

COMO TORNAR UMA EMPRESA EFICIENTEMENTE GLOBAL

Gabriela Barreto Araújo Swerts

Aluna do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis na UERJ

Josemar Azevedo Araújo

Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade Moraes Junior

1 INTRODUÇÃO

As constantes transformações que vêm acontecendo no Brasil e no mundo estão diminuindo as distâncias e impondo mudanças no processo de gestão das organizações, tendo em vista a necessidade de sua participação em um mercado bastante competitivo para que possam garantir sua continuidade.

O objetivo deste trabalho é apresentar um modelo orientador que possa ser útil no processo de gestão das organizações que desejam ingressar na Globalização de forma mais competitiva possível.

Para tanto, dividimos este trabalho em cinco momentos: no primeiro, faremos uma exposição acerca das causas e conseqüências da Globalização no Brasil e no mundo, elucidando o que vem a ser o processo globalizacional para a sociedade e para as organizações; no segundo, trataremos do papel da sociedade nas organizações apreciando um aspecto histórico; no terceiro, abordaremos as fases organizacionais levando em consideração as formas como as organizações são vistas; no quarto, nosso enfoque será direcionado à competitividade das empresas brasileiras tendo em vista um novo modelo de sociedade, clientes e consumidores e, concluindo, iremos traçar um modelo orientador, com base nas

dicas sugeridas por Daniels & Daniels em Visão Global.

2 GLOBALEZAÇÃO - CAUSAS E CONSEQÜÊNCIAS

Há muitos anos a globalização vem batendo às nossas portas, porém de forma bastante discreta, através da formação de blocos econômicos como o NAFTA, a Comunidade Européia, o Mercosul e outros, da queda do muro de Berlim e da abertura do mercado de alguns países como o Brasil, no início dos anos 90. Mas a globalização, uma etapa mais avançada da internacionalização, é a integração mundial das atividades de uma organização como se o mundo fosse um único país.

Várias são as mudanças que estão ocorrendo no Brasil e ainda vão ocorrer, como por exemplo a quebra de monopólios estatais, leis que protegem-nos dos cartéis, leis de direito intelectual e abertura para concessões públicas. Essas mudanças estão ocorrendo por que os capitais estrangeiros, dinheiro para novos investimentos, estão ditando as regras do jogo e estabelecendo condições para investimentos e troca no comércio internacional. Até os governos estão dependentes do capital mundial para realizarem certas ações, como a geração de emprego e renda.

A Globalização faz-nos perceber o mundo bastante diferente da forma como o enxergou Fernão de Magalhães, ou seja, não existe mais distância que nos impeça de fazer um pagamento bancário em qualquer ponto da Terra, de forma imediata, nem de saber o que está acontecendo no Japão neste exato momento, ou nas bolsas de New York e de Hong Kong. O que nos separa, agora, da Europa não é mais o Oceano Atlântico, e sim alguns minutos de acesso via Internet. Essas tecnologias de informação deram origem a novos paradigmas no processo da comunicação.

Da mesma forma que a Globalização, para muitos, é considerada um grande avanço potencial para criarmos soluções e riquezas em ritmo impressionante, tendo em vista estarmos vivendo a era da informação e do conhecimento; para outros, pode ser motivo de desemprego, fome, depressão, sofrimento e aumento da violência.

Os valores culturais da sociedade mudaram em virtude da globalização. O consumismo e o desperdício foram trazidos pela tecnologia que lança produtos, muitas vezes, inúteis para todos os gostos, de várias formas e qualidades e a vários preços para poucos consumidores, tendo em vista a idéia de que a globalização traz também o subemprego, o desemprego, a precarização das condições do trabalho e o desaparecimento de algumas de suas categorias. Percebemos isso, claramente, quando vamos a um *shopping* e não vemos mais nos estacionamento pessoas controlando entrada e saída de carros e sim guichês eletrônicos exercendo essa atividade. O mesmo ocorre nos bancos onde os caixas eletrônicos substituem os funcionários; assim, podemos possuir conta bancária sem precisar comparecer à agência, a não ser para assinarmos a ficha cadastral, receber talão de cheques através dos correios, solicitar extratos e saldos por telefone ou fax, pagar nossas contas por débito automático ou fazer tudo isso via internet, independentemente, portanto, da interferência humana.

Não são só as pessoas que estão sofrendo consequências da economia globalizada. As empresas estão tendo sérias

dificuldades em se inserirem neste contexto onde quem manda é quem tem poder e condições de mandar. O que se percebe é que estamos no advento de um novo ciclo de organizações.

