

O CENEX - Centro de Excelência Empresarial -
criou um novo Programa para executivos de
empresas somarem inteligências e trocarem
idéias e experiências:



Fóruns de Debates CENEX – Etapa 2001-2002

Fóruns de Debates CENEX – Etapa 2003-2010

Especial - Fórum

Fórum de Debates discute a competitividade através da cadeia de suprimentos *Encontro na GKN do Brasil inaugura experiência com empresa anfitriã*

Sempre buscando inovações, tanto no conteúdo quanto na forma daquilo que oferece aos seus integrantes, o CENEX foi acolhido pela empresa GKN do Brasil como anfitriã do seu já tradicional Fórum de Debates, momento que tem se consagrado pela excelência e oportunidade de temas de altíssima relevância para os executivos e tomadores de decisões das empresas mantenedoras, clientes e outros convidados. O encontro aconteceu no dia quatro de outubro, das 14h às 18h, seguido de uma visita à empresa e um jantar de confraternização.

Para o anfitrião, o diretor presidente de operações para a América do Sul da GKN Drive Line, Wilson Andrade, estes momentos são ricas oportunidades de trocas. “Receber o grupo foi uma experiência muito agradável, pois mostramos na prática aquilo que discutimos no Fórum. Além disso, deve-se destacar a ampliação de visão que este tipo de evento proporciona, uma vez que se lida com diferentes áreas de atuação. Assim, pode-se buscar soluções alternativas a partir da ação de outras empresas com problemas similares”, constata Andrade.

Sob o tema “Como gerenciar e otimizar a cadeia de suprimentos de forma a ser mais competitivo no mercado interno e nas exportações?”, o trabalho transcorreu com a mediação do professor Celso Foelkel, que conduziu a

discussão junto ao facilitador Ricardo Godoy. Formado em Administração de Empresas e pós-graduado em Tecnologia da Informação pela Fundação Armando Alvarez Penteado, Godoy constatou que “o debate e a motivação do grupo foram elementos extremamente positivos, levando-se em consideração a diversidade dos segmentos de negócios e da cadeia de suprimentos que cada um dos empresários presentes representavam”. As cadeias de suprimentos reagem diferentemente e têm algumas características peculiares ao segmento de cada um deles.

Uma abordagem bastante discutida e que ganhou unanimidade no grupo foi a dificuldade em se fazer o Planejamento Estratégico da cadeia de suprimentos, ponderando as decisões sobre investir em ativos ou proteger o caixa. “Estas decisões são conflituosas entre si e deixaram os empresários com uma mensagem de alerta para resolver e equacionar o conflito quando estiverem elaborando o Planejamento Estratégico da sua cadeia de suprimentos”, avalia.

Com sua experiência como consultor para definição e desenvolvimento de estratégias de processos, mudanças organizacionais e desenho da tecnologia da informação para a gestão da cadeia de suprimentos e para a logística operativa de fábrica, Godoy percebeu que, devido à extrema motivação, o grupo teve habilidade para ouvir as divergentes ponderações e os conflitos por segmento de negócios. “Quando necessário, cada empresário contribuiu positivamente, opinando e até sugerindo o uso de ações já bem sucedidas na cadeia de suprimentos da qual o mesmo participa”.

Segundo ele, o ponto mais polêmico, que gerou dúvidas e não foi totalmente equacionado, residiu na parceria e fidelidade entre os componentes das malhas de suprimentos, envolvendo os clientes, fornecedores, operadores e até o governo. “Nas discussões, o fator ‘ganha x ganha’ não ficou evidenciado e presente no planejamento da cadeia de suprimentos. Prevalece a visão de que o ‘ganha’ deve ficar do lado de quem desenvolveu competências e que, com isto, possui força para determinar as regras da cadeia”, constata.



Saldo positivo dos Fóruns de Debates em 2005

Participação efetiva e grande interesse garantem a continuidade do projeto no próximo ano

Para o CENEX, 2005 se encerra com um saldo bastante positivo no que se refere aos Fóruns de Debates, coordenados pelo consultor Celso Foelkel.

Os encontros têm como característica abordagens focadas nas principais áreas de interesse dos executivos. Neste ano, foram realizados quatro Fóruns, sendo que, em um deles, houve a exigência de uma reunião de continuidade. As discussões foram pautadas pelos seguintes temas:

- Como o empresário deve e pode participar do processo político e administrativo da nação?
- Criatividade e inovação.
- *Strategic forecasting*.
- Como atrair, desenvolver e manter talentos nas empresas?

