saída das empresas foi uma questão de reputação, uma vez que persistia o medo das empresas serem acusadas de cumplicidade no ataque. Este testemunho vai ao encontro do reconhecimento que os *stakeholders* dão à decisão de deslocalizar os negócios da Rússia. O facto de uma empresa suspender a sua atividade no país ou sair do mesmo faz com que esta deixe de contribuir, economicamente, para a viabilidade da agressão russa à Ucrânia. Essa ação é valorizada e, posteriormente, constata resultados financeiros para a empresa, como é realçado pelo relatório anual de 2022, no caso da Inditex.

Em suma, é importante ter em consideração a mais-valia de ações socialmente responsáveis, no que diz respeito à reputação corporativa. A imagem que as pessoas têm de uma empresa pode efetivamente mudar consoante as decisões que ela toma em temas relacionados com a guerra entre a Ucrânia e a Rússia. A ausência da suspensão ou saída dos negócios da Rússia pode mesmo representar, para a opinião pública, uma atitude contributiva para a sustentação das ofensivas russas. Para a maioria das sociedades norte-americanas, europeias e de outros aliados no mundo, quando a empresa ignora o seu papel como agente do sistema internacional e não pune a Rússia, está a declarar uma evidente desvalorização da dimensão e gravidade do conflito à escala global. Para os

consumidores, investidores e outras partes interessadas, esse comportamento resulta na menor intenção em contribuir para o crescimento do negócio no mercado internacional. Pelo facto de uma grande parte da opinião pública global condenar as atrocidades russas e a sua ameaça à segurança e paz mundial, as empresas multinacionais que agem em conformidade com uma ação punitiva da Rússia tendem a ser recompensadas pelos seus *stakeholders*. Este reconhecimento da postura ativamente responsável tomada pelas empresas origina alterações na reputação das mesmas e, consequentemente, efeitos positivos nos seus resultados. A reputação corporativa pode constituir um elemento estratégico decisivo no que diz respeito à deslocalização das empresas da Rússia.

6. Conclusões e implicações futuras

As Relações Internacionais e os comportamentos das empresas representam realidades profundamente entrelaçadas, constituindo um enredo complexo que molda o panorama global. É impossível conceber o mundo empresarial sem considerar as interações sociais, políticas e económicas que explicam os fenómenos que ocorrem no âmbito das Relações Internacionais. Um exemplo paradigmático dessa interconexão é o conflito entre a Ucrânia e a Rússia, um episódio que emergiu de um contexto de uma crescente tensão política entre essas duas nações e que teve ramificações significativas nas atividades das empresas a nível internacional.

Nesse cenário, é primordial evidenciar que as grandes empresas multinacionais desempenham um papel fundamental na promoção e até na disseminação de posicionamentos político-económicos, como atores não estatais das Relações Internacionais. Elas representam um importante vetor de influência, cujas ações são regidas por uma visão global que transcende fronteiras e engloba uma ampla gama de valores, incluindo a democracia, a liberdade, a paz, a integridade humana, a soberania dos Estados e a cooperação internacional. É notório que as ofensivas russas no contexto do conflito com a Ucrânia resultaram em atrocidades de proporções alarmantes, com cidades devastadas, um elevado número de vidas humanas perdidas e o desencadeamento de uma crise humanitária com uma significativa população de refugiados. Ademais, a guerra gerou uma forte crise energética e provocou mudanças profundas no panorama

económico internacional, devido às sanções económicas impostas à Rússia no panorama internacional.

Grandes empresas multinacionais, como a AXA, não hesitaram em manifestar publicamente a sua condenação relativamente à postura agressiva da Rússia, alinhando-se com princípios fundamentais que consideram inegociáveis. Muitas dessas empresas adotaram ações solidárias ao associar-se a organizações internacionais, como a UNICEF e o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados, que promovem ideais vinculados ao Neoliberalismo e à cooperação internacional. Através dessas parcerias, essas empresas procuraram contribuir para o bem-estar global e para a promoção da segurança, tanto em âmbito nacional quanto internacional.

É notável como o conflito entre a Ucrânia e a Rússia fez evidenciar como os comportamentos com base no Neoliberalismo e na maior interdependência podem vir a retirar alguma atenção sobre o setor militar, dando foco às ações cooperativas socioeconómicas. As empresas multinacionais destacam a importância de parar os negócios na Rússia e cooperar com a comunidade internacional, com o objetivo de reduzir a sustentação das suas ofensivas. A valorização destes comportamentos coloca as empresas multinacionais como imprescindíveis agentes punitivos da Rússia, reconhecendo o Neoliberalismo como a chave para alcançar a paz e segurança internacional.

É importante salientar que muitas empresas transnacionais optaram por deslocalizar as suas operações da Rússia devido à ameaça que esta representa para a estabilidade do Sistema Internacional. Uma conceção que a guerra reforçou foi o facto da Rússia agir tendo em conta uma perspetiva egoísta da ordem internacional, independentemente da dimensão das tensões que possa provocar à escala global. Além disso, a restrição à liberdade de expressão na Rússia gerou preocupações significativas para muitas empresas, levando-as a questionar a viabilidade de continuar a operar plenamente no país. Empresas como o Spotify e a Deloitte destacaram a incompatibilidade dos seus valores com o nacionalismo russo, que, por sua vez, enfatiza o realismo do Estado e justifica as ações ofensivas, ignorando princípios fundamentais,

como a democracia e a integridade humana. Muitas empresas sugerem que a sua retirada da Rússia decorre da impossibilidade de continuar a operar num país que desafia a ordem internacional e a paz global, como é o caso de uma das maiores empresas do mundo, a McDonald's.

É de salientar que o conflito entre a Ucrânia e a Rússia desencadeou uma série de alterações significativas na economia global e nas relações internacionais. Ele fortaleceu as alianças políticas e económicas em escala global, com destaque para a cooperação entre os Estados Unidos e a Europa, que fortaleceram a sua relação em termos políticos, económicos e ideológicos, em busca do objetivo comum de punir a Rússia e encerrar o conflito. Essa aliança levou grandes empresas transnacionais a seguir o mesmo caminho político-económico que os seus países de origem, aplicando pressão política com implicações económicas sobre a decisão de deslocarem as suas atividades da Rússia. É fundamental reconhecer que todas as complexidades nas relações entre Estados impactaram de forma significativa as decisões das empresas multinacionais, especialmente daquelas com grande influência global. Quando a Rússia invadiu a Ucrânia em 24 de fevereiro de 2022, os países aliados do Ocidente exerceram pressão sobre as empresas multinacionais, para que elas agissem em conformidade com o interesse dos respetivos governos, no contexto internacional. Essa pressão política acabou por influenciar, de certa forma, a deliberação das empresas relativamente à deslocalização dos seus negócios da Rússia. Nas suas declarações oficiais, muitas empresas multinacionais de renome, como a Shell, destacaram as alianças económicas estabelecidas com a Europa como um dos fatores preponderantes que fundamentaram a decisão de suspender ou retirar as suas atividades da Rússia. A complexa teia de parcerias económicas que se estabelece entre um Estado e a Rússia, envolvendo relações comerciais e vários acordos, exerce uma pressão substancial sobre as empresas que atuam nesse cenário, influenciando diretamente as suas estratégias de atuação num mercado. Um exemplo ilustrativo dessa dinâmica é o caso da Marriott International Inc., que, em face da interrupção das alianças económicas entre a Rússia e outros Estados, viu-se compelida a deslocalizar as suas operações para atender às novas demandas e desafios do mercado internacional.