Mas, na verdade, entendemos que a Globalização não é esse monstro que alguns costumam "pintar". Ela está mudando valores culturais da sociedade e das organizações, e para melhor. Aqueles que têm um pouco de visão estão percebendo que, para não ficarem de fora deste contexto, devem passar a enxergar o mundo de forma globalizada.

As empresas, inclusive as pequenas e médias, estão à procura de novos mercados para conseguirem manter-se vivas e competitivas e atraírem novos clientes. Cabe aqui lembrar que os clientes também estão globalizados, ou seja, estão mais exigentes devido ao fato de terem à sua disposição vários produtos iguais, similares ou substitutos.

Nos dias de hoje, as empresas encontram grande facilidade para adquirir tecnologia, podendo, portanto, ampliar seu mercado oferecendo novos e melhores produtos a um custo bem inferior.

Numa economia globalizada a palavra de ordem é sobrevivência. Para tanto, a empresa deve ter a consciência de que:

- a) precisa ser líder de mercado ou pelo menos deve ter condições de competitividade e coragem para enfrentar a concorrência;
- b) deve oferecer um produto com um bom diferencial de tecnologia e qualidade associado a um bom atendimento ao cliente;
- c) deve trabalhar com alta produtividade e reduzir seus custos;
- d) deve ter um marketing competitivo, inovador, dinâmico, com o objetivo de criar novos mercados desenvolvendo novas oportunidades de negócios.

Tendo em vista todas essas mudanças de que estamos falando, decorrentes da globalização, passou-se a exigir grandes modificações nos sistemas de controle e gestão das empresas, com cada uma utilizando meios

de controles e gestão diferentes, dependendo das características pessoais de seus administradores e da organização bem como do contexto social e organizacional em que está inserida. Devemos, portanto, ter consciência do papel da sociedade nas organizações.

3 AS ORGANIZAÇÕES E A SOCIEDADE

Na sociedade de 1900 a família servia de agente e órgão na maioria das tarefas sociais em todos os países. As instituições eram poucas e de pequeno porte. Nessa época, a sociedade estava inserida num contexto onde o governo era a figura central e o restante era dividido em pequenas oficinas, pequenas escolas, profissionais liberais trabalhando por conta própria, artesãos, fazendeiros, dentre outros. A maioria dos bens e serviços era oferecida sem uma análise de sua utilidade para os clientes, bem como de sua necessidade.

Nas últimas décadas, principalmente depois da Segunda Guerra Mundial, as empresas cresceram, e mais depressa ainda cresceram instituições como as Universidades, os Hospitais, os Sindicatos, os Institutos de Pesquisa, alcançando tamanho e complexidade nunca previstos.

Estas organizações empregam pessoas, resultando numa sociedade empregada e dependente. São estas organizações que garantem o sustento das pessoas e a elas oferecem as oportunidades de acesso a uma posição e função na sociedade, assim como sua realização e satisfação pessoal.

Ao serem oferecidos produtos e serviços ao consumidor, a identificação da necessidade de satisfazer seus desejos torna-se imprescindível.

Percebemos a incomparabilidade das instituições do início do século com as do final, no que tange ao sentido, ao tamanho e à complexidade que tomaram.

Para Peter Drucker, essas mudanças começaram com a Carta de Direito dos Ex-Combatentes, que deu condições para todos os soldados americanos, que voltaram da Segunda Guerra Mundial, estudarem em uma

Universidade, dando início à sociedade da era do conhecimento, alegando que o conhecimento é o principal recurso para os indivíduos e para a economia em geral.

Os fatores de produção, até então imprescindíveis – terra, mão de obra e capital – passam a ser secundários, podendo ser obtidos com facilidade caso façam uso do conhecimento especializado associado a uma tarefa que se deva executar. É por isso que consideramos a sociedade do conhecimento como uma sociedade de organizações que tem finalidade e função de cada organização. Seja a organização empresarial ou não, representa a integração de conhecimento especializado com uma tarefa comum.

Sabemos que os problemas e as aflições que as organizações enfrentam, como a necessidade da estabilidade da comunidade e da desestabilização da organização, o relacionamento entre os indivíduos e as organizações, bem como as responsabilidades de um perante o outro, a necessidade de autonomia da organização e de sua responsabilidade social, etc., serão resolvidos onde se originam: na organização e na sua cúpula.

A sociedade, a família e algumas instituições são por demais conservadoras e não aceitam ou pelo menos evitam as mudanças.