Em cada encontro, as abordagens são feitas inicialmente por um especialista no assunto, convidado pelo CENEX. Em seguida, os participantes dão início aos debates, buscando trocar experiências e colaborar através da apresentação de diferentes pontos de vista, já que são representantes de empresas de ramos bem diversificados. “Definitivamente, a relação é de mútua cooperação e de ganha/ganha. Todos aprendendo e ensinando uns aos outros”, explica Foelkel.

Segundo ele, os especialistas convidados para a palestra de abertura se surpreendem com o alto nível dos posicionamentos, da participação e dos debates gerados a partir da sua apresentação inicial. “Todos demons-

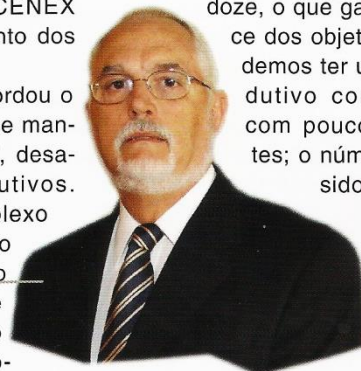
tram claramente uma admiração pelo processo desenvolvido pelo CENEX para promover o aperfeiçoamento dos executivos”, completa.

O último Fórum de 2005 abordou o tema “Como atrair, desenvolver e manter os talentos nas empresas?”, desafio constante entre os executivos. Atual, o assunto é mais complexo do que se imagina, na opinião do palestrante, Antônio Celso Webber. “Diferente do que se pensava no passado, o talento é situacional, depende do momento, não só de conhecimentos e habilidades”, explica ele. “O talento está diretamente relacionado à aderência do colaborador aos valores da organização”, ensina. Webber destaca a criatividade e a profundidade do grupo de executivos presentes ao Fórum no sentido de, com o debate, criar as conexões entre conhecimento, habilidade, competência e fatores situacionais, construindo uma concepção mais real daquilo ao qual denominamos talento.

Um dos segredos do êxito do Fórum de Debates é o formato do encontro, além da qualidade e da quantidade do seu público-alvo.

Um dos segredos do êxito do Fórum de Debates é o formato do encontro, além da qualidade e da quantidade do seu público-alvo. O número de partici-

pantes tem se mantido entre dez e doze, o que garante o alcance dos objetivos. “Não podemos ter um Fórum produtivo com muitos ou com poucos participantes; o número exato tem



sido esse, já que possibilita a troca de conhecimentos e experiências e o envolvimento de

todos. Tudo na dosagem correta”, avalia Foelkel.

Os participantes são extremamente assíduos. Alguns comparecem em todos os Fóruns, e outros, quando não podem ir, encaminham alguém de alta competência da empresa. É o caso do presidente da Ferramentas Gerais, Jorge Logemann, um entusiasta deste tipo de trabalho: “O grande valor desses encontros é a troca de experiências, talvez mais rica do que a palestra. Como executivos, precisamos de um espaço para discutir nossas dúvidas e interesses comuns. Acredito nos Fóruns e torço para que prossigam no próximo ano”.

Confirmando as expectativas de Logemann, em 2006 os Fóruns deverão continuar com as mesmas características, tendo em vista o sucesso do trabalho. O primeiro tema do ano já está definido: será “**Gestão do Relacionamento com os Clientes**”, assunto que também promete ser instigante.



INFORMATIVO DO CENTRO DE EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

ELITE



TODESCHINI

História de liderança no setor moveleiro

Fórum de Debates:

Espaço privilegiado para troca de experiências

Marcel Paranhos Dias

Novo instrutor do CENEX fala sobre o elemento humano na liderança

Fórum de Debates promove intercâmbio de idéias entre executivos

Edições dos meses de abril e maio abordaram a integração das diferenças no ambiente de trabalho e o futuro das organizações

“Como reduzir barreiras, filtros internos e conflitos dentro das organizações? Como integrar mais o ambiente de trabalho respeitando as diferenças pessoais?”. Este foi o tema do Programa Fórum de Debates, realizado pelo CENEX no mês de abril, no Intercity Hotel, em Porto Alegre, que teve como facilitadora a psicóloga Lídia Mancia. Na sua terceira edição e sempre com um assunto pautado pelo interesse demonstrado pelos executivos e tomadores de decisões das empresas mantenedoras, clientes e outros convidados, o Fórum já se tornou parada obrigatória nas agendas de executivos como o diretor-presidente da Geyer Estaqueamento, Carlos Geyer. Para ele, participante assíduo dos Fóruns, estes “são momentos muito produtivos, em primeiro lugar pela qualidade dos facilitadores, em segundo, pela interatividade, e em terceiro lugar pela diversidade de áreas e negócios dos participantes, o que gera diversas visões sobre um mesmo objeto, enriquecendo o trabalho”.

