



Os sete pecados que podem  
derrubar até as melhores  
empresas

## Sumário

Introdução.....	3
A arrogância .....	3
A dependência.....	4
A complacência .....	4
A miopia competitiva .....	4
A obsessão por volume .....	5
A defesa do território.....	5
A negação .....	6
Conclusão .....	6
Referências.....	6

## Introdução

Analisando o ciclo de vida de uma organização, podemos identificar cinco estágios:

1. Nascimento;
2. Crescimento;
3. Declínio;
4. Renovação;
5. Morte.

Uma vez que as organizações não são imutáveis e vivem constantes mudanças, cada uma dessas fases apresenta seus desafios próprios.

O artigo analisado busca apresentar os principais motivos (pecados) que levam uma empresa ao declínio e é onde focaremos nossa atenção para este trabalho.

Essas motivações, segundo o autor, são constituídas, além de decisões tomadas mais por necessidade do que por estratégia, também por maus hábitos que, se não corrigidos, podem minar os negócios, fadando uma empresa ao fracasso.

Fazendo uma conexão com outra publicação, encontramos os seguintes números sobre as principais razões que levam uma organização a declinar:

Dívidas excessivas	28%
Liderança inadequada	17%
Planejamento pobre	14%
Falha em mudar	11%
Gerenciamento inexperiente	9%
Receita insuficiente	8%

**Fonte: Buccino and Associates: Seton Hall University Stiffman School of Business, reportado em 25/08/2003, na Business Week.**

A seguir, faremos uma análise mais detalhada de cada um dos pecados cometidos pelas organizações, objetivando encontrar alternativas que permitam as organizações a extingui-los ou minimizá-los, a fim de se manterem no mercado.

## A arrogância

Este pecado é muito comum nas empresas que atingem posições de liderança e conseguem sobreviver aos ataques competitivos investidos contra elas. Nesse momento, essas empresas se tornam muito confiantes, acreditando que nada as atingirá.

Para não serem atingidas por este pecado, as organizações precisam manter seu pensamento humilde, focado em novos aprendizados, em evolução constante. É preciso evitar a zona de conforto que se instala também nas pessoas, estimulando-as a pensarem fora da caixa, realizando tarefas diferentes das usuais, que requeiram pensamento inovador e que os exponha a possibilidade de fracasso.

## A dependência

Quando uma empresa depende muito de uma competência para ter sucesso, isso pode cegá-la para novas oportunidades e o que era uma força, pode se desenharr como seu calcanhar de Aquiles.

Para não serem vítimas deste pecado, as empresas devem procurar novas formas de aplicar a sua competência chave, até mesmo em novos mercados. De forma mais disruptiva, a empresa também pode desenvolver uma nova competência.

Exemplificando essa situação, vou falar um pouco sobre a minha empresa. Na Sofist, nossa principal competência é o teste de software. Com a crise, em 2015, perdemos grande parte dos nossos clientes. Uma maneira encontrada de alavancar nossos negócios foi expandir nossa oferta para estados fora de São Paulo, inclusive com tentativas de vendas fora do Brasil. Além disso, investimos também na criação de um novo produto, não relacionado com a nossa competência chave, o aplicativo CPF na Nota.

## A complacência

Este pecado se refere a um senso imaginário de segurança criado pelas organizações com base em seus sucessos do passado. Pode ser tratado como uma acomodação.

O atual cenário econômico brasileiro talvez tenha mostrado para diversas organizações, que esta falsa segurança deve ser evitada.

Para não sucumbir a este pecado, as organizações precisam se reinventar. Analisar seus negócios, seus processos e suas atitudes, reengenhariando os pontos onde forem identificadas lacunas.

O foco deve ser o seu negócio central, delegando ou terceirizando atividades não fundamentais, deixando sua estrutura mais leve.

## A miopia competitiva

Este é o pecado de subestimar as ameaças competitivas que não estão imediatamente diante dos olhos.

## Estruturas Organizacionais

Para evitar este pecado, as empresas precisam corrigir sua visão sobre si mesmas e sobre os outros. Não devem subestimar concorrentes aparentemente pequenos ou mercados que parecem inexpressivos.

Utilizando novamente o exemplo da minha empresa. Nós não demos atenção a um concorrente fora do estado de São Paulo, até começarmos a perder algumas negociações para eles. Com a política de expandir a nossa atuação para outros estados do Brasil, isso acabou não impactando severamente nossa operação, porém, poderíamos ter percebido e atuado antes.