A organização moderna é desestabilizadora, na intenção da inovação, ou até da “destruição criativa”. Para “encurar” as mudanças as organizações precisam estar “organizadas”.

Colocar o conhecimento para trabalhar com as ferramentas disponíveis é a maior função da organização.

4 AS FASES ORGANIZACIONAIS

Desde o final do século XIX, as organizações vêm sofrendo mudanças e com isso vêm se desenvolvendo para acompanhar o ritmo das mudanças do ambiente em que estão inseridas.

Gareth Morgan (1996), em seu livro *Imagens da Organização*, desenvolveu três

metáforas – organizações como máquinas, organizações como organismos e organizações como cérebros - que facilitam nossa compreensão acerca destas mudanças organizacionais.

Quando apresentou as Organizações vistas como máquinas, fez uma comparação da burocracia com a mecanização alegando que a primeira rotiniza a administração com precisão, velocidade, clareza, confiabilidade e eficiência atingidas por uma divisão rígida de tarefas, supervisão hierárquica e regras e regulamentos detalhados, assim como as máquinas rotinizam a produção.

Já as Organizações vistas como organismos estão relacionadas a correntes como a Escola das Relações Humanas, a Teoria dos Sistemas, a Teoria da Contingência e a visão da Ecologia Organizacional, que ajudam a esclarecer as relações entre a organização e seu meio, a importância da inovação e da sobrevivência como objetivo central. Estas correntes permitem, também, entender a necessidade da união entre a estratégia e a estrutura, a tecnologia e as dimensões humanas.

Quanto à comparação das Organizações com Cérebros, Morgan alega que cada aspecto do funcionamento organizacional depende do processamento de informações fazendo com que as organizações sejam compreendidas como sistemas de informações, assim como o cérebro é um sistema de funcionamento ao mesmo tempo genérico e especializado. Um ponto importante nessa comparação refere-se à condutividade entre os neurônios, permitindo processamento simultâneo de informação nas diferentes partes do cérebro, uma receptividade a diferentes tipos de informação ao mesmo tempo, além de impressionante capacidade de conhecer aquilo que se lhe está passando à volta. E complementa dizendo que os cérebros têm uma interessante capacidade de organizar e reorganizar a si mesmos para lidar com as contingências que enfrentam.

Cabe aqui ressaltar um modelo organizacional muito interessante que impacta bastante as mudanças que vivenciamos nos dias de hoje: as Organizações vistas como Culturas, onde a cultura do ambiente em que as

organizações estão inseridas dita seus modelos e costumes, levando a uma organização com características locais e específicas; e é nesse sentido que imaginamos as Organizações do futuro, envolvidas com todas as culturas mundiais misturadas formando uma só.

As organizações desenvolvidas no oriente, com culturas bastante definidas até então, possuem diferenças de funcionamento e trabalho em relação às organizações provenientes do ocidente. Com o desenvolvimento do pensamento globalizado, as culturas existirão mas não serão fatores diferenciadores nem limitadores entre as organizações.

5 A COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

A Globalização não se limita apenas às transações entre empresas transnacionais, envolvendo os países de todo o mundo, mas também transações realizadas sob um novo prisma, conjugando as qualidades de seus produtos e serviços com as necessidades e exigências específicas de sua clientela já globalizada. Para tanto, determinar quem são os consumidores globais de seus produtos e serviços é condição *si ne quo non* para a inserção num mundo globalizado.

Quando falamos consumidores ou clientes globais, referimo-nos tanto aos grandes clientes com operações em vários países, os quais requisitam contratos globais de vendas e de prestação de serviços, como pessoas em todo o mundo, que obtendo uma infra-estrutura tecnológica de informação global passam a exigir os mesmos produtos que são oferecidos em qualquer lugar, independente do local em que vivem.

Para atender essa nova demanda, as empresas devem estar preparadas para enfrentarem a competitividade e a concorrência com produtos e serviços provenientes de vários lugares, onde encontramos diversos elementos diferentes, elementos esses tecnológicos, humanos, financeiros, etc.

Como exemplo, podemos citar, dentre

vários, os produtos fabricados na China, que recebem bem menos custos do que os fabricados no Brasil tendo em vista que naquele país a mão de obra é bastante barata e os encargos sociais praticamente não existem. Isto significa que para sermos competitivos em preço, devemos produzir ao mesmo custo da China.

Um outro bom exemplo é a comparação dos produtos japoneses com os produtos brasileiros. O Japão dispõe de uma tecnologia de ponta, produzindo com margem de erro 0 (zero), e de qualidade incomparável com qualquer outro do mundo.