Adicionalmente, é importante realçar que algumas empresas optaram por suspender as suas atividades na Rússia ou abandonar o país devido à sua participação em organizações internacionais, como a União Europeia. A colaboração com entidades internacionais, que promovem valores e princípios compartilhados globalmente, desempenhou um papel preponderante nas decisões empresariais relacionadas com a deslocalização de muitas empresas multinacionais do mercado russo. Um exemplo elucidativo é a Volvo, que, ao enfatizar a sua decisão em desvincular-se do mercado russo, destacou a importância da sua associação à União Europeia e aos princípios e diretrizes dessa organização no contexto de uma postura ética e socialmente responsável. Muitas empresas pretenderam demonstrar um compromisso claro com a posição oficial dos seus países de origem e, ao mesmo tempo, exerceram pressão sobre o governo russo, com a esperança de reduzir a possibilidade da Rússia continuar com as suas ofensivas militares na Ucrânia.

Observa-se ainda que a ação de muitas empresas pertencentes a países do G7, da União Europeia e de outros aliados tende a estar alinhada com as sanções impostas internacionalmente pelos respetivos governos. Como visto anteriormente no capítulo 5, da página 30, grande parte das empresas que optaram por deslocalizar as suas operações da Rússia pertencem aos Estados Unidos e à Europa, o que demonstra uma ação coordenada entre estas nações ocidentais. Além disso, a Rússia deixou de se mostrar recetiva ao comércio internacional, interrompendo as relações comerciais com os seus aliados económicos que, agora, eram considerados adversários políticos. Essa mudança de postura não afetou apenas o interesse do investimento estrangeiro no país, como também tornou a Rússia menos atrativa para o crescimento dos negócios russos, uma vez que as suas relações com os mercados internacionais sofreram uma rutura. Isso resultou na deslocalização de empresas multinacionais estrangeiras da Rússia e na migração de empresas locais para fora do mercado russo. A Panasonic e o grupo Stellantis representam dois exemplos de grandes empresas que, devido à pressão das sanções económicas nas relações comerciais e à limitação da logística das operações, decidiram dissolver as relações com a Rússia.

Uma consideração adicional que merece destaque é o risco reputacional associado à Rússia e o seu impacto na sustentabilidade dos negócios. Para as empresas

multinacionais, a conquista de uma imagem sólida e de uma reputação positiva no mercado é crucial. As crenças e valores dos consumidores, investidores e outras partes interessadas desempenham um papel determinante no sucesso das empresas. Empresas que têm uma boa reputação tendem a ser mais bem-sucedidas financeiramente. Portanto, é essencial promover atitudes éticas, ações de responsabilidade social e solidariedade, uma vez que estes aspetos, embora intangíveis, são fundamentais para os negócios. As empresas são influenciadas não apenas pelos seus *stakeholders*, mas também por variáveis externas, como os meios de comunicação social, as redes sociais e a opinião pública. Empresas multinacionais, como a Meta, possuem uma influência substancial na sociedade e, conseqüentemente, nas dinâmicas de conflitos internacionais. A restrição dos meios de comunicação social estatais RT e Sputnik, por parte da Meta, na União Europeia e Reino Unido fez com que os debates das redes sociais passassem a depender mais de conteúdos que partilhassem, por um lado, as atrocidades russas e, por outro lado, a vida quotidiana na Ucrânia com os bombardeamentos consecutivos. Algumas das maiores redes sociais do mundo foram-se inundando de conteúdos que puniam as ações russas e apelavam à solidariedade ucraniana. O peso que uma empresa tem na sociedade pode levar os governos a bloquear o acesso das suas populações a serviços oferecidos por essas empresas, como forma de retaliação. Portanto, quando um conflito, como o da Ucrânia e da Rússia, emerge, as multinacionais são chamadas a priorizar ações que condenem agressões internacionais, como é o caso das ofensivas russas.

A opinião pública internacional, influenciada pela cobertura dos *mass media* e das redes sociais, tem registado uma tendência cada vez maior para uma contestação e indignação em relação às ações russas. Qualquer ação empresarial que contribua para a manutenção das atividades militares e económicas da Federação Russa é vista como prejudicial para a restauração da paz internacional. Promover a escuta ativa dos pensamentos e sentimentos dos *stakeholders* sobre a guerra, tal como exemplifica a Mastercard, permite tornar a marca de certa forma mais humana. Assim sendo, a boa reputação tem a ver com o facto de as pessoas considerarem uma corporativa como um género de cidadã exemplar. Para a opinião pública, se a Rússia age com desumanidade, as empresas não devem continuar a estabelecer relações que compactuem com a continuidade dessa ação. O facto de existirem mais locais para o debate da esfera pública, nomeadamente através das diversas redes sociais, permitiu às pessoas disseminarem

ainda mais a sua opinião sobre a condenação das ações russas e sobre aquilo que era divulgado pelos mass media na internet. O facto de as empresas agirem como agentes penalizadores da Rússia no cenário internacional e se deslocalizarem da Rússia permitiu-lhes alcançar uma melhor reputação, em comparação com as empresas que mantiveram os seus negócios no país e continuaram a exercer a sua atividade como habitual

Muitas empresas multinacionais que suspenderam as suas atividades na Rússia ou que retiraram os seus negócios do país afirmam ter constatado um aumento significativo na valorização das suas marcas, como evidenciado no caso da Inditex. A sociedade contemporânea valoriza empresas que contribuem para um mundo melhor, e a Rússia, devido à sua postura hegemónica e egoísta, deixou de estar alinhada com esse ideal. A Galp representa um outro exemplo de uma empresa que optou por descontinuar efetivamente as suas ligações à Rússia, uma vez que o risco reputacional era superior aos custos da sua saída. Não estar atento à opinião pública e aos meios de comunicação social consiste numa enorme desvantagem diferenciadora no mercado.

