

MBA – GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS TURMA 40NEG

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

PROFESSOR: ANGELO PALMISANO

UBAJARA GUAZZELLI

**Introdução:**

O termo “análise organizacional” – adotado na década de 1980 para “[...] englobar estudos de organizações independentemente das variáveis utilizadas e da ênfase que se coloque” (BERTERO e KEINERT, 1994, p. 82) – apresenta diferentes metáforas (MORGAN, 1996; 2005) associadas a símbolos na vida organizacional, as quais se tornam passíveis de apreensão do sentido pela linguagem (LOURENÇO, FERREIRA e OLIVEIRA, 2014).

Cultura organizacional é tema complexo nos estudos organizacionais, com diversas interpretações possíveis, como revelam os estudos de Smircich (1983), Schein (1990), Oucchi e Wilkins (1985), Fleury (1987), Hatch (1993), Chanlat (1993; 2010), Schultz (1994) Rodrigues e Carrieri (2001), Motta (2002), Jaime Júnior (2002), Alcadipani e Crubellate (2003), Carrieri, Cavedon e Silva (2008), Kellogg (2011) e outros. De acordo com Barreto, Kishore, Reis et al. (2013), os primeiros estudos estão fundamentados na antropologia, sociologia, psicologia e ciências políticas, e podem ser agrupados em dois blocos: (a) cultura organizacional como um sistema sociocultural, no qual os componentes sociais e estruturais estão completamente integrados à dimensão simbólica e ideológica da organização; (b) cultura organizacional como um sistema de ideias, o qual representa um conjunto de mecanismos de controle para modelar comportamentos.

Assim, cultura organizacional pode ser uma dimensão organizacional de caráter dinâmico, que se revela por meio de várias expressões ou elementos culturais próprios de cada organização. São regras, normas e rotinas que servem de guia aos comportamentos humanos, mas também que agem como elemento de comunicação e consenso, a ocultar e instrumentalizar as relações de dominação, como afirma Smircich (1983). Para Schein (1990, p. 115), a cultura de uma organização “[...] baseia-se nas crenças, valores e pressupostos básicos dos fundadores, que, com o passar do tempo, são então aperfeiçoados e disseminados na organização por meio de diversos mecanismos”.

De acordo com Chanlat (2010), a análise organizacional obrigatoriamente perpassa pelas dimensões próprias da ação humana, seja pelo caráter coletivo, linguístico ou simbólico. Pela linguagem, as pessoas constroem vínculos sociais; e é por elas que o cenário empresarial é formado. Eis o caráter coletivo, porém permeado por “quadros simbólicos”, os quais conectam linguagem, cultura e história, seja por meio do real ou do imaginário fazendo uso de metáforas. Estas conferem estrutura e significado aos membros do grupo e podem ser de difícil mudança.

Para Bourdieu (1996), os sujeitos constroem o espaço social por meio de uma estrutura objetiva de poder, denominada “capital”. A ação dos sujeitos sobre essas estruturas objetivas constitui um campo de disputas, as quais contribuem para a conservação ou transformação da estrutura do campo, ou seja, da mudança da cultura da organização. Desse modo, a mudança cultural implica ruptura com o velho e com valores que não servem mais à organização, o que propicia novas linguagens, histórias, hábitos e valores de mundo. Por isso, a cultura apresenta-se como uma esfera simbólica que repre- senta a dinâmica de um sistema já instituído.

Por essa perspectiva analítica, afirma-se que a organização é composta por “humanos e não humanos” (TURETA e ALCADIPANI, 2009; 2011). Os artefatos físicos se constituem em não humanos, assim como elementos subjetivos tais como regras, padrões e diferentes visões de mundo. Juntos, estes elementos promovem a integração dos aspectos internos e relacionais de cada organização e formam a cultura de acordo com o contexto sócio-histórico. Como afirmam Tureta e Alcadipani (2011), os não humanos quase sempre são ignorados, como se não fizessem parte do mundo social e não contribuíssem diretamente para a compreensão da realidade e produção de significados.

