

## Desafios da Globalização

A globalização é uma palavra com que nos deparamos diariamente em nossos locais de trabalho, em notícias, artigos, revistas de negócios e materiais escolares. Wikipedia define globalização como "um processo de integração internacional decorrente do intercâmbio de visões de mundo, produtos, ideias e outros aspectos da cultura".

O fenômeno tornou bastante difundido ao longo das últimas duas décadas que ninguém se surpreende mais se encontrarem Coca-cola na zona rural do Vietnã, a Accenture em Tashkent e calçados da Nike na Nigéria. O uso da palavra neste contexto de negócios é iniciado, pelo menos, em 1944, mas sua primeira aparição foi muito visível nos escritos de Theodore Levitt, professor de Marketing cujo artigo publicado pela Harvard Business Review em 1983 foi intitulado "A globalização dos mercados". A figura 1 mostra a operação de uma empresa com a sua presença, em mais de um país.

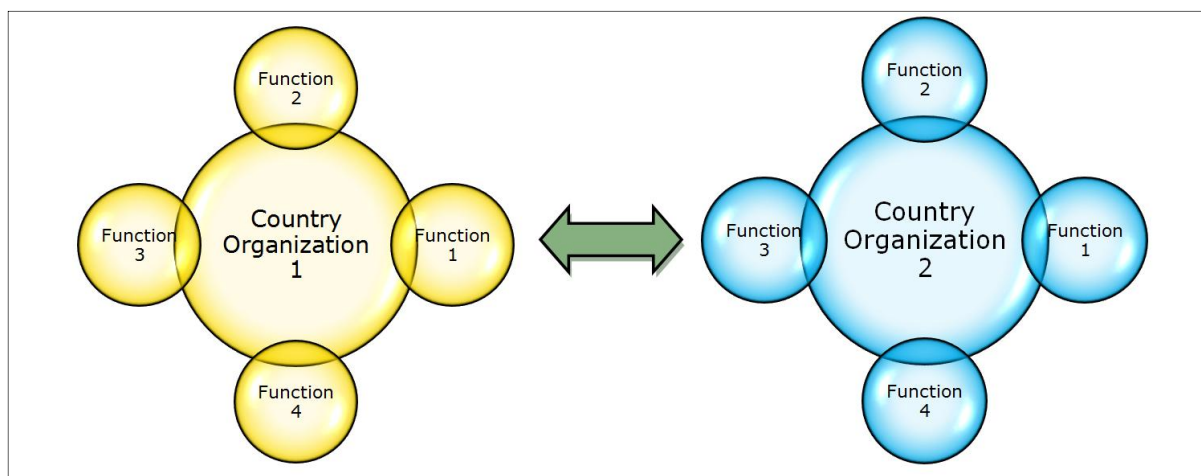


Figura 1 - operação de uma empresa com a sua presença em mais de um país.

A figura 2 mostra um exemplo de uma organização que possui uma operação global.

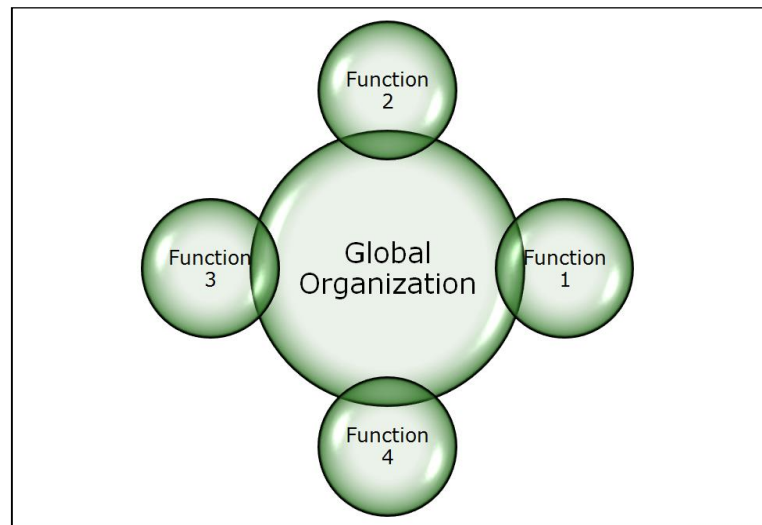


Figura 2 - O funcionamento de uma organização que opera globalmente

O economista David Henderson, da Escola de Negócios de Melbourne amplia a definição em cinco partes relacionadas, mas distintas:

- A tendência crescente de empresas para pensar, planejar, operar e investir para o futuro com referência aos mercados e oportunidades em todo o mundo;
- A crescente facilidade e barateamento das comunicações internacionais, com a Internet como o aspecto líder;
- A tendência em direção a uma maior integração econômica internacional, resultando na diminuição da importância das fronteiras políticas. Essa tendência é alimentada, em parte, pelas duas primeiras tendências, mas ainda mais poderosa por políticas oficiais destinadas a liberalização comercial e de investimento;
- A importância aparentemente crescente de questões e problemas que se estendem para além das fronteiras nacionais e o impulso resultante para lidar com eles através de alguma forma de ação internacional e
- A tendência para a uniformidade (harmonização), pelo qual normas, padrões e práticas são definidas e executadas com respeito às regiões ou o mundo como um todo, e não dentro dos limites dos países.