Em síntese, esta dissertação oferece uma análise profunda de uma série de elementos inter-relacionados que moldam as Relações Internacionais e afetam diretamente as atividades empresariais à escala global. O novo fenómeno empresarial, que surgiu pela dimensão da guerra russo-ucraniana, mostrou às empresas a importância de estarem atentas às relações políticas, podendo vir a ter de intervir e tomar um posicionamento sobre tal. O conflito salientou as fragilidades do Neoliberalismo, demonstrando que a cooperação das empresas com os Estados e outras entidades internacionais não garantem a paz e que são necessários mais esforços para evitar a ocorrência de novos conflitos. As empresas devem preparar os seus planos de crise previamente para a eventualidade de conflito. Isto significa ter bem definida a sua missão e posicionamento no sistema internacional em termos éticos, económicos e políticos. As empresas transnacionais devem ter em consideração que como atores do sistema internacional não só são refletidos comportamentos referentes a uma visão da ordem neoliberal, como também respondem às alianças económicas e políticas internacionalmente estabelecidas. A reputação corporativa tem um grande impacto nas decisões das empresas saírem de um mercado. É importante que as empresas que não saíram inicialmente da Rússia aprendam, com esta guerra, a importância de ter em

consideração os riscos reputacionais da manutenção dos negócios num país agressor da paz mundial.

Numa última análise, é considerado que os três argumentos que motivaram essencialmente a saídas de grandes empresas da Rússia podem estar relacionados entre si e desempenham um papel central na formulação das decisões das empresas. As interações complexas entre as empresas e as Relações Internacionais revelam-se como um campo rico para a análise e compreensão das dinâmicas contemporâneas do cenário global.

A decisão de inúmeras empresas multinacionais se deslocalizarem da Rússia, efetiva ou temporariamente, foi muito motivada pelo objetivo de alcançar a paz mundial e dificultar a continuidade da agressão russa. A maioria das grandes empresas optaram por justificar o seu posicionamento através de um comunicado de imprensa ou de uma declaração oficial aos meios de comunicação. Após a investigação do tema desta dissertação realça-se a pertinência em analisar mais aprofundadamente em que medida estas e outras empresas cumpriram efetivamente com a decisão comunicada e as consequências dessas ações.

Uma outra consideração interessante que esta dissertação fez salientar foi a importância de existir uma análise económica e financeira dos impactos da guerra para a Rússia, até ao momento. Desta maneira, seria interessante aprofundar os resultados obtidos, de forma a entender o peso que a deslocalização de inúmeras empresas multinacionais da Rússia teve na sua economia.

7. Referências bibliográficas

Afanasieva, D., Hesson, T., & Cooke, K. (2022). More Russians, Ukrainians seek asylum at U.S.-Mexico border. Londres. Reuters. Disponível em: <https://www.reuters.com/world/more-russians-ukrainians-seek-asylum-us-mexico-border-2022-03-04/>

Ajeigbe, K., B. (2023). Does the Russia-Ukraine war affects trade relations and foreign Direct investment flows from Europe into Asia and Africa? *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(2), 287-300. DOI:10.20525/ijrbs.v12i2.2403

Aliasghar, O. & Rose, E. L. (2023). Adjustment strategies for firms affected by international sanctions. *Multinational Business Review*. <https://doi.org/10.1108/MBR-07-2022-0105>

Aparecido, J. M., & Aguilar, S. L. C. (2022). A Guerra entre a Rússia e a Ucrânia. *Observatório de Conflitos Internacionais. Série Conflitos Internacionais*, (2359-5809), 9(1). Disponível em: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Extensao/observatoriodeconflitosinternacionais/v.-9-n.-1fev.-2022.pdf>

Asemah-Ibrahim, M. O., Nwaoboli, E. P., & Asemah, E. S. (2022). Corporate Social Responsibility in War Ridden-Zones of Russia-Ukraine from February to July 2022. *GVU Journal of Communication Studies*, 5, 1-14. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/363320322_Corporate_Social_Responsibility_in_War_Ridden-Zones_of_Russia-Ukraine_from_February_to_July_2022

Audretsch, D., Momtaz, P. P., Motuzenko, H., & Vismara, S. (2023). The Economic Costs of the Russia-Ukraine War: A Synthetic Control Study of (Lost) Entrepreneurship.

<https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.02773>

Babacan, K., & Tam, M. S. (2022). The Information Warfare Role of Social Media: Fake News in the Russia-Ukraine War. *Erciyes İletişim Dergisi*, (3), 75-92. Disponível em: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2515497>

BBC News (2022, março 15). Marina Ovsyannikova: Russian journalist tells of 14-hour interrogation. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/world-europe-60749279>

BBC News Brasil (2022, março 17). Quem são os aliados da Rússia e da Ucrânia na guerra: resumo. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-60773868>

Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2). Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2333549

Boissiere, M. A. (2022). Transnational Corporate Power. *Class, Race and Corporate Power*, 10(1). Disponível em: https://www.jstor.org/stable/pdf/48658238.pdf?refreqid=excelsior%3A53c321ae8b007df5881785b51a46be6b&ab_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1

Bożena, S. M. (2022). Corporate Social Responsibility and the War in Ukraine. *Редакційна колегія*, 21. Disponível em: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37032/gum_44_%D0%BF%D1%80.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=21

Braun, J. (2022). Qual o papel da NATO no confronto entre Rússia e Ucrânia?. BBC News Brasil em São Paulo. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-60580704>

Burchill, S. (2005). Liberalism. In Burchill, S. [et al]. Theories of International Relations, (3ª ed) Nova York: Palgrave Macmillan. pp. 55-83. Disponível em: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=vsVcEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Burchill,+S.+\(2005\)+%C2%ABLiberalism%C2%BB.+In+Burchill,+S.+%5Bet+al%5D.+Theories+of+International+Relations&ots=hPat3RH_F9&sig=YyJfp9iV8OvwlSSEJLqSV0jLZIE&redir_esc=y#v=onepage&q=Burchill%2C%20S.%20\(2005\)%20%C2%ABLiberalism%C2%BB.%20In%20Burchill%2C%20S.%20%5Bet%20al%5D.%20Theories%20of%20International%20Relations&f=true](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=vsVcEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Burchill,+S.+(2005)+%C2%ABLiberalism%C2%BB.+In+Burchill,+S.+%5Bet+al%5D.+Theories+of+International+Relations&ots=hPat3RH_F9&sig=YyJfp9iV8OvwlSSEJLqSV0jLZIE&redir_esc=y#v=onepage&q=Burchill%2C%20S.%20(2005)%20%C2%ABLiberalism%C2%BB.%20In%20Burchill%2C%20S.%20%5Bet%20al%5D.%20Theories%20of%20International%20Relations&f=true)

Cafruny, A., Fouskas, V. K., Mallinson, W. D., & Voynitsky, A. (2023). Ukraine, Multipolarity and the Crisis of Grand Strategies. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 25(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/19448953.2022.2084881>

Caprile, A., & Delivorias, A. (2023). UE sanctions on Russia: Overview, impact, challenges. European Parliamentary. Research Service. Disponível em: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/739366/EPRS_BRI\(2023\)739366_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/739366/EPRS_BRI(2023)739366_EN.pdf)

Cardoso, F. (2022). Independência Energética: A Nova Emergência Europeia. Smart Cities. Notícias. Disponível em: <https://smart-cities.pt/noticias/independencia-energetica-0209/>