Assim, a cultura organizacional é identificada pelo modo como os sujeitos se organizam, enquanto a imagem organizacional é identificada pelos sistemas simbólicos com base nos valores e crenças daquela organização/contexto/sociedade, tornando a organização única. A cultura seria entendida, desse modo, por intermédio dos elementos simbólicos, que podem variar desde uma palavra recorrente de uso comum a um quadro exposto na parede utilizado como objeto de decoração no espaço de trabalho. Essa simbologia pode ser codificada por meio de metáforas, entre as quais, neste artigo, se sugerem os sete pecados capitais. Os símbolos metafóricos transmitem valores, crenças, normas, costumes e representam as particularidades da organização como um todo.

Para Bourdieu (2012), assim como a arte, a religião e a língua, os sistemas simbólicos são instrumentos de construção do mundo dos objetos, atribui-lhes um significado comum.

Os estudos organizacionais sobre poder têm papel central na compreensão das organizações, de modo especial na análise das burocracias, na medida em que é uma perspectiva que permite o aprofundamento e o desdobramento da própria análise organizacional (BERTERO, 1996). Contudo as concepções teóricas utilitaristas sobre poder limitariam a apreensão do fenômeno organizacional quando metodologicamente orientadas ao detalhamento de como os atores conformam-se às estruturas organizacionais (PROCÓPIO e FRANÇA FILHO, 2005).

Numa perspectiva contemporânea, pecado é concebido como expressão de um processo interior (LEITE, 2002), tendo como base principal as atitudes e os comportamentos além do comum e que uma pessoa utiliza como parâmetro para conter o exagero e/ou a desordem. Complementarmente, os pecados podem ser consequência de desequilíbrios entre aquilo que se tem propriamente e aquilo que se gostaria de ter.

O ambiente organizacional é um campo de poder (BOURDIEU, 2012) formado por um conjunto de pressupostos que um grupo ou indivíduo construiu (SMIRCICH, 1983), no qual se encontram as formas consideradas corretas de perceber, pensar e sentir o espaço (SCHEIN, 1982)

Segundo Bourdieu (2012), *habitus* é entendido como formas de agir, pensar e sentir que são causadas pela posição que o sujeito ocupa na estrutura social e organizacional. Já o campo é o espaço social criado em torno da valorização de eventos sociais. Nesses espaços estão os sujeitos com diferentes *habitus*, competindo, expressando seus sentimentos e sendo representados por diferentes símbolos no campo que estão inseridos.

As organizações possuem ciclo de vida, e este ciclo, possui algumas semelhanças com o ciclo de vida “humano”. A média de vida das corporações está em declínio. O pesquisador holandês Arie de Geus descobriu que um terço das empresas listadas na Fortune 500 de 1970 havia desaparecido até 1983, por meio de aquisição, fusão ou desmembramento.

Muito desse declínio deve-se ao elevado nível de fusões e aquisições nas últimas décadas - fato mais motivado pela necessidade do que pela estratégia, já que um grande número de empresas enfrentava dificuldades.

Quando as companhias atingem a excelência, elas, frequentemente sem se dar conta, desenvolvem hábitos autodestrutivos que acabam por comprometer seu sucesso. Nossos hábitos autodestrutivos se instalam pouco a pouco.

Por vezes, os CEOs são diretamente responsáveis por esses maus hábitos. É, com frequência, o caso daqueles que fundaram a empresa ou que se recusam a se aposentar. Empresas familiares com forte influência genética também são suscetíveis a cair em hábitos autodestrutivos. Quando uma empresa enfrenta uma ameaça repentina, entra em um modo de administração de crise. Isso pode prolongar sua sobrevivência, mas não assegura prosperidade no longo prazo. Cabe aos líderes intervir e transformar sua cultura, seus processos, sua estrutura e seus sistemas.

As organizações necessitam contemplar nesse cenário ações pró-ativas. Para tanto, torna-se absolutamente necessário o estabelecimento de uma metodologia a orientar todas as políticas e práticas no contexto organizacional.

**Questão a ser respondida.**

Tomando como base as informações do texto e os conteúdos abordados em sala de aula, que ações você recomendaria para serem adotadas para evitar a ocorrência de cada um dos sete pecados relatados nas empresas?