Como qualquer tentativa das organizações globais para aumentar a sua presença no mercado mundial, a globalização tem suas vantagens e desafios. Neste artigo será foco do nos desafios que as empresas lidam com a operação em um ambiente global.



*"Como a globalização continua, as empresas terão de lidar com discontinuidades, tanto no fornecimento (recursos) quanto na demanda (receita). China e Índia vão continuar a aumentar o seu efeito sobre a economia global. As empresas terão de entender o que isso significa para os negócios e o que TI deve fazer para apoiar um ambiente de negócios drasticamente alterado".*

*Fonte: Gartner, janeiro de 2007*

## Integração da Cadeia de Suprimentos Global

O setor de manufatura do mundo está diante de um desafio enorme para sustentar suas cadeias de suprimento e o tratamento da pressão descendente sobre os preços de hoje. As cadeias de suprimento da maioria dos grandes fabricantes estão espalhadas ao redor do mundo. Isto os torna extremamente vulneráveis, como foi visto durante a crise de Fukushima, no Japão.

Além disso, com taxas de câmbio apreciáveis, especificamente entre a China e os EUA, a margem está encolhendo diariamente. As reduções de custo estão se tornando raras. Muitos ainda vêem cadeia de suprimento como um termo de fabricação, mas, na realidade, a cadeia de suprimento também importante envolve fluxos financeiros. Sem ter em conta o risco cambial, os lucros podem desgastar-se rapidamente pelo aumento do custo de insumos de material, produto acabado e ineficiências. Esta é uma tripla ameaça - um verdadeiro jogo de Press Your Luck se a única consideração é o custo de compra direta.

De acordo com essa realidade, existem três maneiras para a empresa poder se proteger dos movimentos cambiais:

- Cobertura (hedge) contra o risco, através de ferramentas financeiras ou gerando ativos monetários na China.
- A cadeia de suprimento deve ser considerada. Como as margens de lucro podem ser protegidas por redução de custos desnecessários em operações?
- Mudar para uma nova fonte de custo baixo pode fornecer proteção. A chave é construir essa competência.

Proteger o crescimento requer clientes e redes de fornecedores verdadeiramente globais: o crescimento do mercado futuro depende de clientes internacionais e produtos personalizados. Globalização da cadeia de aumento da oferta e da complexidade precisa ser gerida de forma eficaz.

Dinâmica do mercado de demanda regional, com configurações de Cadeias de Suprimento de custo otimizado: exigências dos clientes e concorrentes precisam cadeias de suprimento regionalmente adaptadas e ofertas de produtos. Otimização de custos da cadeia de suprimentos End-to-end será fundamental.

Gestão de riscos envolve a Cadeia de Suprimentos End-to-End: Risco e gestão de oportunidades devem abranger toda a oferta de cadeia a partir do planejamento de demanda para a expansão da capacidade de produção e deve incluir as cadeias de suprimentos de parceiros-chave.

Organização da cadeia de suprimentos existente não é verdadeiramente integrada e autônoma: A organização da cadeia de suprimentos precisa ser tratada como uma organização única e integrada. Para ser eficaz, melhorias significativas necessitam de apoio em todas as funções da cadeia de suprimentos.

Ética e o "Como" (How), dentro do negócio

As empresas que operam em países estrangeiros descobrir que entender e cumprir com as leis variantes, gestão de funcionários longe da sede, atendendo clientes e relativas a fornecedores e parceiros em várias jurisdições pode apresentar desafios significativos para o desenvolvimento de partilha de valores corporativos e realizar uma cultura verdadeiramente global.

As empresas multinacionais são desafiadas com três questões fundamentais:

- 1) Como promover uma cultura de conduta ética em todos os países de [www.qualipp.com](http://www.qualipp.com)

operação?

2) Como envolver uma força de trabalho global para compreender e adotar os seus valores corporativos?

3) Como conhecer a rede de complexas obrigações legais e de conformidade que podem existir em todos os seus locais?