Ciuriak, D. (2022). The Economic Consequences of Russia's War on Ukraine. Verbatim, C.D. Howe Institute. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4067766>

Ciuriak, D. (2022). The role of social media in Russia's war on Ukraine. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4078863>

Cohen, D., & Flood, C. (2022). Health economics. In *Health Studies: An Introduction* (pp. 269-294). Singapore: Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-2149-9_9

Comissão Europeia (2023). Critical Raw Materials: ensuring secure and sustainable supply chains for EU's green and digital future. Disponível em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_1661

Conselho Europeu (n.d.). Sanções da UE contra a Rússia explicadas. Disponível em: <https://europa.eu/!N3Jh8g>

Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), pp. 108-119. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/13632540510621362>

Digolin, K.A. (2022). A atuação da ONU no conflito entre Rússia e Ucrânia. *Grupos de Estudos de Defesa e Segurança Internacional*. Eris. Disponível em: <https://gedes-unesp.org/a-atuacao-da-onu-no-conflito-entre-russia-e-ucrania/>

Edwards, T., & Rees, C. (2006). *International human resource management: Globalization, national systems and multinational companies*. Pearson Education. Disponível em: https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=rO-nPUldbrsC&oi=fnd&pg=PR11&dq=globalization+and+companies&ots=L6O0CbQHNz&sig=3PhpaVI9B7yWrc_gtYMXRX494x0&redir_esc=y#v=onepage&q=globalization%20and%20companies&f=false

Estrada, M. A. R., & Koutronas, E. (2022). The impact of the Russian Aggression against Ukraine on the Russia-EU Trade. *Journal of Policy Modeling*, 44(3), 599-616. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2022.06.004>

Estre, F.B. (2011). Poder, Interdependência e Desigualdade. PUC-RIO. Maxwell. Certificação Digital Nº 0912307/CA. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/19569/19569_3.PDF

Estrin, S., & Meyer, K. (2023). Why it's so difficult for companies to leave Russia. *LSE Business Review*. Disponível em: http://eprints.lse.ac.uk/118592/1/Why_it_s_so_difficult_for_companies_to_leave_Russia_LSE_Business_Review.pdf

Estrin, S., & Meyer, K. (2023). Why it's so difficult for companies to leave Russia. *LSE Business Review*. Disponível em: http://eprints.lse.ac.uk/118592/1/Why_it_s_so_difficult_for_companies_to_leave_Russia_LSE_Business_Review.pdf

Fombrun, C. J. & van Riel, C. (1997). *The reputational landscape*. *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2), 5 – 13. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540024>

Fombrun, C.J., (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business Review Press.

Forbes (2023, junho 8). The Global 2000. Disponível em: <https://www.forbes.com/lists/global2000/>

France 24 (2023, fevereiro 24). ‘World’s first TikTok war’: Ukraine’s social media campaign ‘a question of survival’. Disponível em:

<https://www.france24.com/en/europe/20230224-world-s-first-tiktok-war-ukraine-s-social-media-campaign-a-question-of-survival>

Glambosky, M., & Peterburgsky, S. (2022). Corporate activism during the 2022 Russian invasion of Ukraine. *Economics Letters*, 217. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2022.110650>

Hasan, Y. (2022). Russia-Ukraine Crisis and Energy Insecurity: Is energy transition a sustainable alternate?. *Journal of Peace and Diplomacy*, 3(01), 30-46. Disponível em: <https://journal.ipd.org.pk/ojs/index.php/JPD/article/view/16/12>

Iber, C. (2022). Sanções do Ocidente contra a Rússia. *Revista Opinião Filosófica*, 13, 1-17. <https://doi.org/10.36592/opiniaofilosofica.v13.1076>

Inditex (2023). Inditex Annual Report 2022. Disponível em: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Inditex-group-annual-report-2022.pdf

Jagtap, S., Trollman, H., Trollman, F., Garcia-Garcia, G., Parra-López, C., Duong, L., Martindale, W., Muneke, P. E. S., Lorenzo, J. M., Hdaifeh, A., Hassoun, A., Salonitis, K., & Afy-Shararah, M. (2022). The Russia-Ukraine Conflict: Its Implications for the Global Food Supply Chains. *Foods (Basel, Switzerland)*, 11(14). <https://doi.org/10.3390/foods11142098>

Karamti, C., & Jeribi, A. (2022). Stock Markets from COVID-19 to the Russia-Ukraine Crisis: Structural Breaks in Interactive Effects Panels. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4267107>

Khudaykulova, M., Yuanqiong, H., & Khudaykulov, A. (2022). Economic consequences and implications of the Ukraine-russia war. *International Journal of Management*

Science and Business Administration, 8(4), 44-52. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.84>

Lageman, C. & Chora, M. (n.d). Liberalismo nas Relações Internacionais. Orbis, RI 101. Disponível em: <https://orbisirsa.pt/liberalismo-nas-relacoes-internacionais/>

Lipman, M. (2009). *Media manipulation and political control in Russia*. London. Chatham House. Carnegie Moscow Center. Disponível em: <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/public/Research/Russia%20and%20Eurasia/300109lipman.pdf>

Lu, F., Huang, L., & Li, S. (2022). Sanctions and Social Capital: Evidence from the Russian Invasion of Ukraine. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4108129>

Macleod, S., & Lewis, D. (2004). Transnational corporations: Power, influence and responsibility. *Global Social Policy*, 4(1), 77-98. <https://doi.org/10.1177/1468018104040986>

Mardones, C. (2023). Economic effects of isolating Russia from international trade due to its ‘special military operation’ in Ukraine. *European Planning Studies*, 31(4), 663-678. <https://doi.org/10.1080/09654313.2022.2079074>

Markus, S. (2022). Long-term business implications of Russia's war in Ukraine. *Asian Business & Management* 21, 483-587. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00181-7>

Meyer, K. E., Fang, T., Panibratov, A. Y., Peng, M. W., & Gaur, A. (2023). International business under sanctions. *Journal of World Business*, 58(2). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101426>

Mbah, R. E., & Wasum, D. F. (2022). Russian-Ukraine 2022 War: A review of the economic impact of Russian-Ukraine crisis on the USA, UK, Canada, and Europe. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 9(3), 144-153. <http://dx.doi.org/10.14738/assrj.93.12005>

Montenegro, J. (2022). Por que, para o realismo internacional, é compreensível o que Putin está fazendo? *Le Monde Diplomatique Brasil*. Disponível em: <https://diplomatique.org.br/por-que-para-o-realismo-internacional-e-compreensivel-o-que-putin-esta-fazendo/>

Morris, J. (2022). Russians in Wartime and Defensive Consolidation. *Current History*, 121(837), 258-263. Disponível em: <https://online.ucpress.edu/currenthistory/article-abstract/121/837/258/193298/Russians-in-Wartime-and-Defensive-Consolidation>