Para concluirmos esta relação de exemplos citamos os Estados Unidos, que não possuem mão de obra para determinados serviços que dispõem de conhecimento e raciocínio, como serviços braçais de limpeza, arrumação, lavagem de pratos, dentre outros que a tecnologia já satisfaz.

As mudanças que estão ocorrendo nas empresas brasileiras estão abrindo espaço à aceleração e ao acirramento da competitividade entre elas. O melhor exemplo é o caso da expansão das empresas de Telecomunicações, que se limitavam aos seus mercados domésticos, agora estão se deparando com um mercado global, sendo obrigadas a mudarem seus paradigmas desenvolvendo novos sistemas de organização com o objetivo de mudar e inovar para competir.

A busca de competitividade em mercados internacionais é interferida pela nossa escassez de recursos materiais e energéticos, que está obrigando as empresas a dispensarem grandes esforços de capacitação de recursos humanos, esforços esses aliados a valores culturais e religiosos estabelecidos.

A abertura de mercado aos produtos estrangeiros trouxe demandas bastante complexas para as empresas brasileiras, as quais tiveram dificuldades para estabelecer estratégias e, conseqüentemente, para organizar adequadamente seus processos de aprendizagem.

As empresas brasileiras lidam diariamente com pressões emergenciais imprevisíveis e freqüentes para um mercado

ainda mal definido em termos de perfil de demanda. Devemos pensar seriamente na questão da seqüencialidade das informações e das capacitações das pessoas envolvidas nesse processo de mudanças.

Concedamos, então, com Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury (1995), quando afirmam que "é difícil admitir que exista hoje, ou que venha existir, um novo único modelo organizacional, uma *best practice* para um novo contexto competitivo internacional. O que nos parece fundamental é a orientação das empresas para a nova dinâmica competitiva e a existência de um tecido institucional que dê sustentação ao processo de aprendizagem e inovação nas empresas".

Então, o que podemos fazer agora é orientar as empresas para que possam ingressar nesse novo conceito de competitividade fazendo uso dos preceitos de sustentação da aprendizagem e inovação do pensamento organizacional.

6 ORIENTAÇÃO ÀS EMPRESAS BRASILEIRAS PARA INGRESSAREM NO CENÁRIO GLOBALIZADO

Antes de elencarmos os passos que precisam ser tomados para as empresas tornarem-se verdadeiramente globais, devemos entender o que é uma empresa global.

O termo global se refere ao âmbito empresarial, ou seja, não é necessário que a empresa possua filiais em todo o mundo ou que possua assinaturas de jornais de todos os países do mundo, nem que tenha tecnologia suficiente para comunicar-se com todos os países. O importante é que ela possua uma estratégia e um plano global no que se refere aos seus produtos, marketing, logística, pesquisa e desenvolvimento, etc. O termo global está relacionado à forma como a empresa trabalha seus produtos, treina seus funcionários, etc., preparando-os para todos os consumidores, investidores e clientes do mundo.

Para ser global, como já foi dito, não é necessário que a empresa possua filiais em todos os países do mundo, ela pode ter somente

um espaço físico a sua disposição, espaço este que deve ser transparente, permitindo acesso ao mercado e aos clientes individuais.

Uma empresa, para ser global, deve conhecer seus clientes, e os clientes dos seus clientes, e atendê-los de forma igualitária, sem restrições nem discriminações, ou seja, o mesmo tratamento para os clientes globais e locais. A empresa global deve ter condições de adaptar seus negócios aos países em que se encontra, tanto no que tange aos valores, aos princípios, aos sistemas empresariais, diversificando, assim, sua cultura e seu entendimento perante o mundo.

Uma empresa global deve se equilibrar quanto aos sistemas globais e locais, atendendo a ambas as necessidades, sendo assim flexível ao ambiente local e estando preparada para agir como um sistema global integrado.

Mas, tornar-se global é a grande questão que os administradores e executivos enfrentam nos dias de hoje. Neste caso, o que podemos fazer é orientá-los, apresentando idéias para que suas empresas sejam inseridas nesse contexto.

John Daniels e Dr. N. Caroline Daniels apresentam, no livro *Visão Global: Criando Novos Modelos para as Empresas do Futuro*, seis imperativos estratégicos globais que consideram que podem ser desenvolvidos num prazo de cinco anos, de forma razoável:

a) Criar uma clareza de visão e de mentalidade

O ex-presidente da AT&T, Arch McGill, diz que "a mudança dentro de uma empresa começa com uma visão" e complementa: "Precisamos criar uma visão excitante, que inspire diariamente as pessoas; algo que as faça sentir-se bem dando algo de si; algo que possa catalisar seu desejo inerente de fazer uma diferença fundamental no mundo".