1. **Arrogancia**

A Boeing adormeceu devido ao prolongado domínio no mercado de aviação, e a readaptação era necessária para que se retoma o mercado de forma efetiva e até mesmo inovadora. Portanto abrir as janelas e deixar penetrar a luz é uma frase que cabe muito bem no artigo. Qualquer organização pode estar sujeita a necessitar-se de medidas como essa, que necessite de mudanças da cultura organizacional, pois a arrogância pode estar inserida nos profissionais da organização. Além disso, a readaptação é uma necessidade que pode não classificar uma organização como “frágil” aos tempos atuais, mas sim como uma organização que se move conforme o seu ambiente macroeconômico.

A arrogância nasce do sucesso

O orgulho é também um pecado capital no mundo dos negócios. De acordo com Jim Collins, a arrogância diante de uma situação confortável de sucesso é o primeiro passo para a auto-sabotagem, já que leva à negligência sobre assuntos importantes do negócio. Além do desleixo, a prepotência também leva o executivo a pensar que ele, sozinho, é a chave do sucesso da empresa.

É o orgulho antes da queda, quando por exemplo, não se dá mais ouvidos aos clientes, aos funcionários, aos investidores, aos defensores do consumidor, ao governo, entre outros.

Fazendo uma analogia histórica, quando um imperador romano retornava vitorioso de uma batalha, o que acontecia na maioria das vezes, costumava entrar na cidade rumo ao senado sobre sua biga puxada pelos melhores cavalos disponíveis.   Acenava para o povo que retribuía jogando flores e o aclamava por mais uma vitória.

Chegando ao senado era recebido por uma bandeja (salva) que continha folhas de uma árvore chamada  palmeira.   Neste momento, o imperador recebia uma salva de palmas em homenagem a mais uma conquista; do lado de fora, o exército também o homenageava com tiros de canhões.

Hoje em dia, quando queremos homenagear alguém por uma conquista,  juntamos a maneira que o antigo senado romano e de seu exército batendo uma mão contra a outra,  fazendo alusão ao ruído dos canhões e à bandeja com folhas de palmeira.   Nós também oferecemos uma salva de palmas.

É exatamente neste ponto que devemos nos cuidar.   O poder seguido de sucesso constante é o grande aliado da ARROGÂNCIA, que por sua vez é a grande inimiga dos perigos das pessoas e organizações.

Ter poder e sucesso é bom e importante, porém, quando em excesso pode fugir aos nossos domínios se tornando algo verdadeiramente perigoso, principalmente quando nos cegar para outras situações potencialmente de risco a que estamos sujeitos.

***Reflexões sobre arrogância na empresas*:**

Com base no histórico de diversas empresas que tiveram sucesso desde o início e posteriormente falharam em admitir que poderia haver concorrência, perda de clientes ou mesmo de mercado, penso que o fracasso pode ensinar mais do que o sucesso inicial. Este sim, pode esconder no berço esplêndido os perigos iminentes. É muito difícil conseguir demonstrar para uma organização e seus líderes que, o fato de eles estarem numa situação de destaque no mercado, não significa que eles terão sucesso para sempre. Certamente imaginam que, se estão em destaque é porque acertaram mais. Mas o mundo gira, as novidades aparecem e envelhecem. E hoje em dia, mesmo acreditando que está correndo, pode-se perceber que na verdade está parado.

1. **Dependência**

O caso da Lego citada no artigo, que ao final da década de 50 ela introduziu suas primeiras coleções com os revolucionários tijolos de construção com encaixe, elevando suas vendas. Era uma empresa que obtinha uma das margens de lucro mais elevadas do mundo, oferecendo um brinquedo exclusivo, que nenhum rival poderia copiar. Pelo menos era o que parecia. Nos anos 90 a lego inicia-se o seu declínio e a Lego sempre atribuiu seus maus resultados em externalidades de mercado, em surgimento de novos mercados, inovação e tecnologia empregada a novos brinquedos concorrentes

A maldição da incumbência. A maioria 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;

Um exemplo histórico no ramo de serviços. Na última década, o antigo agente de viagens tem observado uma demanda decrescente de clientes a cada ano. No passado, esses agentes detinham informacões sobre listas de reservas de hotéis e passagens de avião e acreditavam que pelo fato de possuirem essas vantagens de informacão (competências), os clientes dependiam deles.O que ocorre é que essa era a única competência que os agentes possuíam . O mundo mudou, o acesso `a informação foi pulverizado e os clientes passaram a não depender mais dos agentes de turismo. Hoje em dia, com o acesso a internet, sites de compras de passagens, viagens, pacotes e benefícios, as agências tradicionais tornara-se pouco atrativas ao publico.