Muchirahondo, L. G. (2022). *Corporate social responsibility strategies for multinational corporations investing in countries with indigenisation and economic empowerment policies: a case of two MNCs in Zimbabwe*. África do Sul. North-West University. Boloka Institutional Repository. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10394/40096>

Ngo, V. M., Huynh, T. L., Nguyen, P. V., & Nguyen, H. H. (2022). Public sentiment towards economic sanctions in the Russia–Ukraine war. *Scottish Journal of Political Economy*, 69(5), 564-573. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12331>

Novik, I. O. (2022). The place of transnational corporations in international economic relations in war. Kharkiv. National Technical University. Disponível em: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/53378615-6e0a-48a6-aa79-dd7599d2eb9e/content>

Ozili, P. K. (2022). Global economic consequence of Russian invasion of Ukraine. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4064770>

Pajuste, A., & Toniolo, A. (2022). Corporate Response to the War in Ukraine: Stakeholder Governance or Stakeholder Pressure? European Corporate Governance Institute – Finance Working Paper No. 839/2022. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4183604>

Pavlik, J. V. (2022). The Russian war in Ukraine and the implications for the news media. *Athens Journal of Mass Media and Communications*, 8, 1-17. <https://doi.org/10.30958/ajmmc.X-Y-Z>

Pérez-Cornejo, C., Quevedo-Puente, E., & Wilson, A. (2022). In search of the roots of corporate reputation management: Being a consistent corporate social performer. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(1), 4-16. <https://doi.org/10.1111/beer.12386>

Peters, M. A. (2018). The information wars, fake news and the end of globalisation. *Educational Philosophy and Theory*, 50(13), 1161-1164. <https://doi.org/10.1080/00131857.2017.1417200>

Prince, T. (2022). ‘I’m in shock’: Russians brace for hardship as Putin’s war on Ukraine plunges economy into crisis. Radio Free Europe/Radio Liberty. Disponível em: <https://www.rferl.org/a/russia-economic-shock-hardship-ukraine-invasion/31732913.html>

Quadros, B. Q. (2011). A Rússia como poder reemergente no século XXI: uma problematização do conceito de "emergente" em perspectiva histórica. *Scielo Proceedings*. Disponível em: http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC0000000122011000100038&lng=en&nrm=abn

Ratten, V. (2022). The Ukraine/Russia conflict: Geopolitical and international business strategies. *Thunderbird International Business Review*. John Wiley and Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/tie.22319>

Reis, R. R. (2006). Os direitos humanos e a política internacional. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, 27, 33-42. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782006000200004>

Robinson, P. (1999). The CNN effect: can the news media drive foreign policy? *Review of international studies*, 25(2), 301-309. <https://doi.org/10.1017/S0260210599003010>

Schimpfoss, E., & Yablokov, I. (2014). Coercion or conformism? Censorship and self-censorship among Russian media personalities and reporters in the 2010s. *Demokratizatsiya: The Journal of Post-Soviet Democratization*, 22(2), 295-311. Disponível em: https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/31708/1/Coercion_or_Conformism_Censorship_and_self_censorship_among_Russian_media_personalities_and_reporters_in_the_2010s_Elisabeth_Schimpfoss.pdf

Schott, J. J. (2023). Economic sanctions against Russia: How effective? How durable? *Peterson Institute for International Economics Policy Brief*, (23-3). Disponível em: <https://www.piie.com/publications/policy-briefs/economic-sanctions-against-russia-how-effective-how-durable>

Selvarajah, S., & Fiorito, L. (2023). Media, Public Opinion, and the ICC in the Russia-Ukraine War. *Journalism and Media*, 4(3), 760-789. <https://doi.org/10.3390/journalmedia4030048>

SIC Notícias (2022, junho 12). McDonald's na Rússia abre com novo nome e com novo proprietário. Guerra Rússia-Ucrânia. Disponível em:

<https://sicnoticias.pt/especiais/guerra-russia-ucrania/2022-06-12-mcdonalds-na-russia-abre-com-novo-nome-e-com-novo-proprietario>

Simola, H. (2022). *Russian foreign trade after four months of war in Ukraine* Bofit Policy Brief. 5. Helsínquia. Encostor. Disponível em: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/264589/1/1816727458.pdf>

Sonnenfeld, J. (2022). Why the Business Retreat from Russia Matters. Yale School of Management. Disponível em: <https://insights.som.yale.edu/insights/why-the-business-retreat-from-russia-matters>

Sonnenfeld, J., Tian, S., Zaslavsky, S., Bhansali, Y., & Vakil, R. (2022). It pays for companies to leave Russia. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4112885>

Sørensen, G., Møller, J., & Jackson, R. H. (2022). *Introduction to International Relations: theories and approaches* (8^a ed). United Kingdom. Oxford University Press.

Talabi, F. O., Aiyesimoju, A. B., Lamidi, I. K., Bello, S. A., Okunade, J. K., Ugwuoke, C. J., & Gever, V. C. (2022). The use of social media storytelling for help-seeking and help-receiving among Nigerian refugees of the Ukraine–Russia war. *Telematics and Informatics*, 71. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2022.101836>

Tamilina, L. (2022). A Comparative Analysis of Worries About a War in the Context of Ukraine-Russia Relations. Disponível em: <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/111587/>

Tent (2022, março 22). Press release: Major global companies pledge support for refugees fleeing Ukraine. Tent News. Disponível em: <https://www.tent.org/tentnews/companies-pledge-support-for-refugees-fleeing-ukraine/>

Treyger, E., Cheravitch, J., & Cohen, R. S. (2022). *Russian Disinformation Efforts on Social Media*. Rand Corporation. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/trecms/pdf/AD1170898.pdf>

–Ukraine War. *Journalism and Media*, 4(3), 760-789. <https://doi.org/10.3390/journalmedia4030048>

Verbicaro, L. P. (2020). Pandemia e o colapso do neoliberalismo. *Voluntas, Santa Maria*, 11, 19. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/voluntas/article/view/43490/pdf_1

Vlados, C., Chatzinikolaou, D., & Iqbal, B. A. (2022). New Globalization and Multipolarity: A Critical Review and the Regional Comprehensive Economic Partnership Case. *Journal of Economic Integration*, 37(3), 458-483. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4206293>

Vus, V., & Esterlis, I. (2022). Support of the population within the Russian-Ukrainian war: Insider's perspective. *Chronic Stress*, 6. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/24705470221101884>

Wang, Y., Bouri, E., Fareed, Z., & Dai, Y. (2022). Geopolitical risk and the systemic risk in the commodity markets under the war in Ukraine. *Finance Research Letters*, 49. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103066>

Zadek, S. (2005). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/8123623_The_Path_to_Corporate_Responsibility

Zonova, T., & Reinhardt, R. (2023). Russian Diplomacy Studies: State of the Art. The Routledge Handbook of Russian International Relations Studies, 356-367.

