



ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Prof. Ângelo Palmisano

TRABALHO INDIVIDUAL ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS – 40 NEG

DEISE CARDOZO KANANKAITY | RM 40574

**Novembro/2016
São Paulo**

Sumário

Introdução	3
ANÁLISE DO ARTIGO 7 PECADOS QUE PODEM DERRUBAR ATÉ AS MELHORES EMPRESAS	4
Primeiro Pecado: Arrogância	5
Dependência	5
Complacência	6
Miopia Competitiva	7
Obsessão por Volume	7
Defesa do Território.....	8
Negação.....	8
Conclusão	9
Bibliografia	10

Introdução

O autor do artigo Jagdish N. Sheth, procurou conhecer profundamente o motivo de grandes empresas quebrarem, sendo que já tiveram muitas vezes o monopólio de seu segmento de atuação.

Após muito estudo viu que as boas empresas falham quando não são capazes ou, não estão dispostas a mudar quando o ambiente externo muda significativamente, com inovações por exemplo. Assim ele criou os sete hábitos autodestrutivos.

Neste artigo podemos conhecer o Case de grandes empresas, que algumas conseguiram se livrar de seu Pecado e se reinventar, como o Caso da IBM, e outras que acabaram sumindo ou participando de fusões para continuar viva.

ANÁLISE DO ARTIGO 7 PECADOS QUE PODEM DERRUBAR ATÉ AS MELHORES EMPRESAS

Com base no Estudo de Caso e nas aulas, vemos que estes sete pecados continuam acontecendo em diversas organizações, por isso tem um grande aumento em fusões e compras de grandes organizações.

Segundo um estudo realizado pela consultoria de pesquisas EY, entre os anos de 2007 e 2013 cerca de 350 empresas brasileiras foram vendidas total ou parcialmente no país.

Outro fator que ajudam estes números de fusões e de fechamento de empresas aumentar é a Miopia em Marketing (Theodore Levitt, 1975), onde muitas organizações e seus CEOs tem uma visão curta do futuro, que as impedem de definir adequadamente suas possibilidades de mercado.

As organizações precisam estar atentas as constantes exigências do mercado. A inovação e a qualidade são requisitos fundamentais, para que os produtos e serviços não caiam em obsolescência determinando assim seu envelhecimento prematuro.

Um exemplo utilizado por Levitt, é que uma empresa míope define o seu negócio como “carros”, quando deveria entendê-lo como “transporte”, ou define como “cinema”, quando deveria entendê-lo como “entretenimento”.

Localizei um case que exemplifica bem os sete pecados cometidos, junto com a Miopia em Marketing, o caso da Kodak, que declarou falida em 2012, sendo que já foi uma das maiores organizações do século XIX, sendo líder absoluta no mercado fotográfico doméstico.

No ano de 2003, houve entrada definitiva e irreversível das câmeras digitais no mercado doméstico, os consumidores comuns adoraram as incontáveis possibilidades que a tecnologia digital lhes oferecia: editar fotos, apagar o que não ficou bom e fotografar de novo, compartilhar imagens via web etc.

O CEO da Kodak, para o planejamento de 2003, assegurou (sem pesquisa para confirmar) que o consumidor de países emergentes (como o Brasil), por ter, em sua maioria, baixo poder de compra, tinha medo de se arriscar e não saberia usar os novos recursos tecnológicos, assim, previu e preparou-se para um crescimento lento desse mercado.

A Kodak errou feio: o mercado cresceu 30% naquele ano, a corporação perdeu a oportunidade de assumir a liderança no mercado que se abria e, pior, sua cadeia produtiva, da produção de filmes até a enorme rede de varejistas que revelavam fotos, perdeu a razão de ser. Empresas como Sony (entre outras) lançaram, no mesmo ano, produtos para um consumidor ávido por melhores soluções e foi o começo do fim da fotografia convencional.

Primeiro Pecado: Arrogância

Neste case da Kodak, ficou bem claro que a arrogância do CEO, não deixou a organização ver que poderia ter novos entrantes, não apenas concorrentes, mas novas tecnologias e por ser uma empresa já consolidada no mercado, achou que nada a afetaria.