Daniels & Daniels (1996) indicam que uma visão global eficaz proporciona inspiração e é um intangível poderoso que pode criar resultados tangíveis poderosos, e afirmam que essa visão global aliada à uma mentalidade

global é a primeira orientação às empresas que aspiram o ingresso no cenário globalizado.

Ter uma mentalidade global é mudar de uma perspectiva empresarial local para uma perspectiva global, imaginando os negócios sendo transacionados levando-se em consideração os seguintes atributos listados por Daniels & Daniels (1996):

- 1) "de um conceito geográfico (onde estou fazendo negócios) para um conceito empresarial (como estou fazendo negócios)", afinal de contas, as pessoas tendem a confundir o termo global com mundial ou geográfico. A empresa pode ser global realizando negócios apenas em um ou dois países e mantendo relacionamentos com fornecedores, distribuidores e clientes avançados interfuncional e intergeograficamente. O termo global se refere à forma como as empresas se organizam e não onde elas estão inseridas fisicamente.
- 2) "de um enfoque centralização versus descentralização, para fazer negócios em qualquer lugar", ou seja, é a capacidade de comunicar-se de forma eficiente e eficaz, utilizando os meios de tecnologia de informação disponíveis de maneira bastante acessível a toda empresa e pessoa em qualquer lugar do mundo, facilitando, assim, a comunicação e a satisfação das demandas de negócios;
- 3) "de uma visão mecanicista (o todo do negócio é igual a soma de suas partes) para uma visão holística do negócio (o todo é maior que a soma das partes)" o que significa dizer que aquele pensamento de que as pessoas devem ser tratadas como máquinas, ou seja, fazerem as coisas sem nem saberem o porquê, já está ultrapassado. Todos que estão envolvidos na organização devem ter uma visão holística, ou seja, participar de suas crenças,

valores e atitudes, criando uma consistência no tratamento com os clientes, com os fornecedores e outros parceiros comerciais. Quando se tem uma visão holística do negócio, percebe-se todas as funções internas como se estivessem coreografadas, ou seja, partes se relacionando entre si com um mesmo objetivo.

- 4) "do isolacionismo para uma situação de fronteiras pouco importantes ou inexistentes"; tratar as fronteiras existentes com indiferença é tarefa bastante difícil, mas é um bom indicio de que a empresa é global. Caso a empresa possua barreiras entre suas funções, suas divisas ou locais poderá estar correndo sérios riscos quanto à eficiência dos processos, a inovação e a flexibilização. Uma empresa global não conhece o isolacionismo nem as fronteiras.
- 5) "de uma atitude de *se não foi inventado aqui, não funciona* para a criação de redes de confiança"; a confiança entre as pessoas é um pré-requisito para que sua empresa se torne global. A explicação para isto é que se há confiança entre os envolvidos na organização: gerentes, executivos, administradores, os negócios são feitos de forma rápida e mais precisa, tendo em vista a economia de tempo quanto ao convencimento das pessoas. Muitas reuniões e eventos são realizados com esse intuito, ou seja, de fazerem as pessoas se conhecerem, trabalharem juntas e se confiarem, afinal de contas, todas trabalham com o mesmo objetivo.
- 6) "de uma mera presença física para a aceitação pela cultura local"; para serem encaixados em um ambiente cultural diferente, os produtos devem ser associados com a

empresa e se a empresa é percebida como um bom membro da sociedade, como de boa aparência e possuir sensibilidade, os produtos terão aceitação invejável. Cada país ou cada mercado possui exigências diversas e uma das formas de ser aceito é falar a língua do cliente. Um bom exemplo que podemos citar é a empresa de *fast food* Mc Donalds. Basta lembrarmos de 15 anos atrás quando os brasileiros não tinham o hábito de almoçar sanduíches, costume este norte americano. A Mc Donalds, que entrou no mercado mundial falando a língua de cada país, lança sanduíches com sabores especiais visando atender os costumes e a cultura local, porém, impondo o hábito norte americano de almoçar. O produto teve aceitação pois a empresa utiliza nossa língua, a ponto de muitas pessoas imaginarem que a Mc Donalds seja uma empresa brasileira.

