



TRABALHO FINAL INDIVIDUAL DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Estruturas Organizacionais

Angelo Palmisano

Roberto Celestino Silva Junior

RM 30129

Turma: 40NEG

São Paulo, 28 de Novembro de 2016

Sumário

INTRODUÇÃO	2
COMO EVITAR OS 7 PECADOS QUE PODEM DERRUBAR ATÉ AS MELHORES EMPRESAS.....	3
Arrogância	3
Dependência	3
Complacência	4
Miopia competitiva.....	4
Obsessão por volume	4
Defesa do território	5
Negação.....	5
CONCLUSÃO	5

INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo que é bem diferente de 50 anos atrás e mais diferente ainda daquele vivido há 500 ou 1000 anos. A sociedade passou por diversos processos evolutivos ao longo de sua história, os quais estão se tornando cada vez mais comuns e frequentes. Esse processo evolutivo mais frequente acaba exigindo a resiliência dos que passam por ela. De forma análoga, as empresas também precisam se reinventar, adaptar e transformar para acompanhar o processo evolutivo da sociedade, as revoluções industriais e inovações tecnológicas.

Nem sempre essas as empresas estão preparadas para essas transformações, talvez por simples descaso, talvez por acharem que problemas não acontecerão em suas empresa ou quem sabe até pela não preocupação com o que está acontecendo a sua volta. O fato é que a vida das corporações está diminuindo cada vez mais e nós, como alunos de MBA precisamos entender o que está acontecendo para que possamos nos preparar melhor para atendermos a demanda transformacional que acontece cada vez mais frequente.

Este artigo tem como objetivo citar e comentar alguns hábitos autodestrutivos que levam grandes negócios ao fracasso. Ele é baseado em “Os 7 pecados que podem derrubar até as melhores empresas” por Jagdish N. Sheth. Extraído da Revista Época Negócios, nº 10, dezembro/2007.

COMO EVITAR OS 7 PECADOS QUE PODEM DERRUBAR ATÉ AS MELHORES EMPRESAS

O Artigo de Jagdish apesar de ter sido escrito em 2007 ainda representa muito bem o que tem acontecido com as empresas. De fato muitas empresas se perdem no caminho para o sucesso e nem sabem explicar como se desviaram de uma trajetória que parecia tão óbvia. De quem é a culpa? Boa parte das vezes a resposta está na própria companhia ao iniciar comportamentos que não são saudáveis e acabam promovendo a autodestruição.

Os sete principais hábitos serão discutidos ao longo desse artigo sendo eles a arrogância, dependência, complacência, miopia competitiva, obsessão por volume, defesa do território e negação.

Arrogância

Esse comportamento prejudica a relação da empresa com seus stakeholders de forma análoga ao que acontece quando pessoas são arrogantes e acabam afastando aqueles que estão a sua volta. O que fazer para evitar que esse tipo de comportamento se alastre pela companhia? Antes de tudo, a liderança da empresa precisa estar atenta ao que acontece dentro, acompanhando o dia a dia dos funcionários, e fora, participando de fóruns, eventos e workshops com outras empresas, da empresa. É importante também, oferecer desafios (bem difíceis) para linha gerencial. Lembrando que o fracasso as vezes será bem vindo para que os funcionários tenham modestia.

Dependência

A dependência está principalmente relacionada com a uma competência. A dependência dessa competência pode limitar a visão da empresa para novas oportunidades. O que pode ser feito para quebrar esse hábito? Primeiro, não ficar estagnado em uma competência, busque novos métodos, modelos, matéria-prima, aplicações, etc. Segundo, buscar novos mercados, isso permitirá a adaptação a diferentes realidade e estar antenado com o que acontece fora da zona de conforto. Caso ainda seja necessário, pode-se desenvolver uma nova competência, o que é bastante comum no mundo de startups em que elas fazem

o pivotamento de ideias. Esse processo pode ser bem doloroso e lento para empresas maiores.