***Reflexões sobre dependência nas empresas:***

Penso que se estamos numa empresa que não demonstra mais sinais de emoção, não demonstra mais atitudes de esforços em prol do crescimento e tem perdido clientes, acionistas efornecedores parceiros, certamente estamos diante de uma empresa estagnada e dependente de uma competência que provavelmente a levará ao fracasso e ao esquecimento. Alguns dos motivos que levam a isso são manter dependência de P&D, dependência de serviços, designs, vendas ou mesmo produtos criados inicialmente como exclusividades artesanais, mas que ao longo do tempo perdem mercado para novas tendências.

1. **Complacência**

De Beers monopolista durante a maior parte do século 20, a empresa vendeu de 85% a 90% dos diamantes no planeta, e controlou os preços ao relacionar a oferta à demanda mundial. Uma sucessão de eventos, porém, começou a erodir esse monopólio.  Embora a De Beers estivesse obtendo, ardilosamente, o controle de seus três maiores depósitos, não conseguia assegurar a posição dominante de outrora.

Segundo o dicionário Aurélio complacência significa benevolência, ou seja, boa vontade para alguém, afeto e estima.

Para continuar na concorrência, é fundamental que cada empresa não se torne complacente. Muitas vezes, empresas consideram-se invulneráveis e não desenvolvem estratégias de exploração da sua atual posição no mercado. No entanto, uma vantage somente não dura para sempre. À medida que os produtos entram na fase de maturidade e aumenta o volume de concorrência, os preços e as margens não podem senão diminuir. A introdução de produtos novos e inovadores pelos concorrentes, coloca uma pressão crescente sobre a imagem de vantagem das empresas mais antigas no mercado, tornando o fator preço cada vez mais importante na decisão de compra. Como consequência, as empresas devem estar constantemente procurando melhorar a funcionalidade dos seus produtos, aumentando a produtividade e reduzindo custos .

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

Mas dê um crédito à De Beers. Se o seu monopólio inquestionável de distribuição gerou complacência, sua erosão estimulou ação. Se a companhia já não pode vender todos os diamantes no mundo, ela ganhará uma margem maior desenvolvendo uma espécie de grife. Considerando ser cada vez mais difícil controlar cada faceta da produção e distribuição, a De Beers introduziu um método que tornou seus produtos mais valiosos simplesmente porque possuem o seu selo de aprovação.

***Reflexões sobre complacência nas empresas:***

**A complacência é o senso de segurança e conforto que deriva da crença de que o sucesso obtido no passado continuará indefinidamente.  A complacência 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.**

É importante citar que a velocidade no desenvolvimento de um novo produto, segundo Hamel e Prahala(1995, p.313), “é um componente muito importante da capacidade de passar à frente da concorrência. (...) O maior inimigo das organizações é a inércia, complacência e miopia. (...)

1. **Miopia competitiva**

Sofremos de miopia competitiva quando comete o erro de identificar apenas os competidores que estão à sua frente. Não possuímos visão periférica para enxergar rivais menos óbvios - ameaças que não se encontram hoje no radar, mas representam perigo.

É fácil pensar em exemplos de empresas globais que caíram nesse hábito autodestrutivo: enquanto a GM, a Ford e a Chrysler competiam entre si, o Japão invadiu e conquistou o mercado. Algo semelhante ocorre na competição entre nações. Por quatro décadas, os Estados Unidos se concentraram no conflito com a União Soviética. Com a queda do comunismo, foram surpreendidos por uma ameaça que crescera, silenciosamente, no Oriente Médio. Como outro exemplo , Hertz, a Avis e a Budget procuravam ultrapassar umas às outras, a Enterprise invadiu o interior com uma estratégia tão brilhante que, em pouco mais de 40 anos, atropelou as rivais.

