

4 – Administração em um contexto globalizado, dinâmico e competitivo

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir a globalização e a competitividade mundial.
- Explicar a influência da globalização na administração das organizações.
- Perceber as oportunidades e as ameaças da globalização nos negócios.
- Descrever a mudança tecnológica e a informação.
- Descrever o novo perfil do emprego.
- Reconhecer a importância dos valores sociais e das leis.
- Descrever a responsabilidade social.
- Estabelecer os meios para conduzir organizações socialmente responsáveis.

As megatendências do mundo moderno, segundo Naisbitt

DE	PARA	Alteração
Sociedade Industrial	Sociedade da Informação	Inovação e mudança
Tecnologia Simples	Tecnologia sofisticada	Maior eficiência
Economia nacional	Economia mundial	Globalização e competitividade
Curto prazo	Longo prazo	Visão do negócio e do futuro
Democracia representativa	Democracia participativa	Pluralismo e participação
Hierarquias	Comunicação lateral	Democratização e visibilidade
Opção dual	Opção múltipla	Visão sistêmica e contingencial
Centralização	Descentralização	Incerteza e imprevisibilidade
Ajuda institucional	Auto-ajuda	Serviços diferenciados e autonomia

A NOVA NATUREZA DA COMPETITIVIDADE

O novo mundo das organizações e dos negócios

De 1999 a 2001 oferta > demanda (ex: telecomunicação)

MICROSOFT \$500bi (1999) = 9 economia do mundo

Competindo Através dos Ciclos Econômicos

Crack de 30

Regulamento finanças, públicas, mercado de trabalho e set críticos

Início do governo no bem-estar social

A Crítica ao Intervencionismo Estatal

Neoliberalismo

A história se repete

Competindo na Velocidade das Mudanças

O Envelhecimento da população (2/3 com mais de 50 anos estão vivos).

A Preocupação Ambiental

Ética e Responsabilidade Social

O Passo Tecnológico (o capital empurra, ex. internet, entretenimento) 90% de todos os cientistas até hoje estão vivos

Competindo na Velocidade das Mudanças

O encurtamento do ciclo de vida dos produtos

Melhor para as mais ágeis e rápidas.

O Tempo como Vantagem Competitiva (externo e interno)

Competindo em um Mundo Transnacional

A escala das mutações

A melhoria das condições de competitividade dos países

A emergência das economias em desenvolvimento

Muitos vendedores, poucos compradores

A redução da taxa de crescimento econômico

Em 2002 produção de 70 mi carros para uma demanda de 60 mi

O Processo Irreversível da Globalização

Ideologia de livre comércio (FMI GATT)

Desenvolvimento em escala no mercado global

Redução das distâncias geográficas e culturais

Aceleração da transferência tecnológica

Difusão de padrões mais elevados de qualidade

Globalização talvez trave por...
Mercados fragmentados
Políticas protecionistas(UL)

A poderosa influência da globalização
Concorrência local
Mais lançamentos pelo baixo ciclo de vida
Commoditização de produtos
Exigência custo/benefício
Maior custo de comunicação
Orientação para global
Novos modelos organizacionais flexíveis (oposto fabricação em serie, descentralização) Ex.: Volkswagen

A GLOBALIZAÇÃO E A COMPETITIVIDADE

A globalização é um fenômeno mundial e irreversível, que apresenta os seguintes aspectos:

- O desenvolvimento e intensificação da tecnologia da informação (TI) e dos transportes, fazendo do mundo uma verdadeira aldeia global;
- A ênfase no conhecimento e não mais nas matérias-primas básicas;
- A formação de espaços pluri-regionais (como Nafta, Comunidade Européia, Mercosul);
- A internacionalização do sistema produtivo, do capital e dos investimentos;
- A automação, com a máquina substituindo o ser humano, e o decorrente desemprego estrutural;
- A gradativa expansão dos mercados;
- As dificuldades e limitações dos Estados modernos e a obsolescência do direito; O predomínio das formas democráticas do mundo desenvolvido;
- A redução da possibilidade de uma conflagração mundial pela inexistência de polarização de blocos militares.