- 7) "de controladores centralizados para a administração dos assuntos centrais"; esta prática é muito importante, mas difícil de se implantar numa empresa que já possui seus controladores centralizados, pois estes, normalmente, são pessoas que estão no comando há muitos anos trazendo consigo o ranço da administração primitiva; ou seja, se a pessoa é um gerente, um administrador, o que iria fazer num "chão de fábrica", se só conhece seu escritório? Nas empresas globais os gerentes das organizações têm a função de conector de muitas áreas operacionais e de divulgador e intérprete das comunicações entre os grupos. Os gerentes de empresas globais conhecem e participam de muitos trabalhos operacionais, principalmente quando da solução

- de alguns problemas ocorridos no setor produtivo.
- 8) "da duplicação de recursos para o aproveitamento das economias de escala"; para as empresas se tornarem eficientemente globais, os indivíduos que dela fazem parte devem compartilhar as informações relevantes com aqueles que delas precisam para realizarem com eficácia seus atributos. Os envolvidos na organização não devem ser somente receptores de informações, mas divulgadores, também, para que todos tenham acesso às informações vitais sobre como resolver problemas e como auxiliar uns aos outros nas dificuldades mais complexas.
 - 9) "de comunicações do tipo *chamûné* para redes de comunicação"; para que a empresa trabalhe de forma global, as pessoas devem dispor de comunicações em qualquer lugar, a qualquer tempo e com qualquer pessoa, como comentam Daniels & Daniels, no lugar de localizar informações dentro de funções organizacionais específicas. Muitas vezes as comunicações verticais prejudicam algumas tomadas de decisões cruciais por falta de tempo de retorno da decisão, ou seja, a informação necessária para essas tomadas de decisões chega tarde demais.
 - 10) "de um enfoque tão somente de curto prazo para incluir uma visão de longo prazo." A empresa que trabalha "apagando incêndio" ou planejando o dia seguinte está com sua continuidade comprometida e, além disso, nunca conseguirá alcançar o sonho de ser uma empresa global. Se almejar ingressar na globalização deve, além de tudo já explicado anteriormente, saber como o seu negócio se posiciona

economicamente no mundo, além de conhecer as oportunidades competitivas e as condições geográficas que pode usufruir, o que só conseguirá se projetar-se para um futuro mais distante.

b) Conhecer seu cliente global

Toda empresa que oferece seus produtos e serviços numa escala geográfica global tem no cliente global um segmento de clientes que está crescendo, tornando-se cada vez mais exigente e, portanto, poderoso.

O cliente global pode ser representado por empresas que compram nossos produtos ou serviços e os repassam para todo o mundo, globalizando-nos, assim.

Podemos ter também o cliente global que compra nossos produtos e serviços e os utilizam diretamente, em qualquer lugar do mundo, independentemente de sua cultura, seus hábitos, seu estilo e suas preferências. Esse cliente global representa uma pequena parcela da carteira de clientes que está sendo responsável por uma crescente parcela de faturamento, o que vem chamando a atenção dos gerentes.

Ter um produto universal também atrai os clientes mundiais. É só pararmos para pensar na Coca Cola, o refrigerante mais vendido no mundo que por ser encontrado em qualquer lugar, adquiriu confiança e fidelidade dos clientes, tal qual aconteceu com o sanduíche da Mc Donald's. Se você estiver em um país pela primeira vez e, ao procurar um restaurante fast food, encontrar o XXX Hamburguer e o Mc Donalds, qual iria escolher? Provavelmente o que você já conhece e confia.

Poucas empresas conhecem seus clientes globais, seus desejos, suas necessidades, suas preferências e muitas não sabem como atrair a clientela global nem manter clientes que já possuem. Outras conhecem seus clientes globais, mas não sabem como atendê-los nem percebem suas expectativas.

Então, o que fazer para resolver todas

essas deficiências quanto à clientela global?

Em primeiro lugar, a sugestão inicial seria fazer pesquisas de mercado muito rigorosas, acompanhadas de um desenvolvimento de estratégias de ação visando atender ao cliente global.

Em segundo lugar, tentar entender a que os clientes globais aspiram. A competitividade entre as empresas é solucionada pela capacidade delas apresentarem produtos e serviços diferenciados em preço e qualidade. O cliente global aspira aos produtos e serviços que se encaixem com suas necessidades e preferências, muitas vezes pagando qualquer preço. Mas se dispuser de quantidade proporcionando comparabilidade, o preço entra em jogo. Então, a qualidade, a variedade e o diferencial dos produtos e serviços oferecidos serão de suma importância na concorrência, assim como a menor distância entre a decisão de compra e a entrega do produto ou serviço representará o fim do jogo, donde sairá um vencedor e os outros perdedores. Isso tudo sem contar com o preço.