Por ter menosprezado o grande potencial do mercado doméstico dos países emergentes, a Kodak – que detinha a nova tecnologia, incluindo câmeras digitais prontas para serem comercializadas em larga escala – sofreu um baque do qual jamais se recuperou, chegando agora a um triste final.

O fundamental é manter o olhar no futuro enquanto se trabalha no presente, detectando e avaliando de forma desapassionada e profissional tendências e tecnologias que podem afetar (e até matar) nosso negócio. Sobretudo, nunca se deve acreditar que o consumidor é ignorante, acomodado ou “pobre demais” para adotar novidades que lhe tragam mais benefícios.

Dependência

Acredito que este seja um dos maiores pecados, a dependência das competências de seus colaboradores, pois ainda hoje este é um pecado cometido por várias empresas.

Muitos funcionários, por medo de perder seu emprego, ou até mesmo por comodismo, acabam segurando todo o conhecimento de suas funções, o que deixam as empresas em suas depências, o que é errado, pois o conhecimento adquirido da empresa também é um ativo dela, a informação é extremamente valiosa.

Grande partes das empresas dependem de uma competência central para o sucesso, mas a "dependência da competência" torna-se um hábito autodestrutivo quando limita a sua visão e a cega para outras oportunidades.

No caso da Lego, por ser uma empresa familiar, ela demorou a perceber que deveria ter buscado profissionais mais atualizados, para tentar descobrir novas tecnologias e avançar em seus brinquedos, foi mais fácil a ela procurar culpados. Quando trouxe um especialista, já era tarde, pois muitos concorrentes já tinham surgido., porém a resposta contra a pirataria tem sido feita pela empresa com base na inteligência competitiva, ou seja, o trabalho de desenvolvimento de novas competências dos funcionários de forma a combinar a liberdade de criação e imaginação com os cuidados de custos e prazos.

Hoje a LEGO, após quase falir, está ressurgindo com o apoios de grandes empresas de videos games e sempre se reinventando, ela pretende lançar novos produtos todos os anos.

Complacência

No caso de empresas que sofrem deste problema e acham que sua história de sucesso, irá garantir o futuro, correm o grande risco de se perderem bem rápido, pois com conhecimento, muitas pessoas enxergam o mercado e abrem sua empresa (até mesmo Startup) e oferecem um serviço melhor e com mais visão tecnologica do que as gigantes, assim como estamos vendo acontecer com as Fintechs.

Vemos que o sucesso nestes casos pode gerar também o fracasso, quando por exemplo o sucesso do passado veio por um monopólio regulado, que foi o que aconteceu com a De Beers, que foi a maior de seu segmento, durante muitos anos e hoje perdeu mercado.

Em um mercado competitivo, é muito importante que clientes e fornecedores sejam bem tratados no pós venda com respostas rápidas e precisas, já não há lugar para pessoas que façam tudo “mais ou menos” ou tenham um comportamento que não condizem com as políticas da empresa.

Uma das soluções para esse problema é trocar seus processos, treinar e formar gente, melhorar o processo de recrutamento e seleção onde a empresa tem a

oportunidade de escolher as melhores pessoas que querem se comprometer com a empresa, fazer a reengenharia da empresa, mudar a Missão, Visão e Valores dela.

Miopia Competitiva

Quando empresas cometem o erro de definir seus competidores de forma muito restrita, ou quando reconhece apenas os concorrentes que estão à sua frente, cujos desafios são diretos e imediatos, tem grandes chances de quebrar.

Não possui a visão periférica de discernir os competidores menos óbvios - aqueles cujas ameaças não são, por algum motivo, evidentes hoje, mas que são, entretanto, verdadeiras e perigosas.

Assim como já citado, o case da Kodak e da Hertz e Avis são clássicos de Miopia Competitiva, que não enxergaram o que poderia fazer de novo e diferente para se reeinventar, também tiveram Complacência empresarial, em achar que seu passado de sucesso iria garantir um futuro de glória.