Embora cada uma dessas questões podem ser examinadas de forma independente, as soluções exigem uma abordagem sistemática e holística que reflete um compromisso corporativo de conduta responsável. Para construir um grande negócio verdadeiramente global, os líderes empresariais precisam adotar um padrão global de práticas éticas. Muitos argumentam, "Quando em Roma, faça como os romanos". Em outras palavras, seguir as práticas locais. Na atualidade, o mundo dos negócios se tornou global, que intensificou o debate da ética. Fazer pagamentos para obter negócios é prática comum em muitos mercados em desenvolvimento da Ásia, África, Oriente Médio e Europa Oriental e algumas empresas se sentem obrigados a jogar o jogo para competir. Testemunhe a alemã Siemens (SI), que admitiu a quase US \$ 2 bilhões em propinas, levando a demissão de presidente do conselho e seu CEO em 2007. Então há britânica BAE Systems, que foi acusado de fazer um pagamento de US \$ 2 bilhões a um príncipe saudita para assegurar \$ 80 bilhões em contratos com o governo. (A empresa negou a acusação, que está sendo investigado pela Justiça dos EUA)

O que é significativo sobre esses escândalos éticos é o dano que eles fazem para grandes instituições. Operacional ética exige muito mais do que um código de conduta. O CEO e gestão de topo deve se envolver com funcionários em todo o mundo para insistir na transparência e conformidade. Caso contrário, eles nunca vão saber o que está acontecendo. A empresa deve ter um sistema de circuito fechado de monitoramento e auditoria. A abordagem "não olhe, não diga" ira destruir a reputação de sua empresa. Altos padrões requerem uma política de tolerância zero.

## Cultura Trabalho e Empatia

Trabalhar em uma equipe global exige compreensão, flexibilidade e consciência. Os líderes de equipes dispersas globalmente precisam estabelecer metas claras, que têm equipes e que a tecnologia adequada é disponibilizada para trabalhar e se comunicar de forma eficaz.

"Sempre que possível, introduzir um encontro cara a cara de todos os [www.qualipp.com](http://www.qualipp.com)

membros da equipe no início de uma atividade ou projeto, para que as pessoas possam encontrar-se cara a cara e as funções, objetivos e formas de trabalho ou pode ser decidido na frente", diz Vijay. Vamos ver um exemplo. Considere a instalação de uma multinacional na Ásia. Por ser do Oeste, a empresa não entende sobre o local de trabalho orientada para a hierarquia. A equipe no local tentando configurar as operações fica constantemente frustrada à medida que a equipe de fábrica depende da liderança. Eles queixam-se da habilidade da organização para a tomada de decisão. O que eles não conseguem adaptar-se é uma estratégia para trabalhar com a equipe e fazê-los perceber a importância da tomada de decisões e levá-los para fora do local de trabalho convencional que trabalharam toda a vida dentro

O Trabalho global é uma abordagem flexível e benéfica quando é feito corretamente, entretanto será sempre necessário considerar a exclusão, as culturas, os fusos horários, tipos de personalidade e confiança. Os fatores acima mencionados constituem apenas a ponta do iceberg dos desafios que uma organização enfrenta em um ambiente global. A globalização tem vários impactos, alguns positivos e outros negativos.

## Impacto positivo

- Uma economia melhor - introduz o rápido desenvolvimento do mercado de capitais
- Introdução de novas tecnologias, avanços em telecomunicações, a introdução de satélites, celulares, são todos os resultados da globalização.
- Os novos padrões de pesquisa científica são todos resultados da globalização.
- Os padrões de vida foram melhorados;
- A globalização introduz um comércio melhor, porque mais pessoas estão empregadas.
- Além do aspecto econômico, a globalização também trouxe um impacto no domínio político e cultural.
- Culturalmente falando, a globalização trouxe em diferentes ideologias e processo de pensamento entre as pessoas.
- Politicamente falando início, do sistema democrático ocidental tem um [www.qualipp.com](http://www.qualipp.com)

impacto na política.

## Impacto negativo

- A globalização traz medo também, por causa do grande fluxo do capital entre os países, e que, introduz uma distribuição injusta e imoral de renda.
- Outro medo é perder a integridade nacional devido à intensa troca de comércio, dinheiro, independentes políticas internas são perdidas.
- A pressão mental sobre as empresas que leva muitas pessoas a perder os seus empregos

A globalização é um processo inevitável e irreversível. Se isso é verdade, como podem ser evitados ou minimizados os impactos negativos da globalização? Como pode o processo de globalização ser usado para melhorar a distribuição da riqueza, em vez de alargar o fosso entre os ricos e os pobres? Estes são desafios que os líderes mundiais enfrentam à medida que entramos no século 21. As respostas não são fáceis.

Autor: Vijay Parsi

Edição final: Fabiano Faccini

## Referencias bibliográficas:

- <http://www.economist.com>
- <http://www.businessweek.com>
- <http://www.industryweek.com>
- <http://www.ethics.org>
- <http://www.referenceforbusiness.com>
- Wikipedia