Miopia em marketing define a “vista curta” de empresas que, embora possam estar muito bem em um dado momento, não tem a capacidade de olhar seu ambiente de negócios e vislumbrar tendências e mudanças que já dão pistas de que podem ocorrer. Em 1960, o economista norte-americano Theodore Levitt lançou o conceito de miopia em marketing em seu livro “Marketing Myopia”, no qual relata a curta [visão](https://pt.wikipedia.org/wiki/Vis%C3%A3o) das empresas, ainda pertinente perante o [mercado](https://pt.wikipedia.org/wiki/Mercado) em que atuam.

***Reflexões sobre Miopia competitiva:***

Quando você acha que está enxergando bem, mas talvez não veja tudo com grande nitidez, você nem imagina o seu grau de miopia, o que pode deixar o seu negócio vulnerável. E  a visão do seu negócio revela a verdade sobre como você vê seus concorrentes. Uma visão demasiadamente estreita pode levar você a ter uma perspectiva perigosa perante aos inesperados e novos competidores. Quando comete-se o erro de definir seus competidores de forma muito restrita, quando reconhece apenas os concorrentes que estão à sua frente, cujos desafios são diretos e imediatos. 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;

Como foi que a Microsoft deixou o Google de fora de seu campo de visão? Por que a Coca-Cola esperou sete anos para entrar no mercado de bebidas não gaseificadas? Por que a Levi's diluiu seu valor de marca, caindo do premium para o genérico? Tais perguntas, que fazem parte da antologia do mundo dos negócios, podem parecer enigmáticas.

1. **Obsessão por volume**

Uma característica do mundo dos negócios nos Estados Unidos é sua predisposição para a invenção. Gigantes têm sido aquelas companhias que realizaram descobertas, que criaram novas indústrias, novos processos ou novos produtos. Quando a IBM introduziu seu computador pessoal, em 1981, vendeu 500 mil máquinas nos dois primeiros anos. Desde então, as margens despencaram. O interessante é que, apesar da capacidade de expansão e da presumida economia de escala, os custos não declinaram dramaticamente. A razão disso é que, quando a IBM se deu conta, o valor total adicionado na fábrica era de apenas 11%. Os restantes 89% procediam de compras, e 79% iam para apenas dois fornecedores: a Intel e a Microsoft. Foi quando a IBM acenou a bandeira branca.

Custos crescentes e margens declinantes, ou ineficiência de custo. Ou seja, os custos são altos demais para a receita que está sendo gerada, ou, numa formulação mais simples, gasta-se muito dinheiro para fazer dinheiro.

"Um grande e crescente volume de vendas, muitas vezes cria a aparência de prosperidade, enquanto por trás da cena, as despesas estão comendo o lucro."

Trata-se da situação na qual as empresas começam a diminuir o lucro pelo aumento da concorrência e tomam a atitude de aumentar a produção com a finalidade de vender mais produtos porem não enxergam que os custos para isso são caros e acabam prejudicando o lucro e a prosperidade do negócio.

***Reflexões sobre obsessão por volume*:**

Descentralize os lucros e as perdas por unidades de negócios.

Terceirize as funções não fundamentais.

Reduza os níveis hierárquicos.

Estabeleça um custo alvo.

De nada adianta aumentar os preços para cobrir os gastos da obsessão por volumes.

Como fazer isso? Não forçando seus fornecedores a reduzir preço, mas nutrindo-os e fazendo com que sejam emocionalmente fiéis a você. Aja com seu fornecedor da mesma forma que age com seus melhores clientes.

1. **Defesa do território**

Considere a história da Motorola. Desde os seus primeiros rádios transmissores, passando pelos circuitos integrados e satélites, seus êxitos têm sido extraordinários. No início dos anos 90, a Motorola era a gigante que conduziu o mundo aos celulares, pagers e microchips. Em meados dos anos 90, detinha 33% de participação no mercado global de telefonia celular. Mas cinco anos depois, sua fatia caiu para 14%. Enquanto isso, a participação da Nokia crescia de 22% para 35%.  Enquanto a Motorola desempenhava o papel de "fornecedor sabe-tudo" (inclusive dizendo às operadoras como expor os telefones em suas lojas), a Nokia construía alianças mutuamente vantajosas, com empresas como a Verizon e a Cingular.