Em terceiro lugar, as empresas devem adaptar seus produtos à cultura dos clientes, principalmente se o negócio está orientado para esses clientes, o que é tarefa bastante difícil. Para tanto, os produtos e serviços devem estar adequados ao local, como a escolha dos nomes para os produtos, o projeto e a forma de distribuição. Os produtos devem estar também adaptados aos valores culturais e em muitos casos, o aspecto religioso também é um fator preponderante tanto quanto a cultura. Ao entender as características culturais da demanda, deve a empresa criar um mapa de atividades locais para melhor visualizar os anseios dos clientes e, com isso, ganhar a concorrência oferecendo o que eles almejam.

Utilizando-se desses primeiros passos, a empresa está pronta para criar uma arquitetura global do produto para que ela se posicione no tempo e no espaço e trabalhe otimizando seus produtos e seus custos de forma que não ultrapasse seus limites nem se atrapalhe no meio do caminho, mantendo assim sua consistência global.

c) Entender o equilíbrio global/local e ajustá-lo constantemente

Uma outra orientação para as empresas que desejam tornar-se globais é elas procurarem explorar os relacionamentos, as capacidades e as informações disponíveis com o objetivo de atingirem os custos mais baixos possíveis e atenderem aos clientes globais. Para tanto, os indivíduos devem estar imbuídos do objetivo principal e devem compartilhar de todas as informações fundamentais em toda a empresa. Esta deve estar sempre tentando equilibrar seus objetivos locais com os globais, de forma dinâmica, acompanhado de uma complexa coordenação das várias atividades de forma permanente e constante.

O equilíbrio desejado só será alcançado se a empresa repensar totalmente quais são os seus recursos e suas capacidades. Cabe aqui lembrar que as empresas ainda pensam que os seus recursos são compostos pelo seu patrimônio físico e sua equipe interna, o que dificulta uma rápida ampliação dos negócios nas regiões do mundo em que ainda não atua.

Não devemos nos esquecer de que o que está em jogo e determina os vencedores e os perdedores são o tempo, a capacidade de eliminar ou diminuir a distância, o acesso à informação e ao conhecimento e o posicionamento atual do capital.

Quanto ao acesso à informação e ao conhecimento, cabe aqui ressaltar um fato bastante importante, fundamental para uma empresa que deseja ingressar no processo de globalização: muitas pessoas se recusam a aceitar e a utilizar as idéias provenientes de outras, principalmente daquelas de nível hierárquico e de conhecimento mais baixo, bem como as da concorrência. Para que a empresa se torne global, seus componentes devem estar abertos para quaisquer sugestões e devem ter o interesse de conhecer o que está acontecendo em outras empresas, pois, de repente, esta pode ser a solução para muitos problemas enfrentados. O mesmo ocorre com a divulgação de idéias: se todas as idéias ficarem trancadas no escritório central de nada valerão. Compartilhar as idéias e as inovações assim

como as lições aprendidas é um ponto muito forte para as empresas tornarem-se globais. Há tempos atrás, as empresas não divulgavam quase nada sobre suas atitudes, nem sobre suas novas descobertas. Agora vimos empresas "abrindo o jogo" em todos os meios de comunicação: revistas, jornais, televisão e até em palestras, congressos e encontros de classes profissionais, passando suas experiências e o que fizeram para chegar onde chegaram.

d) Passar do isolamento para parceria

Esse é um ponto chave para as empresas se tornarem globais. Como já foi dito anteriormente, antes que a globalização se concretize, a administração e os administradores precisam mudar seus enfoques e suas maneiras de pensar. Precisam deixar de ser controladores e centralizadores para serem conectores e facilitadores, colaborando para uma boa comunicação por toda a empresa e para pós-fronteiras, sensibilizando-se com as dinâmicas culturais internas e externas, enfim, fazendo parte de uma equipe e não "chefeando", num patamar superior, uma equipe.

De certa forma, o papel mais relevante do administrador é envolver todos os seus empregados, com dignidade e respeito, no objetivo de encantar os clientes ajudando a prosperidade do negócio. O administrador somente conseguirá esta façanha se ouvir e aceitar as sugestões dos trabalhadores, levando a discussões, ou seja, dando atenção aos seus anseios.

e) Desenvolver funcionários globais

Um fator essencial que determina a vantagem competitiva global é a imagem que a empresa projeta dela mesma.