Como facilitadora, Lídia Mancia concorda: “a participação de todo o grupo no debate, que por sua vez foi enriquecido com as experiências profissionais trazidas pelos participantes, e as diferentes visões, somadas aos embasamentos conceituais e vivências pessoais, trouxeram o tom de profundidade, saindo do senso comum e relacionando-se com as necessidades particulares das empresas ali representadas”. Além disso, ela destaca “o nível de abertura e confiança do grupo, que proporcionou um clima descontraído e profundo para tratar do tema e dos exemplos trazidos”.

A edição de maio trouxe uma reflexão sobre o negócio ideal: “Estamos no negócio certo? Quais as chances do nosso negócio dar certo ou errado? Como visualizar melhor isso? Como definir se nossa empresa está sendo um exemplo de sucesso ou de fracasso? Seria através do market share, lucro, ROI, faturamento e vendas, custos, etc.? Onde focar nossa avaliação?”. Todas estas questões embalsamaram as discussões dos participantes, que tiveram a mediação do consultor empresarial Vitor Hugo Toss. Segundo ele, “o tema escolhido - ‘O meu negócio tem futuro?’ - procurava atender à demanda dos executivos em conhecer ferramentas e indicadores que pudessem orientá-los em como medir a tendência de viabilidade e sucesso futuro das suas empresas”.

Em relação ao formato do Fórum, ele destaca que a modalidade de propor perguntas instiga e facilita a participação do grupo. “A coordenação dos Fóruns, a cargo do consultor Celso Foelkel, é feita sempre no sentido de propiciar que todos os participantes coloquem as suas opiniões”, conclui.



Programa Fórum de Debates discute o desafio do alinhamento entre gestão e estratégia

Arnaldo Mazzolin foi o mediador do debate que reuniu um seleto grupo de executivos

Uma das grandes dificuldades que as empresas enfrentam hoje é conseguir implementar as suas estratégias. Isso porque, em geral, os níveis de gestão acabam aos poucos se afastando das metas e o *timing* não é completamente alcançado. Outras vezes, não só o *timing*, mas as próprias metas estratégicas são “perdidas, não entendidas ou inocentemente esquecidas”. As empresas que conseguem eficazmente eleger estratégias e eficientemente implementá-las são poucas, mas vitoriosas. “Esse tema é definitivamente entusiasmante”, avalia o coordenador do **Programa Fórum de Debates** promovido pelo CENEX, Celso Foelkel. Segundo ele, “a participação no Fórum de empresas vencedoras, através de seus executivos principais, permitiu amplo debate e ajudou a entender quais as ferramentas e forças motivadoras para que, nessas empresas, esse tipo de problema seja encarado e minimizado ou resolvido”.

Tudo isto aconteceu no dia 20 de agosto, na sede do CENEX, em Porto Alegre. O facilitador desta edição do Programa foi o instrutor Arnaldo Mazzolin, que abordou o tema “Como modernizar nosso negócio em termos de integrar estratégia e gestão, visando a competitividade? Como fazer com que as



estratégias se transformem em realidades? Como preparar os executivos da gestão para que eles se alinhem às estratégias da empresa sem ficar se preocupando só com as rotinas dos intra-muros?”. Instigando o debate, Mazzolin venceu o grande desafio da dinâmica, que é permitir que se tenha a capacidade de ouvir para que, em pouco tempo, todos possam colocar seus pontos de vista, suas experiências de sucesso ou de fracassos, conseguindo, ao final, ter a sensação de crescimento. Foi com esta impressão que o estreador do grupo, Luis Antônio Oselame, diretor comercial, da FRAS-LE S/A, saiu do encontro. “Fiquei muito satisfeito com o trabalho. O tema foi extremamente oportuno, uma vez que trata dos grandes desafios que nós, gestores, temos, isto é, fazer com que mais pessoas participem da criação e do comprometimento com as estratégias. Quanto mais gente aderir, maior a possibilidade de sucesso nos resultados. Além disso, a dinâmica adotada pelo professor, que soube dar o seu recado ouvindo os participantes e interagindo com um seleto grupo, me fez voltar mais convicto daquilo em que já acredito”.



Modelos de gestão em debate

Respostas para a busca crescente por modelos de gestão simples e fáceis de serem adotados, que permitam maximizar a efetividade

O mais novo instrutor do CENEX, Celso Ienaga, é o responsável pelo módulo “Modelos de Gestão”, do PDEA. Engenheiro de Produção formado pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, ele é o sócio principal da Dextron Management Consulting. Com uma série de trabalhos publicados e o Prêmio Oswaldo Cecchia (1997) conquistado através do projeto “Solução Mais Inovadora em RH”, concedido pela ABRH, Ienaga tem, ainda, em seu currículo, uma grande bagagem internacional, com passagens por instituições no Japão, Estados Unidos e Espanha.