***Reflexões sobre Defesa do território:***

Na medida em que crescem, as empresas tendem a se organizar em feudos departamentais. Com a expansão, elas adicionam feudos geográficos - escritórios regionais ou operações internacionais. O estilo sem regras funciona durante a infância da empresa, mas o crescimento exige políticas e procedimentos. A organização também requer uma espécie de desmembramento. O que resulta em conseqüências imprevistas que, por sua vez, nutrem hábitos autodestrutivos.

Na era das rápidas mudanças no Mercado devemos combater a feudalização no ambiente profissional. Os diversos departamentos ou setores de uma companhia não são mundos isolados e dissociados. Por isso, deve-se estimular o trabalho em equipe com visão holística. A frase “Isso não é da minha área” representa a heresia máxima a ser superada.

***Reflexões sobre defesa de território:***

Os princípios que guiam o processo decisório e balizam o comportamento representam o caráter, a essência e o destino de uma organização. Assim, valores pessoais e corporativos devem estar em sintonia, definindo o perfil de quem pode e deve vestir a camisa da empresa.

 Os objetivos devem ser explícitos e compartilhados e o planejamento deve ser tática, operacional e estrategicamente definido horizontalmente, e não “de cima para baixo”.

1. **Negação**

Um exemplo clássico é a General Motors. No início da década de 80, Jack Smith, executivo em ascensão na GM, foi ao Japão estudar as operações de montagem e estampagem da Toyota, algo que ninguém na companhia havia feito antes. O que ele descobriu foi que a GM precisava mais do que o dobro de pessoas da Toyota para produzir o mesmo número de carros. Quando apresentou suas descobertas, a reação foi de total incredulidade. Seu relatório foi descartado.

O dicionário define negação como "a descrença na existência da realidade de uma coisa" ou "a recusa em reconhecer ou validar aquela realidade". No sentido em que empregamos, negação pode indicar empresas arrogantes que se recusam a perceber que são falíveis. O processo de negação se inicia quando a empresa deixa para trás suas origens e começa a criar uma mitologia sobre sua grandeza.

***Reflexões sobre Negação***

O casulo do mito, do ritual e da ortodoxia, como por exemplo a negação de tecnologias emergentes. Em geral, não são os fundadores que cometem esse erro, mas as gerações seguintes. Com a saída dos pioneiros, os mitos parecem surgir, colorindo os fatos da história.

Inicialmente, oferecem uma conexão com o passado, mas, com o o tempo, os mitos podem se converter em convenções e rituais, e correm o risco de se cristalizar.

Sintomas de negação

Raciocínios orgulhosos

1.“Sou bom em tudo” – Excesso de confiança em suas competências faz o profissional ser orgulhoso demais para pedir ajuda.

2.“Sei o que o cliente quer” – Presunção de profissionais que consideram desnecessário consultar o mercado para validar suas estratégias.

3.“Não há nada de errado comigo” – Atinge gestores que, pressionados a melhorar o desempenho, resistem a obedecer, argumentando que estão certos e a empresa, errada.

4.“A concorrência é ruim” – A soberba dos líderes de mercado que menosprezam concorrentes de menor porte.

5.“Render-se, nunca. Retroceder, jamais” – Estado de negação em que profissionais recusam-se a rever uma estratégia que está dando errado.

Infelizmente, algumas companhias acabam definhando em negação e inércia por tempo demais; e se existe uma coisa que a inovação não permite é perda de tempo enquanto os negócios estão fervilhando.

***Conclusões e recomendações:***

Como conclusão inicial, é preciso aprender que os erros e fracassos ensinam mais que os acertos na grande maioria das vezes. Os líderes devem olhar para fora da empresa e aprender com os que erraram. Devem fazer com que seus gestores aprendam lições de outras empresas que fracassaram. E mesmo dentro da empresa, os gestores que errarem devem tirar proveito dos insucessos anteriores como um aprendizado de extrema importância e valor. Devemos saber que nenhum sucesso ou receita é para sempre. Deve-se estudar (principalmente os erros) para inovar, crescer e aprender continuamente. E para isso, deve-se “descer do salto” ou mesmo vestir a sandália da humildade. É assim que se aprende a não cair mais.