A cada dia que passa as empresas vão se conscientizando da necessidade de delegar a maioria das tomadas de decisões aos seus funcionários localizados fora dos escritórios centrais, levando a empresa para frente, sem a necessidade de emperrá-la num processo

burocrático. Na organização global é fundamental existir um número muito maior de tomadores de decisões e a confiança é um fator imprescindível, porém seu desenvolvimento demanda tempo e muita prática.

Os gerentes devem facilitar e encorajar a troca de conhecimentos adequados, entre empregados, proporcionando acesso ilimitado a todos, sem esquecer, todavia, que a tarefa é muito difícil, principalmente pela resistência dos dirigentes que se sentem ameaçados de perder o controle sobre o ambiente de trabalho.

f) A tecnologia de informação como chave

É indiscutível que, para ingressarem na globalização, as empresas devem dispor de uma variedade útil de tecnologias de informação.

A tecnologia de informação reduzirá o impacto negativo da distância e do tempo permitindo o desenvolvimento dos valores mais preciosos de uma empresa: o conhecimento coletivo dos funcionários, as informações e as comunicações entre eles.

A tecnologia aproxima os funcionários de uma forma tão eficiente que é como se todos eles estivessem no mesmo prédio, embora dispersos pelo mundo.

Diante de todas estas orientações apresentadas por Daniels & Daniels (1996), devemos concordar com Costa e Arruda (1999), quando afirmam, no livro *Em busca do Futuro: A Competitividade no Brasil*, que "não existem fórmulas que garantam a obtenção de competitividade" e complementam explicando que a competitividade relaciona-se a fatores sistêmicos, ou seja, fatores externos que normalmente estão fora do controle empresarial como os aspectos macroeconômicos, internacionais, legais-regulatórios, infra-estruturais e sociais.

7 CONCLUSÃO

De todas as mudanças e turbulências por que a sociedade e as organizações de todos os países do mundo já passaram, ao longo de várias décadas, percebemos que a Globalização é a mais impactante, tendo em vista que envolve os setores da economia em todos os âmbitos: social, ambiental, financeiro, tecnológico, geográfico, temporal e até psicológico, dentre outros.

É difícil desenhar todas essas mudanças, pois a Globalização vem misturar culturas, religiões, níveis sociais, em todas as esquinas do mundo.

Um mundo globalizado, imaginamos, deve ser um mundo com a mesma cultura, falando a mesma língua, usando a mesma moeda e permitindo oportunidades a todos. Não se deve separar países de terceiro dos países de primeiro mundo, pois o mundo é como se fosse um só país.

Imaginarmos as organizações inseridas nesse contexto globalizado não é tão difícil assim, mas fazê-las "chegar lá" torna-se complicado. Traçar metas e modelos que auxiliem empresas a se tornarem globais é algo que representa bastantes riscos pois cada empresa tem sua meta própria, seus costumes, seus hábitos e sua forma de agir. Assim como todos os seres humanos são diferentes, inclusive os irmãos gêmeos, as organizações, por mais semelhanças que possuam, têm suas diferenças.

A Globalização vem acompanhada de um árduo trabalho que, nós, os profissionais de hoje, teremos de enfrentar para um mundo de amanhã melhor.

BIBLIOGRAFIA

COSTA, Carlos Aníbal Nogueira, ARRUDA, Carlos Alberto. *Em busca do futuro: a competitividade no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DANIELS, John L., DANIELS, Dr. N. Caroline. *Visão Global: criando novos modelos para as empresas do futuro*. São Paulo: Makron Books, 1996.

FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

GOULLART, F. J., KELLY, J. N. *Transformando a organização*. São Paulo: Makron Books, 1995.

KANAAME, Roberto. *O comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1994.

LEVY, Alberto. *Competitividade organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.

LUZ, Ricardo. *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MALTOS, Alexandre Morgado. *Organização: uma visão global - Introdução - Ciência - Arte*. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

O MELHOR de Peter Drucker sobre administração, fator humano e desempenho. 3.ed. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, Ed. Pioneira, 1997.

MORGAN, Gareth. *Imagens de organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. *Organização e poder: empresa, estado e escola*. São Paulo: Atlas, 1990.

NADLER, David A., GERSTEIN, Marc S., SHAW, Robert B. & associados. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. 3.ed. São Paulo: Campus, 1996.

PAGÈS, Max, BONETTI, Michel, GAULEJAC, Vicent de, DESCENDRE, Daniel. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

PIDD, Michael. *Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 1998.

TACHEZAWA, Taakeshy, SCAICO, Oswaldo. *Organização flexível: qualidade na gestão por processos*. São Paulo: Atlas, 1997.

ZIEMER, Roberto. *Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.