Para sair da miopia o modelo de negócios da empresa precisa mudar e se remodelar constantemente. Os executivos, precisam estar atentos, quebrar as barreiras entre departamentos, desenvolver equipes de alto-desempenho e multidisciplinares.

Obsessão por Volume

A análise de custos, a determinação do Budget da empresa é extremamente importante, pois não adianta vender muito, se tem pouca rentabilidade.

Os custos sempre crescendo e margens caindo, ou até a ineficiência de custo. Pode ocorrer de os custos serem altos demais para a receita que está sendo gerada, ou, numa formulação mais simples, gasta-se muito dinheiro para fazer dinheiro.

Foi o que ocorreu com a IBM e seus computadores, que saiu de um negócio, de fabricação de PCs, que definiu a linha de atuação da empresa nos anos 80, mas que se tornou um peso sobre as margens de lucros, pois viu sua rentabilidade cair muito e fez com que ela para não ter mais prejuízos vendeu sua linha a chinesa LeNovo.

A ideia de descentralizar os custos, pode ser uma boa saída para empresas nestes casos, onde trabalho no SPC Brasil, foi feito e hoje cada área tem seu Centro de Custos, assim é possível reduzi-los e ver quem tem mais custos maior que as receitas.

Defesa do Território

Vimos com a Motorola, que não adianta ser uma empresa que faz tudo, se não consegue excelência em seus produtos e atendimento.

É normal existir conflitos culturais e guerras territoriais. À medida que as empresas crescem e tornam-se bem-sucedidas, elas tendem a se organizar. Com a expansão, elas adicionam os escritórios regionais ou operações internacionais, acabam que perdem a cultura da empresa, muitas vezes as pessoas nem se conhecem e acabam perdendo a referência de equipe.

No SPC Brasil, tivemos uma época em que se colocaram os gerentes regionais, para estar mais próximos a seus clientes, deu certo no começo, porém depois perdeu-se alguns valores que só tinha dentro da empresa, e esta estratégia foi remodelada.

Sabemos que pontos de atendimento e filiais é uma tendência forte e que só tema crescer, e um ponto que pode ajudar neste caso é o Endomarketing, para criar laços com esse colaboradores, e como vimos em aula, mesmo trabalhando de fora ou em uma regional, eles tem que ir até a matriz, para sentirem essa união.

Negação

Este é um pecado existente em muitas empresas, principalmente em empresas familiares. Ele vem acompanhado de um pecado que citamos, a arrogância.

A negação nada mais é que o casulo do mito, do ritual e da ortodoxia, como por exemplo a negação de tecnologias emergentes.

Deve tomar muito cuidado, pois assim como a GM, muitas vezes há vários problemas na empresa, porém a negação não deixa admitir isso.

Escutar seus colaboradores, fornecedores e clientes é fundamental, para não entrar neste pecado.

Nesta fase também seja melhor redefinir a cultura da empresa e reescrever a missão e valores.

Conclusão

Após ver os sete pecado e alguns dos “maus hábitos das boas empresas”, é importante ressaltar que a maioria das empresas pode viver para sempre, se reconhecer e tomar as medidas necessárias contra os hábitos autodestrutivos ou estabelecer processos para impedir que eles surjam em determinado tempo.

Ainda, a grande liderança é crucial para ajudar a empresa a evitar ou quebrar hábitos autodestrutivos. Bons líderes proporcionam visão para a empresa.

Sheth ainda mostra que grandes líderes, além de visionários, devem estar conectados à realidade das vulnerabilidades atuais e potenciais impostas por um ambiente externo e em constante mudança.

Vimos também que todos os pecados tem correlação, quando a empresa está com um destes “maus hábitos”, com certeza virá outro na sequência, se ela não se adaptar ao mercado e inovações, pode acabar a vir morrendo.

Bibliografia:

<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/miopia-em-marketing/40851/> -

Acessado em 28/11/2016

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. Harvard Business Review. September-October, 1975.

<http://www.almadonegocio.tv/licoes-do-mercado-kodak-miopia-em-marketing-e-janelas-de-oportunidade-por-laura-gallucci>

Acessado em 28/11/2016