Devemos sempre pensar e procurar novas aplicações para as competências das empresas e, desta maneira, conseguir se manter no mercado de forma competitiva. . Outra atitude importante é procurar por novos mercados ou mesmo mover-se para cima e para baixo dentro da cadeia de valor. Uma outra atitude(um pouco mais difícil e custosa) é a criação e desenvolvimento de uma nova competência.

Empresas complacentes se tornam ineficientes diante de novos desafios e da nova concorrência de mercado. Deve-se constantemente procurar melhorar as funcionalidades de seus produtos e serviços, focar na qualidade se for seu diferencial ou mesmo reinventar os modelos já existentes ou mesmo criar novos.

É preciso enxergar rivais menos óbvios , as ameaças que não se encontram hoje no radar. Devemos ampliar a definição de competição, checar todo o perímetro, ampliar os horizontes e descobrir onde está vulnerável para assim, expandir o mercado de seus produtos ou, inversamente, expandir sua linha de produtos nos mercados em que opera. A opção final é diversificar - oferecer produtos nunca vendidos em mercados onde você nunca esteve. Focar na concorrência mais forte e mais direta é - como muitos dos hábitos autodestrutivos. Deve-se corrigir a miopia procurando concorrentes ”ocultos” e menos visíveis até então.

Deve-se descentralizar os lucros e as perdas por unidades de negócios. Uma estratégia de valor é quando cada uma paga suas próprias contas, cobrindo inclusive dividendos dos acionistas, imposto de renda e custo de capital. Neste caso em específico, conforme os conceitos aprendidos em aula, toda a estrutura organizacional deve ser modificada para atender a nova proposta. Isso significa definir como as tarefas serão divididas, agrupadas e coordenadas para atingir o objetivo.

Uma outra estratégia complementar é terceirizar as funções não fundamentais. É possível, dessa maneira, aumentar a eficiência e cortar custos. Até mesmo as empresas farmacêuticas estão percebendo que alguns de seus projetos de pesquisa e desenvolvimento podem ser delegados.

Os níveis hierárquicos devem ser reduzidos. Peter Drucker gostava de mencionar , assim como foi discutido em sala de aula na disciplina , que na mais antiga e mais bem-sucedida organização do mundo ocidental - a Igreja Católica - existe apenas um nível de autoridade entre o papa e o padre da paróquia: o bispo.

Outra boa estratégia é caminhar em direção à chamada "customização em massa", a produção guiada pela demanda e com isso diminuir os custos de produção como fez a Toyota , inclusive atuando na logística Just in Time.

Como conduta, temos desde um ajuste de atitude até uma reorganização radical dos processos da companhia. Conforme conceitos discutidos em aula devemos definir a estrutura, montar um sistema estável baseado em um conjunto de necessidades. Como neste caso citado no texto referente a empresa Motorola, se a necessidade se altera, deve-se mudar a estrutura , seja ela por produto ou por processo.

Negar o óbvio e disfarçar as evidências significa assumir a incapacidade de enfrentar a realidade e tomar as decisões que precisam ser tomadas. O ponto em questão aqui é o mal que o excesso de confiança, a autoafirmação, a arrogância ou posição alcançada dentro da empresa ou pela empresa trás como consequência quando se fecha os olhos para o futuro e mergulha-se num estado hipnótico de contemplação das vitórias passadas.

*E, finalizando, devemos sempre lembrar que o sucesso e o fracasso não são determinados por uma única razão.*

Bibliografia :

1)[Cadernos EBAPE.BR](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_serial&pid=1679-3951&lng=en&nrm=iso)*On-line version* ISSN 1679-3951 (consulta feita em 14/11/16)

**Cad. EBAPE.BR vol.14 no.1 Rio de Janeiro Jan./Mar. 2016**

http://dx.doi.org/10.1590/1679-395131515

[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S1679-39512016000100164](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000100164)

2 ) exame.abril.com.br/**negocios**/**jim**-**collins**-lista-os-cinco-estagios-ate-a-falencia/(acessado em 14/11/2016)