

## ZERO HORA

# Transformando idéias e estratégias

**Obra traz exemplos reais, e conhecidos dos brasileiros, para tratar do assunto**

PAULO AFONSO OPPERMANN \*

**E**stratégia tanto para a arte da guerra quanto para a arte da paz, necessária para empresas, governos e terceiro setor e que, se levada à prática, promove os melhores resultados. Este é o conceito que os organizadores do livro *Gestão da Estratégia: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras* – o diretor da Symnetics, André Ribeiro Coutinho e o professor e consultor David Kallás – permeiam ao coletar as experiências de empresas no Brasil, revelando de que forma companhias de segmentos diferentes como Banco Daimler Chrysler, Brasil Telecom, Companhia Siderúrgica de Tubarão, Copel, Copesul, Duke Energy Brasil, Gerdau Açominas, Grupo Gerdau, Oxiteno, Petrobras, Polibrasil, Senai, Transpetro e Unibanco AIG Seguros conseguiram trilhar o caminho nem tão simples que é transformar idéias e estratégias em ações eficazes.

Dividido em temas de interesse comum das organizações, a obra inclui reflexões e aplicações de Balanced Scorecard (BSC), um dos instrumentos de planejamento e gestão de empresas mais utilizados no mundo corporativo, desenvolvido pelos norte-americanos Robert Ka-



**Título:** Gestão da Estratégia, Experiências e lições de empresas brasileiras  
**Autores:** André Ribeiro Coutinho e David Kallás  
**Editora:** Campus  
**Páginas:** 308  
**Preço sugerido pela editora:** R\$ 59

plan e David Norton, de Harvard. É uma ferramenta que, por meio de um mapa, materializa o desempenho organizacional de acordo com perspectivas diferentes, que vão desde a financeira, a do cliente e de processos internos até o crescimento, traduzindo-os em indicadores.

Nos capítulos *Estratégia em ação*: uma idéia que deu certo; *Alinhamento e desdobramento da estratégia*; *Vinculando estratégia aos processos operacionais*; *Gestão estratégica de iniciativas*; *Compromisso das pessoas com a estratégia*; *Monitoramento e aprendizado estratégico*; *O papel da liderança na gestão da estratégia* e *Estratégia, sustentabilidade e resultados*, estão interligados os papéis de liderança, execução e feedback, que representam alguns dos desafios sentidos pelas empresas na condução de seus negócios.

O texto aborda aspectos que, in-

dependentemente do método aplicado pelas companhias, demonstram que é possível alinhar diversas áreas e funções em torno de uma única visão, assim como os desenvolvidos em empresas como Petrobras, Duke Energy e Copel. Também é levantada a importância da gestão integrada dos projetos estratégicos em uma organização, apontando que, quanto maior a necessidade de mudança, maior é a intensidade dos projetos. A forma como se busca o envolvimento das pessoas, que funcionam tal como as empresas, não deixa de ser um ponto crucial: seja por meio de programas de comunicação, seja por meio de programas de incentivo. É a maneira de tornar o planejamento acessível desde a presidência até o chão-de-fábrica, praticado por acionistas, executivos e gestores de empresas como a Companhia Siderúrgica de Tubarão e Transpetro.

Em resumo, os organizadores tiveram o mérito de conseguir reunir subsídios para que os gestores possam ter maior compreensão e clareza quando se trata de desafios estratégicos e para que possam estimular o comprometimento, a motivação e o engajamento das pessoas. São sugestões muito válidas quando se revela necessário focar as prioridades, sintonizar equipes em diferentes áreas do negócio, promover a aproximação entre clientes e fornecedores e possibilitar a oportunidade de maior aprendizado quando a palavra é estratégia e maior transparência nos resultados.

\* Presidente da Unimed Porto Alegre