O processo de globalização passa por quatro estágios distintos:

1. **Estágio doméstico:** O mercado potencial é limitado pelo mercado nacional, com todas as instalações de produção e marketing localizadas no país. A direção percebe o ambiente global e considera fortemente o envolvimento internacional como um objetivo importante.
2. **Estágio internacional:** As exportações aumentam, e a empresa geralmente adota uma abordagem multidoméstica, quase sempre utilizando uma divisão específica para lidar com o marketing em vários países individualmente.
3. **Estágio multinacional:** A empresa tem instalações de produção e marketing localizadas em vários países, com mais de um terço de suas vendas fora do país. Há um país onde centraliza sua administração e, muitas vezes, ela opta por uma abordagem binacional, com duas empresas pares em países distintos mantendo o controle de suas operações. Ex.: Itaipu Binacional.
4. **Estágio global:** São as corporações internacionais que ultrapassam a centralização em um determinado país. Operam de maneira global, vendendo e comprando recursos em qualquer país que ofereça as melhores oportunidades e ao mais baixo custo. Neste estágio, a propriedade, os controles e a alta administração tendem a estar dispersos entre várias nacionalidades.

Meios de Internacionalizar as Organizações (estratégias de entrada em mercados)

Fontes externas. O chamado global outsourcing significa o engajamento em uma divisão de trabalho internacional de modo que a manufatura possa ser feita em outros países com as mais baratas fontes de trabalho e de fornecimento. Uma empresa instalada em um país pode contratar um fornecedor de outro país situado a quilômetros de distância para obter melhor qualidade a custos mais baixos. Ex Reebok, carro mundial da Ford, GM e Fiat (global outsourcing).

Exportação. A organização pode manter suas instalações de produção dentro da nação de origem e transferir seus produtos para a venda em países estrangeiros. A exportação permite entrar nos mercados de outros países, com pequenos custos adicionais e riscos limitados. Embora tenha de enfrentar numerosos problemas como distância física, regulações legislativas, moedas estrangeiras e diferenças culturais, a exportação é menos onerosa que a aplicação de capital da organização na construção de fábricas em outros países.

Licenciamento. Através do licenciamento, a organização (o licenciador) em um país toma certos recursos disponíveis em outro país (o licenciado). Esses recursos incluem tecnologia, habilidades administrativas e direitos de patente e de cópia, que permitem ao licenciado produzir e comercializar um produto similar àquele que o licenciador produz. Ex McDonald's, Burger King, KFC, Pizza Hut, "Puxa, eles têm McDonald' s na América!"

Investimento Direto. Representa um investimento direto em instalações de manufatura em outro país e um alto nível de envolvimento no comércio internacional. Ex (joint venture).

Características de Organizações Multinacionais

- Uma organização multinacional é um sistema integrado de negócios no mundo todo. Afiliados estrangeiros trabalham em estreita aliança e cooperação entre si. Capital, tecnologia e pessoas são transferidos entre os países afiliados. A organização adquire materiais e manufatura partes onde for mais vantajoso, em todo o mundo.
- Uma organização multinacional é geralmente controlada por uma única autoridade administrativa que toma as decisões estratégicas relacionadas com todas as afiliadas. Maximização do lucro da organização como um todo.
- Os administradores de topo da organização multinacional exercem uma perspectiva global. Eles visualizam o mundo todo como um mercado para decisões estratégicas, aquisição de recursos, localização da produção, propaganda e eficiência de marketing.
- Em alguns casos, a filosofia administrativa pode diferir disso que descrevemos. Existem organizações **etnocêntricas** que enfatizam características de seus países de origem, organizações **policêntricas** que são mais orientadas para os mercados dos países hospedeiros e organizações **geocêntricas** que são orientadas para o mundo e sem qualquer identidade nacional. Ex: **Petrobrax**

A MUDANÇA TECNOLÓGICA E A INFORMAÇÃO

Padronização global ou adaptação? Coca-cola mais doce?

Tecnologia desemprega?

Mão de obra não será mais barata que a tecnologia que a substituirá.
(Rifkin)

Vendas de catálogo caem na Tupperware.

Skype (download 160k pessoas dia)2005

Pela primeira vez na história a inovação tecnológica tende a ser mais rápida e flexível que a evolução dos desejos do consumidor (Richers).

O NOVO PERFIL DO EMPREGO

Quem faz o emprego é o consumidor (Joelmir Beting)
Software criou 12 milhões de empregos, 3x mais que a automobilística.