8. Anexos

Os anexos em seguida apresentados são referentes aos comunicados de imprensa e declarações oficiais lançadas pelas empresas sobre a deslocalização dos negócios da Rússia após a invasão desta à Ucrânia (Anexos 1 a 12).

Anexo 1

AXA

Comunicado de imprensa do dia 1 de março de 2023 (Disponível em: <https://www.axa.com/en/news/Ukraine-update-on-our-actions>)

“Since the start of Russia’s invasion of Ukraine, AXA has fully enforced all international sanctions. AXA has also stopped underwriting new insurance business (and stopped all renewals) with respect to Russian owned assets located in Russia. AXA has stopped underwriting new reinsurance (and stopped all reinsurance renewals) of Russian insurers. AXA has stopped all new investments in Russian assets.

With respect to AXA’s minority financial investment in Reso Garantia, a Russian insurance company, AXA has no operational or management control over this company and has decided to remove its directors from the Board.

As an organization with a tradition of human solidarity, AXA has also taken several initiatives to support the humanitarian crisis triggered by the war with the announcement in March 2022 of a €6 million donation to NGOs working in Ukraine and the neighboring countries to support civil populations and refugees.

Out of the €6 million, a first donation of €1.5 million to UNICEF, the United Nations Children’s Fund, present in Ukraine for 25 years to provide help to children*

notably in the fields of health, education and protection, was announced in March 2022. This donation supported the creation of temporary centers for refugees to notably provide basic care, psychological support, and information.

As the situation in October 2022 demonstrated an ongoing conflict with no end in sight, AXA announced its support for UNHCR, the UN Refugee Agency with a €1 million donation (out of the €6 million budget committed in 2022), to help people inside Ukraine and in the neighboring countries. This donation has supported the UNHCR's financial assistance program as well as protection and shelter programs for populations stranded in the affected areas and unable to leave. In addition, €1 million was donated by the Mutuelles AXA to support NGOs (French Red Cross, Aide Médicale Ukraine, Habitat et Humanisme).

In February 2023, AXA announced a donation of €1 million to UNHCR and €1 million to UNICEF (out of the €6 million committed in 2022). The harsh winter in Ukraine has led to new needs which donations will enable to cover like auxiliary heaters, warm clothes, and energy supplies for vulnerable children and their families as well as continuing needs of vital aid, shelter, and protection requirements.

Beyond the Groups commitments, other initiatives were carried out locally, and an internal fundraising campaign was launched, raising €73K to UNICEF thanks to the support of AXA employees.”

Anexo 2

Deloitte

Declaração da Global Media da Deloitte do dia 2 de março de 2022 (Disponível em: <https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/deloitte-statement-on-ukraine-deloitte-global.html>)

“Deloitte stands unequivocally with the people of Ukraine. Russia’s invasion of this sovereign nation is an indefensible act of aggression that echoes the darkest days in European history.”.

(...)

We will continue to comply with all applicable sanctions; Deloitte does not serve any entities of Russia’s Central Government.

Our primary focus will continue to be for the safety and well-being of our people as well as bringing to bear our global resources to address the humanitarian needs across Europe.

Our hope is that peace will prevail quickly.”

Declaração do CEO Global da Deloitte, Punit Renjen, do dia 7 de março de 2022

(Disponível em: <https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/deloitte-statement-on-ukraine-deloitte-global.html>)

“Last week, Deloitte announced it was reviewing its business in Russia. We will separate our practice in Russia and Belarus from the global network of member firms. Deloitte will no longer operate in Russia and Belarus.

While we know this is the right decision, it will have an impact on Deloitte’s ~3,000 professionals located in Russia and Belarus. Like others, we know our colleagues in Russia and Belarus have no voice in the actions of their government. We will support all impacted colleagues during this transition and do all we can to assist them during this extremely difficult time.

We will continue to prioritize the needs of our people and clients while we bring the full strength of Deloitte's global resources to bear in addressing the mounting humanitarian needs in Ukraine and across Europe.

We will honor our commitments and obligations to global financial markets and multiple regulatory bodies."

Declaração da Deloitte do dia 24 de maio de 2022

"On March 7th, Deloitte announced that we would exit Russia and Belarus. The separation is now complete, and Deloitte no longer operates in Russia or Belarus."

Anexo 3

Spotify

Comunicado de imprensa do dia 2 de março de 2022 (Disponível em: <https://newsroom.spotify.com/2022-03-02/spotify-statement-in-response-to-the-war-in-ukraine/>)

"We are deeply shocked and saddened by the unprovoked attack on Ukraine. Our first priority over the past week has been the safety of our employees and to ensure that Spotify continues to serve as an important source of global and regional news at a time when access to information is more important than ever.

In response to the crisis, we have taken several steps. We have closed our office in Russia indefinitely and we are providing individual support to our people in the region as well as our global community of Ukrainian employees.

Our team has reviewed thousands of pieces of content since the start of the war, and has restricted the discoverability of shows owned and operated by Russian state-

affiliated media. Earlier this week, we also took the additional step of removing all RT and Sputnik content from Spotify in the EU and other markets. Today, we launched a [global guide on the Spotify platform](#) to provide our users around the world with trusted news. We think it's critically important to try to keep our service operational in Russia to allow for the global flow of information.

Our employees around the world are committed to helping people affected by the war in Ukraine and we are matching their donations two to one to support local humanitarian efforts. We are exploring additional steps that we can take and will continue to do what is in the best interest of our employees and our listeners.”

Comunicado de imprensa do dia 4 de março de 2022 (Disponível em: <https://newsroom.spotify.com/2022-03-02/spotify-statement-in-response-to-the-war-in-ukraine/>)

“As devastating events continue to unfold in Ukraine, the global community of artists and listeners have been looking for ways to help those affected by war. So, we are mobilizing our Artist Fundraising Pick feature in Spotify for Artists to be used to help raise funds for the effort. This feature allows our community to seamlessly contribute by allowing artists to select a fundraising destination to place at the top of their Spotify profile to then collect donations from listeners. Artists will also have the ability to change their artist image on their Spotify profile to support Ukraine. (...)”

Comunicado de imprensa do dia 25 de março de 2022 (Disponível em: <https://newsroom.spotify.com/2022-03-02/spotify-statement-in-response-to-the-war-in-ukraine/>)

“Spotify has continued to believe that it's critically important to try and keep our service operational in Russia to provide trusted, independent news and information in the region. Unfortunately, recently enacted legislation further restricting access to information, eliminating free expression, and criminalizing certain types of news puts the

safety of Spotify's employees and possibly even our listeners at risk. After carefully considering our options and the current circumstances, we have come to the difficult decision to fully suspend our service in Russia."

Comunicado de imprensa do dia 7 de abril de 2022 (Disponível em: <https://newsroom.spotify.com/2022-03-02/spotify-statement-in-response-to-the-war-in-ukraine/>)

"Spotify will fully suspend our service in Russia on April 11th."

