

Gestão da estratégia exige equipe especial

Marcelo Monteiro

Muitas empresas fracassam no momento de pôr em prática seus planejamentos estratégicos. E isso afeta diretamente a sua lucratividade. Na opinião de Robert Kaplan, professor da Harvard Business School, uma das soluções para o problema é a constituição de um escritório de gestão da estratégia, um grupo pequeno e qualificado de executivos, capaz de fazer com que o planejamento alcance todas as instâncias da empresa e que, assim, funcione perfeitamente, conforme o projetado.

Autor de sete livros, entre os quais best-sellers como *The Balanced Scorecard*, *The Strategy Focused Organization* e *Cost and Effect* Kaplan palestrou ontem, para um seleto público formado por executivos e empresários, durante o Fórum Mundial de Lucratividade, no Teatro Alfa, junto ao Hotel Transamérica, em São Paulo.

Criador de duas das mais importantes ferramentas de gestão de todos os tempos (o *balanced scorecard* e o *activity based costing*), Kaplan propôs formas de fazer a associação de estratégia e de operações para obtenção de crescimento lucrativo.

Segundo ele, a excelência na execução e o cumprimento consistente da estratégia por parte da alta gerência são duas das questões que mais preocupam os presidentes de empresas. Uma das razões para este temor é que quase metade (46%) das companhias não mantêm processos formais para a execução de seus planos estratégicos, o que dificulta sobremaneira a obtenção dos resultados projetados. "Há duas razões básicas para o fracasso da estratégia", garante o professor. "A primeira é a sua má implementação. E a segunda, quando a estratégia é bem-executada, é quando a estratégia em si não é boa."

Além de Kaplan, também foram destaques no evento o executivo Robert Herbold, que durante oito anos respondeu pelas operações da Microsoft, e o fundador do Grupo Positivo, Oriovisto Guimarães. Em sua palestra, Herbold afirmou que o segredo da lucratividade está no equilíbrio entre disciplina e inovação. Já Guimarães falou sobre suas experiências à frente da empresa que criou, discutindo também a importância da manutenção de princípios éticos em busca de uma lucratividade máxima.

Reinvenção dos negócios

O evento, que discute temas como a manutenção da lucratividade de forma sustentável, a reinvenção de modelos de negócio para obtenção de lucro e a avaliação de estratégias para garantia de lucratividade no futuro, se encerra hoje, com as palestras de Adrian Slywotzky, Hermann Simon e David Reibstein. "Procuramos elaborar grade que possa auxiliar os participantes a encontrar respostas para diversas questões-chave sobre lucratividade que hoje são um grande desafio para as empresas", diz Marcos Braga, presidente no Brasil da HSM, promotora do fórum.

Considerado o maior expert em estratégia focada em lucratividade do planeta, Slywotzky é autor de diversos best-sellers na área. Sua palestra será centrada na importância do cliente e da colocação do lucro como foco principal em uma estratégia. Além disso, ele também abordará as mudanças na cadeia de distribuição de lucros decorrentes do processo de globalização.

Já Hermann Simon, autoridade em estratégia, marketing e gestão de preços da Europa, relativizará em sua palestra a importância do "market share" em detrimento da obtenção de lucro em uma cadeia mercadológica. Autor de mais de 30 livros, ele também abordará a nocividade da guerra de preços para o mercado e a importância da administração voltada ao lucro.

O último palestrante do fórum, David Reibstein, falará da importância da conquista e fidelização de clientes e também das melhores práticas para se dimensionar a importância do marketing em uma empresa.

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 12 mar. 2008, Vida Executiva, p. C9

A utilização deste artigo é exclusivo para fins educacionais.