Carteira assinada está no fim (Bridges).

Escritório virtual (Home office). Teleconferência.
O processo informacional (Dell)
O e-business

Legislação é o maior responsável pelo desemprego na europa (Becker).

Deixar a ilusão de retrainar pessoa para cargos já inexistentes e nos preparar para a eliminação do emprego em massa...

Oportunidade de novos mercados?

A fábrica do futuro terá apenas dois empregados um homem e um cachorro
(Bennis)

A IMPORTÂNCIA DO SETOR NÃO LUCRATIVO

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Responsabilidade social é o grau de obrigações que uma organização assume através de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procura atingir seus próprios interesses.

Uma organização socialmente responsável é aquela que desempenha as seguintes obrigações:

- Incorpora objetivos sociais em seus processos de planejamento.
- Aplica normas comparativas de outras organizações em seus programas sociais.
- Apresenta relatórios aos membros organizacionais e aos parceiros sobre os progressos na sua responsabilidade social.
- Experimenta diferentes abordagens para medir o seu desempenho social.
- Procura medir os custos dos programas sociais e o retorno dos investimentos em programas sociais.

Áreas de Responsabilidade Social

Existem algumas áreas de mensuração da responsabilidade social.

Área funcional econômica: refere-se ao desempenho da organização em atividades como produção de bens e serviços necessários às pessoas, criação de empregos para a sociedade, pagamento de bons salários e garantia de segurança no trabalho.

Área de qualidade de vida: refere-se à contribuição da organização para a melhoria da qualidade geral de vida na sociedade ou redução da degradação ambiental. Produção de bens de alta qualidade, relações com empregados e clientes e esforço para preservar o ambiente natural são indicações do que a organização faz para melhorar a qualidade geral de vida na sociedade.

Área de investimentos sociais: refere-se ao grau em que a organização investe recursos financeiros e humanos para resolver problemas sociais da comunidade. A organização pode envolver-se em assistir instituições da comunidade que tratem de educação, caridade, artes etc.

Área de solução de problemas: refere-se ao grau em que a organização lida com problemas sociais. Algumas atividades como participação no planejamento a longo prazo da comunidade e na condução de estudos para localizar problemas sociais podem ser considerados como medidas de responsabilidade social.