Complacência

Que também pode ser reconhecida como estar e permanecer na zona de conforto até que essa zona desapareça. Segundo Sheth, ela é sustentada por três pilares, o sucesso no passado, a crença de que o futuro é previsível e a suposição de que a escala o protegerá contra qualquer revés. Como evitar que esses três pilares estejam cada vez mais fortes na companhia? Buscar por processos, sistemas, ciclos e negócios ineficientes e mudá-los, pode ser o primeiro passo. Criação de um processo de inovação constante pode auxiliar a evitar o inchaço, a indolência e a ineficiência.

Miopia competitiva

Quando não se tem uma visão periférica de competidores esse “fenômeno” pode acontecer. A miopia competitiva representa aquele hábito de direcionar esforços apenas para aqueles competidores tradicionais ou mais óbvios, quando na verdade, outras empresas podem “comer por fora” e tomar o mercado em que outras companhias atuam. Para evitar isso deve-se ampliar o panorama competitivo. Principalmente hoje com um número crescente de startups e alta velocidade em que elas podem tomar um mercado. Além disso, é interessante pensar em expandir o mercado de seus produtos ou expandir sua linha de produtos para não ficar a mercê de um mercado consumidor estático.

Obsessão por volume

Nem sempre o alto volume de produção é a resposta se obter alta rentabilidade, principalmente se o custo de produção se mantiver o mesmo. Caso outros competidores consigam oferecer produtos semelhantes a um custo muito mais baixo, a empresa está fadada ao fracasso. Para evitar esse tipo de situação é interessante a descentralização de independência das unidades de negócios. Isso fará com que cada parte do organismo busque a melhor eficiência e melhor rentabilidade. Ademais, funções e atividades que não fazem parte do cerne da empresa podem e devem ser terceirizados para reduzir custos e aumentar eficiência. Por fim, manter um bom relacionamento com fornecedores e estabelecer metas de custo são boas iniciativas para evitar que o hábito de obsessão por volume permeie pela empresa.

Defesa do território

Ao passo em que as unidades de negócios possuem independência (como vimos no item anterior) com o objetivo de evitar alguns hábitos, isso pode ser prejudicial quando não acompanhado de perto. As unidades de negócio tenderão a se defender e não pensar como organismo sem o acompanhamento do líder. Se isso acontecesse em nosso organismo (o estômago pensar apenas em si), ele estaria totalmente comprometido. Sendo assim, as linhas de negócios devem trabalhar em consonância, como um organismo vivo que está sempre se adaptando as mudanças que acontecem ao seu redor. Além disso, permita que funcionários possam desempenhar diferentes funções em sua jornada corporativa para que ele possa ter um ponto de vista diferente do anterior.

Negação

O hábito de negação tem forte influência do primeiro hábito comentado, a arrogância. Uma pessoa arrogante que se recusa a reconhecer suas falhas dificilmente terá um caminho rumo ao sucesso. O mesmo ocorre com empresas que não estão dispostas a reconhecer pontos de melhoria no seu dia a dia. Evitar esse tipo de hábito acaba sendo consequência das ações para evitar a arrogância. O reconhecimento de que as empresas são falíveis é o primeiro passo. Depois disso, os líderes precisam estar presentes no dia a dia da empresa para reconhecer hábitos de negação. A crítica e o feedback podem ser ferramentas poderosíssimas se usadas de forma correta e constante.

CONCLUSÃO

Como citado em outras ocasiões os sete pecados que podem derrubar as empresas são na verdade hábitos autodestrutivos que, por um pequeno deslize ou falta de atenção, pode prejudicar muito os resultados da companhia.

O líder de hoje deve estar atento a cada movimento que a empresa realiza, se informando e estando presente no dia a dia dos funcionários, buscando informações sobre o que está acontecendo no mercado em que atua, buscando novos mercados e o mais importante, nunca estar satisfeito ou desejar

uma zona de conforto. Sair da zona de conforto pode trazer muito mais resultados do que ficar nela.

Nós, alunos de MBA, estamos eventualmente em cargos de liderança ou nos preparando para tal. Cabe a nós, entender sobre esses hábitos, tomar como exemplo o que aconteceu com empresas que não se atentaram para isso e tentar fazer o melhor no nosso ambiente de trabalho.