Nós também não investíamos em nossa apresentação via Web. Acreditávamos que o boca a boca era nossa maior fonte de negócios. Após a crise de 2015, reformulamos o nosso site e passamos a receber diversos contatos originados a partir dele.

## A obsessão por volume

Este pecado faz referência se relaciona com insuficiência de custos. A organização gasta mais para gerar retorno financeiro. Os preços pagos pelos seus produtos ou serviços diminuem, mas os custos se mantêm. É comum para empresas pioneiras que venham a ganhar concorrentes.

Fugir deste pecado consiste em medir os lucros e as perdas especificamente por área ou unidade de negócio e terceirizar o que não for fundamental, para fornecedores que tenham expertise no serviço terceirizado. Isso pode ajudar a cortar custos, equilibrando as contas da empresa. Hierarquias menos inchadas também podem contribuir para este esforço de manutenção das contas em ordem.

A produção sob demanda e o estabelecimento de um custo alvo também podem salvar a organização dessa obsessão.

## A defesa do território

Uma empresa é composta por várias áreas que podem nem sempre se relacionar como deveriam. Algumas áreas podem se achar mais importantes do que outras e isso colocará a organização em um ciclo de gerenciar conflitos entre elas.

Além de acometer as pessoas, essa questão bairrista também pode atingir a própria organização como um todo, tornando-a indiferente a aspectos importantes como a concorrência, os clientes, etc.

Para vencer a tentação deste pecado, as pessoas e a própria organização devem ser retiradas de suas posições de conforto e segurança. Elas devem ser incentivadas a conhecer o trabalho de áreas diversas às suas, inclusive trabalhando nelas, para sentirem sua importância para o todo.

Na empresa onde atuo, nós temos todos os meses uma apresentação de cada departamento, para que todos os demais possam conhecer o funcionamento e as atividades das diversas

áreas. Nem sempre conseguimos fazer o intercâmbio das pessoas entre as áreas, mas já tivemos casos de sucesso em que funcionários do setor negocial foram inseridos no dia a dia da equipe técnica, para se tornarem mais empáticos com a realidade das entregas de projetos vendidos.

## A negação

Este pecado está bastante associado com o pecado da arrogância. Aqui, as organizações não acreditam que podem falhar, falir.

Novamente, para este pecado, a chave é a humildade que cada organização precisa ter para fazer uma autoanálise, identificando pontos onde ela possa melhorar.

As organizações não deveriam se considerar especiais, diferentes e superiores às demais.

## Conclusão

Para que um negócio tenha sucesso, ele depende da obtenção de lucro que possa sustenta-lo. Esse lucro vem do equilíbrio de seu fluxo de caixa, da minimização de seus custos, de oferecer produtos e/ou serviços atrativos para os seus clientes, além de fazer bom uso de seus recursos tecnológicos e de seu capital humano. Porém, para sobreviver nesta economia que oscila e se transforma diariamente, há outras capacidades em que uma organização deve investir: (1) em inovação, com novos processos, marketing bem planejado, processos bem estruturados, (2) em empreendedorismo, com criação de novos produtos e/ou serviços e a expansão dos mercados existentes, (3) e na gestão do seu corpo de conhecimento, tirando lições das decisões tomadas, sejam elas assertivas ou não. Esses investimentos só trarão bons frutos se a alta cúpula das empresas comprar a briga e participar de todo o processo, mitigando os pecados apresentados anteriormente.

## Referências

Buccino and Associates: Seton Hall University Stiffman School of Business, 25/08/2003, Business Week.

Jagdish N. Sheth, Os 7 pecados que podem derrubar até as melhores empresas. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDR80380-8374,00.html>>. Acessado em 27/11/2016.

Juliana Klein, Descubra quais são os 8 principais motivos que levam a falência de empresas. Disponível em: <<http://revistagestaoenegocios.uol.com.br/mapa-da-mina/falencia-de-empresas/1877/#>>. Acessado em 28/11/2016.

Murray Johanssen, The Organisational life cycle. Disponível em:  
<<https://www.legacee.com/potpourri/the-organizational-life-cycle/>>. Acessado em  
28/11/2016.

Textos Contábeis, Mortalidade de micro e pequenas empresas: Fatores que levam á falência precoce. Disponível em: <<http://www.abraseunegocio.com.br/2016/02/mortalidade-de-micro-e-pequenas-empresas-fatores-que-levam-a-falencia-precoce/>>. Acessado em 28/11/2016.