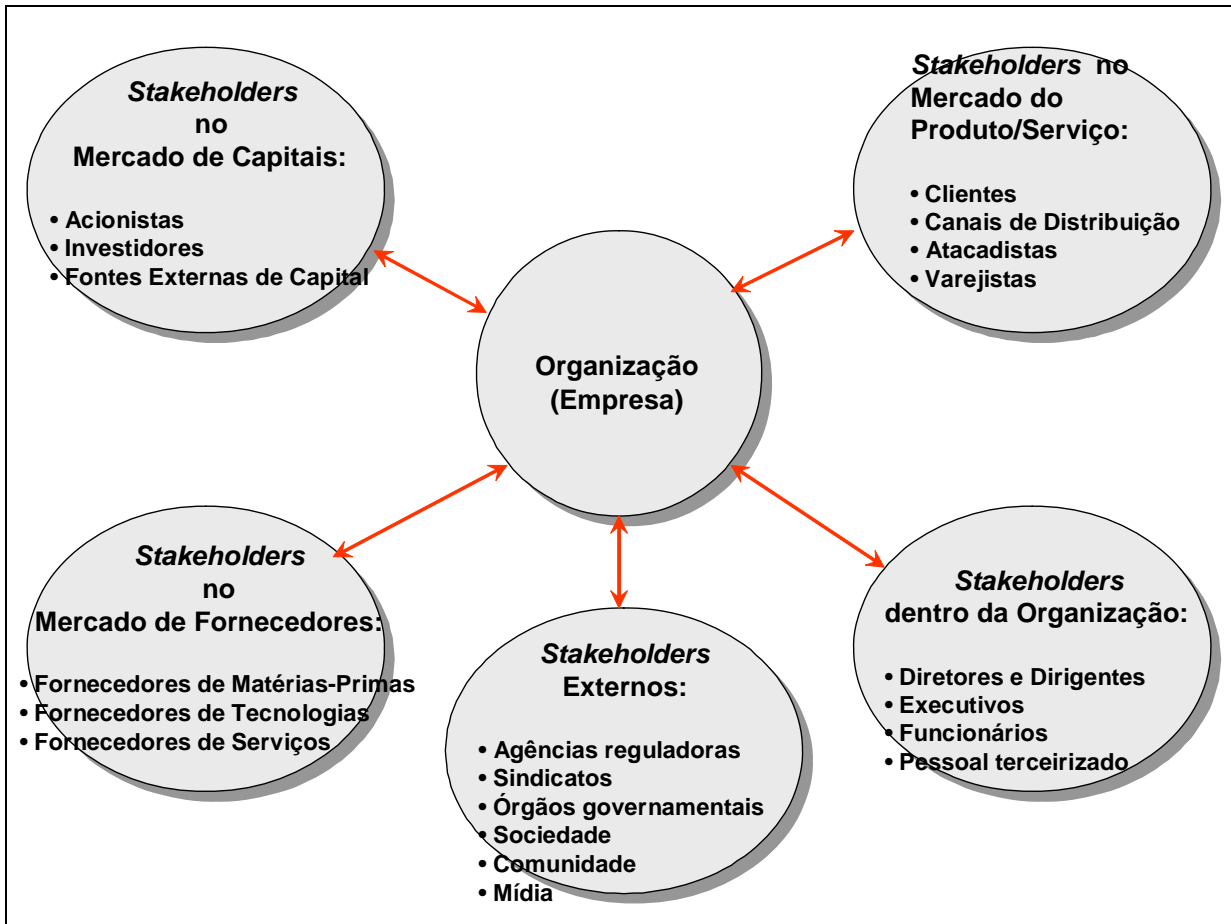
Estratégias de Responsabilidade Social

Existem dois pontos de vista a respeito da responsabilidade social: **clássico**, a responsabilidade da administração é fazer estritamente com que o negócio proporcione lucros máximos para a organização. Esse modelo estreito de visão é apoiado por **Milton Friedman**, um respeitado economista do livre mercado que apregoa que as organizações devem proporcionar dinheiro aos investidores. Esse ponto de vista é contrário à responsabilidade social, e seus principais argumentos residem no aumento dos lucros do negócio, nos custos mais baixos do negócio, na não-diluição do propósito do negócio, no maior poder social para o negócio e na oferta de contabilidade para o público. O ponto de vista **socioeconômico**, ao contrário, assevera que uma organização deve estar ligada ao bem-estar social, e não apenas aos seus lucros. Esse modelo mais amplo é apoiado por **Paul Samuelson**, outro famoso economista. Entre os argumentos para a responsabilidade social estão: lucros de longo prazo para o negócio, melhor imagem junto ao público, menor regulamentação para os negócios, maiores obrigações sociais do negócio! melhor ambiente para todos e atendimento dos desejos do público.

As quatro estratégias de responsabilidade social.

Comprometimento quanto à responsabilidade social

Estratégia Proativa	Responsabilidades espontâneas e voluntárias: Toma liderança nas iniciativas sociais. Assume voluntariamente responsabilidades econômicas, legais, éticas e espontâneas.
Estratégia Acomodativa	Responsabilidades éticas: Faz o mínimo exigido eticamente. Assume responsabilidades econômicas, legais e éticas
Estratégia Defensiva	Responsabilidades legais: Faz o mínimo exigido legalmente. Assume responsabilidades econômicas e legais.
Estratégia Obstrutiva	Responsabilidades econômicas: Rejeita as demandas sociais. Assume responsabilidade econômica apenas.



Os stakeholders e seus principais interesses.

Stakeholders	Proporcionam	Principais interesses:
Funcionários	Trabalho, conhecimento, competências	Salários adequados, benefícios sociais, oportunidades de desenvolvimento profissional, segurança no trabalho
Acionistas	Capital, investimentos	Rentabilidade, transparência na gestão, probidade administrativa.
Investidores	Capital, investimentos	Rentabilidade, retorno do investimento, transparência
Clientes	Compra de produtos e serviços	Produtos ou serviços adequados, preço, qualidade, atendimento, assistência técnica
Fornecedores	Oferta de insumos	Venda de produtos e serviços, pontualidade nos pagamentos.

Definição de *stakeholder* : Grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização por seus objetivos.