Anexo 4

McDonald's

Comunicado de imprensa do dia 16 de maio de 2022 (Disponível em: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/chris-russia-update.html>)

"Global McFamily,

When I last wrote to you regarding the war in Ukraine and the humanitarian crisis resulting from it back in March, we held out hope for peace to soon return to the region.

In fact, hope is what brought McDonald's to the Russian market 32 years ago. Hope for a country that was opening itself to the world after decades of isolation. Hope that the world was becoming a little more connected – and that being able to get the same Big Mac in Moscow that you got in Chicago was a tangible (and tasty) symbol of our growing connection.

We entered Russia because of the hope and promise our brand came to signify. For three decades, our presence in Russia inspired adages that went beyond our food — from

“burger diplomacy” to a “McDonald’s peace theory”—and embodied the greater purpose and impact that brands like ours can have in the world. McDonald’s in Russia embodied the very notion of glasnost and took on outsized significance.

(...)

In the history of McDonald’s, it was one of our proudest and most exciting milestones. After nearly half a century of Cold War animosity, the image of the Golden Arches shining above Pushkin Square heralded for many, on both sides of the Iron Curtain, the beginning of a new era.

(...)

Russians welcomed McDonald’s into their daily lives, their families, and their friendships. McDonald’s became an integral part of Russia, serving millions of Russians every day across eleven time zones and 850 communities. From Kaliningrad to St. Petersburg, Moscow to Nizhny Novgorod all the way out to Vladivostok, Russians embraced McDonald’s. And we embraced Russia. Over the years, McDonald’s has invested billions of dollars in the country to build the supply chain, infrastructure and human capital necessary to support our growing business. Today, we employ more than 60,000 people in our restaurants, and we’ve cultivated from scratch a network of local suppliers who employ tens of thousands more. (...)

Of course, as always, McDonald’s contributions have gone far beyond the merely commercial. Ronald McDonald House Charities in Russia has supported thousands of parents with sick children. And tens of thousands of Russians have graduated from our Hamburger University, where they’ve learned business skills that opened new career opportunities.

McDonald’s and Russia have become so intertwined that it seems impossible to imagine one without the other. And yet, unfortunately, that is where we are today.

As you know, almost every multinational company like McDonald’s is reconsidering their presence in Russia. This is a complicated issue that’s without precedent and with profound consequences. As I’ve reflected on this issue, I’ve asked myself

five fundamental questions, the first four of which are practical and largely commercial: Are we legally allowed to operate in the country? Do we have the freedom to operate the business and meet the needs of our customers and crew unimpeded? Is our presence in the market brand-enhancing to our global operations? And does it make good business sense? Unfortunately, the answer to each of these questions is currently no -- and I don't see that changing for the foreseeable future.

The fifth and final question is more complicated: does it align with our values? Fred Turner espoused one value more than any other: do the right thing. Some might argue that providing access to food and continuing to employ tens of thousands of ordinary citizens, is surely the right thing to do. But it is impossible to ignore the humanitarian crisis caused by the war in Ukraine. And it is impossible to imagine the Golden Arches representing the same hope and promise that led us to enter the Russian market 32 years ago.

That's why McDonald's has made the decision to completely exit the Russian market. For the first time in our history, we are "de-Arching" a major market and selling our portfolio of McDonald's restaurants. They will no longer carry the McDonald's name or serve our menu. The Golden Arches will shine no more in Russia.

This was not an easy decision, nor will it be simple to execute given the size of our business and the current challenges of operating in Russia. But the end-state is clear. What makes this especially hard is the dedication of our McDonald's employees and suppliers in Russia, whose commitment to the brand set a new standard for customer service in the region. We are inspired by their passion for McDonald's and our customers, and we are forever grateful for their contributions.

It's impossible to predict what the future may hold, but I choose to end my message with the same spirit that brought McDonald's to Russia in the first place: hope.

Thus, let us not end by saying, "goodbye." Instead, let us say as they do in Russian: До новой встречи. "Until we meet again."

Chris.”

Anexo 5

Shell

Comunicado de imprensa da Shell Global do dia 8 de março de 2022 (Disponível em: <https://www.shell.com/media/news-and-media-releases/2022/shell-announces-intent-to-withdraw-from-russian-oil-and-gas.html>)

“We are acutely aware that our decision last week to purchase a cargo of Russian crude oil to be refined into products like petrol and diesel – despite being made with security of supplies at the forefront of our thinking – was not the right one and we are sorry. As we have already said, we will commit profits from the limited, remaining amounts of Russian oil we will process to a dedicated fund. We will work with aid partners and humanitarian agencies over the coming days and weeks to determine where the monies from this fund are best placed to alleviate the terrible consequences that this war is having on the people of Ukraine,” said Chief Executive Officer, Ben van Beurden.

Our actions to date have been guided by continuous discussions with governments about the need to disentangle society from Russian energy flows, while maintaining energy supplies. Threats today to stop pipeline flows to Europe further illustrate the difficult choices and potential consequences we face as we try to do this. Following government statements this week, I want to set out our position clearly. Unless directed by governments, we will:

- *Immediately stop buying Russian crude oil on the spot market and we will not renew term contracts.*
- *At the same time, in close consultation with governments, we are changing our crude oil supply chain to remove Russian volumes. We will do this as fast as possible, but*

the physical location and availability of alternatives mean this could take weeks to complete and will lead to reduced throughput at some of our refineries.

- *We will shut our service stations, aviation fuels and lubricants operations in Russia. We will consider very carefully the safest way to do this, but the process will start immediately.*
- *We will start our phased withdrawal from Russian petroleum products, pipeline gas and LNG. This is a complex challenge. Changing this part of the energy system will require concerted action by governments, energy suppliers and customers, and a transition to other energy supplies will take much longer.*

These societal challenges highlight the dilemma between putting pressure on the Russian government over its atrocities in Ukraine and ensuring stable, secure energy supplies across Europe,” said van Beurden. “But ultimately, it is for governments to decide on the incredibly difficult trade-offs that must be made during the war in Ukraine. We will continue to work with them to help manage the potential impacts on the security of energy supplies, particularly in Europe.”

Anexo 6

Volvo Cars

Comunicado de imprensa do dia 26 de junho de 2023 (Disponível em: [Statement regarding Ukraine/Russia - Volvo Cars Global Media Newsroom](#))

“Volvo Cars has great sympathy with people affected by the war in Ukraine. Volvo Cars was among the first carmakers to suspend its operations in Russia in February 2022. The decision to suspend operations was followed by the process to wind down the Russian subsidiary last year. Volvo Cars has also provided humanitarian aid to families and children affected by the war in Ukraine. Volvo Cars is listed on the Swedish stock exchange and follow Swedish and EU-governed laws and regulations. Volvo Cars does not comment on the decisions and actions of other companies, including our shareholders. For questions regarding Geely Holding we refer to Geely Holding.”

Anexo 7

Marriott International Inc.

Comunicado de imprensa do dia 6 de junho de 2022 (Disponível em: <https://news.marriott.com/news/2022/06/03/marriott-international-statement>)

“The conflict in Ukraine, now stretching into the fourth month of fighting and displacement, has had grave humanitarian, socioeconomic and global impacts. Throughout this challenging period, Marriott has kept the safety and wellbeing of our associates and guests top of mind.

Since the start of the war, we have remained in regular contact with our teams on the ground as we continued to evaluate our ability to operate in this changing legal and geopolitical landscape. On March 10, we shared our decision to close our corporate office in Moscow and pause the opening of upcoming hotels and all future hotel development and investment in Russia.

We have come to the view that newly announced US, UK and EU restrictions will make it impossible for Marriott to continue to operate or franchise hotels in the Russian market. We have therefore made the decision to suspend all Marriott International operations in Russia. The process to suspend operations in a market where Marriott has operated for 25 years is complex.

As we take steps to suspend hotel operations in Russia, we remain focused on taking care of our Russia-based associates. Since the war began, we have supported associates in Ukraine, Russia and across the region, including securing employment with Marriott outside of countries directly affected by the conflict. We have deployed \$1 million in internal disaster relief funds for associates and their families to assist with

resettlement aid, including food vouchers, transportation assistance, medical, and legal support.

In addition, over 85 of our hotels are now providing lodging to refugees from Ukraine in neighboring countries. We have provided over \$2.7 million in hotel-level financial, fundraising, and in-kind support, including food and supply donations, to relief organizations operating on the ground. Marriott is focused on hiring refugees, with more than 250 already hired across more than 40 hotels in 15 European countries, with plans to continue. We will also match Marriott Bonvoy points donations to World Central Kitchen and UNICEF, up to 100 million points this year, with over 50 million points donated to date.

We continue to join our associates and millions of people around the world in wishing for an end to the current violence and the start of a path towards peace.”

Anexo 8

Panasonic

Comunicado de imprensa do dia 4 de março de 2022 (Disponível em: <https://holdings.panasonic/global/information/statement202203.html>)

“At Panasonic Group, we have been very concerned about the current situation in Ukraine and would like to express our deep condolences to all the victims. We hope that the world will return to peace and security as soon as possible.

The Group will keep monitoring developments and provide humanitarian assistance where necessary. As a first step, we have decided to donate approximately 20 million yen to the Polish Red Cross, which is supporting those who have evacuated to neighboring Poland from Ukraine and to Peace Winds Japan, an NGO providing assistance to Ukraine.

Due to the economic, logistical and other practical challenges, we have in principle decided to suspend transactions with Russia.”

Anexo 9

Stellantis

Comunicado de imprensa do dia 19 de abril de 2022 (Disponível em: <https://www.stellantis.com/en/news/press-releases/2022/april/stellantis-suspends-production-in-russia>)

“Given the rapid daily increase in cross sanctions and logistical difficulties, Stellantis has suspended its manufacturing operations in Kaluga to ensure full compliance with all cross sanctions and to protect its employees.

Stellantis condemns violence and supports all actions capable of restoring peace.”

Anexo 10

Meta

Comunicados compartilhados pela Meta: Devido ao elevado número de declarações oficiais da empresa relativamente às decisões tomadas, faz-se a partilha do seguinte link, onde se encontram agrupadas todas as declarações: <https://about.fb.com/news/2022/02/Metas-ongoing-efforts-regarding-russias-invasion-of-ukraine/>

Anexo 11

Galp

Comunicado de imprensa do dia 3 de março de 2022 (Disponível em: <https://www.galp.com/corp/en/media/press-releases/press-release/id/1323/galp-to-suspend-russian-oil-product-purchases>)

“Galp deplores the Russian acts of aggression against the people of Ukraine. Galp’s Board of Directors has therefore decided to suspend all new purchases of petroleum products either sourced in Russia or from Russian companies. Although Galp has no joint ventures with any Russian entities, Galp is also in the process of eliminating direct or indirect exposure to petroleum products either sourced in Russia or from Russian companies in existing contracts. Although this measure will impact the Sines operations and its likely financial contribution, Galp will continue to ensure the supply of gas and fuels to the Portuguese market.

Galp’s Chairman, Paula Amorim, underlines that “this terrible act of aggression by Russia against Ukraine absolutely violates the values that Galp defends, such as freedom and human rights. In such a complex and terrible context, our decision is simple: Galp will not contribute to finance war”.

Galp’s CEO, Andy Brown, highlights: “Russia’s massive invasion of Ukraine represents a harsh blow to the free world. Our sympathy is with the Ukrainian people who are suffering this aggression. We are looking at how Galp can support the collective humanitarian efforts”.

Anexo 12

Mastercard

Comunicado de imprensa do dia 28 de fevereiro de 2022 (Disponível em: <https://www.mastercard.com/news/press/2022/february/mastercard-statement/>)

“The invasion by Russian military forces over the past week has been devastating for the people of Ukraine. Our thoughts continue to be with those impacted.

Our first priority has been the well-being of our employees and their families. Our teams are working around the clock to help secure their safety, using all the resources at our disposal. We will keep our employees in mind throughout the region as we navigate through this crisis.

As a result of sanction orders, we have blocked multiple financial institutions from the Mastercard payment network. We will continue to work with regulators in the days ahead to abide fully by our compliance obligations as they evolve.

Given the unfolding emergency, we are also working with our partners to direct funding and humanitarian aid where it can provide the greatest impact. Today, we announced a \$2 million contribution to the Red Cross, Save the Children and our employee assistance fund for humanitarian relief. We will actively pursue additional opportunities to assist aid organizations to play our part in supporting the global relief effort.

Of the many roles we play, among the most important is ensuring the safety and security of the global payments ecosystem and our own network. (...)”

Comunicado de imprensa do dia 5 de março de 2022 (Disponível em: <https://www.mastercard.com/news/press/2022/march/mastercard-statement-on-suspension-of-russian-operations/>)

“For more than a week, the world has watched the shocking and devastating events resulting from the Russian invasion of Ukraine. Our colleagues, our customers and our partners have been affected in ways that most of us could not imagine.

We have previously shared the steps we have taken in response to these events, with the well-being and safety of our employees being our first and foremost priority. And as we have navigated and complied with our regulatory commitments, we have been in constant dialogue with our customers, partners and governments. We’ve received perspectives from our employees, in addition to people across the industry, consumers and our shareholders. We have also considered what would be most important to support the continued availability of services, if possible, to impacted people in the region.

It’s with all of this in mind – and noting the unprecedented nature of the current conflict and the uncertain economic environment – we have decided to suspend our network services in Russia.

(...)

These have been and will continue to be very difficult days – most of all for our employees and their families in Ukraine; for our colleagues with relatives and friends in the region; for our colleagues in Russia; and for the rest of us who are watching from afar.

As we take this step, we join with so many others in hoping for and committing to a more positive, productive and peaceful future for us all.”