Na entrevista a seguir, ele deixa claro o trabalho que pretende realizar, levando os participantes do Programa de Desenvolvimento de Executivos – Série Avançada - PDEA a reflexões importantes. “Eles devem ter um entendimento melhor dos modelos de gestão existentes nas suas empresas e as principais razões pelas quais eles foram adotados, saber quais os aspectos chave que devem considerar em um modelo de gestão para que ele seja adotado e, ainda, conhecer as principais perspectivas organizacionais que levam uma organização a ser mais efetiva e gerar mais resultado a longo prazo”, explica Ienaga.

ELITE: O que é proposto aos participantes do módulo “Modelos de Gestão”?

Ienaga: A proposta do módulo aos participantes é a de que eles possam ter um fórum para debater os vários modelos de gestão existentes nas empresas participantes do CENEX, o grau de complexidade que estes modelos têm injetado na organização, o grau de melhoria na efetividade que estes modelos têm gerado para a empresa como contrapartida e os principais fatores que devem ser considerados para a adoção definitiva de um modelo de gestão. E, ainda, se a melhor solução organizacional reside na adoção de um único modelo de gestão ou em um composto/portfólio de modelos de gestão, quais os principais esforços e ações de mudanças que uma empresa deve realizar para implementar o modelo mais adequado e, finalmente, que papel a liderança deve exercer para garantir a implementação efetiva do novo modelo de gestão.

ELITE: Quais são os maiores desafios ao trabalhar os conceitos do módulo?

Ienaga: Os principais desafios ao trabalhar os conceitos do módulo estão associados à capacidade dos participantes de identificar as principais razões pelas quais sua empresa adotou o modelo de gestão atualmente existente, de identificar quais os princípios e diretrizes que servem de alicerce para este modelo atual, de diferenciar os prós e contras do modelo, o seu atual grau de efetividade e as principais cau-

sas que impedem o modelo atual de melhorar ainda mais sua efetividade, de saber quais as principais razões que levariam a empresa a adotar um novo modelo de gestão e quais as expectativas da empresa sobre o modelo de gestão atual e sobre um eventual novo modelo de gestão.

“Particularmente no Brasil, onde a dinâmica do ambiente é ainda maior do que nos países desenvolvidos, encontrar um modelo de gestão que aumente a efetividade organizacional é, provavelmente, mais do que um fator chave de sucesso, é um fator chave de sobrevivência”

ELITE: O que existe de novo nesta área?

Ienaga: Nos últimos anos, o tema de modelos de gestão tem sido objeto de discussões fortemente focadas em “ferramentas e práticas de gestão”. Neste sentido, podemos destacar as ferramentas e técnicas de gestão do tipo BSC, TOC, etc. Ao analisarmos os últimos 30 anos, em termos de conceitos de administração, podemos claramente notar que existe, por parte das empresas e seus executivos, uma crescente e insaciável busca pela “solução definitiva” (*silver bullet*). Uma única solução mágica para todos os males e problemas de gestão - do estratégico ao operacional, do curto ao longo prazo, do organizacional ao individual, passando por fatores externos que não podem controlar até problemas internos, pequenos, que não conseguem resolver. Isto fica evidente se observarmos os principais “hits de sucesso nas paradas da administração de empresas” dos anos 70, 80 e 90 (TQM, JIT, ISO 9000, Six Sigma, entre outros). Considerando o real nível de contribuição no aumento da efetividade organizacional de cada modelo da “época” e a sobreposição/sucessão de modelos adotados nas empresas ao longo dos anos, podemos verificar que a adoção destes modelos (um ou mais) contribuiu mais para aumentar a complexidade organizacional do que para melhorar a sua efetividade (em última instância, não conseguiram demonstrar claramente seu grau de contribuição ao resultado final do negócio). Porém, diante do constante aumento da complexidade externa, podemos entender a crescente demanda, por parte das atuais orga-

Fóruns de Debates CENEX – Etapa 2003-2010

“Nossos levantamentos mostram que as empresas do RS têm alguns traços característicos em seus modelos de gestão, como uma forte orientação à excelência operacional, uma cultura organizacional orientada para resultados, uma preocupação elevada com a gestão de talentos e uma liderança inspiradora e com postura simples”

nizações, por modelos de gestão que sejam simples e fáceis de serem adotados, altamente alinhados com o contexto dinâmico do negócio e que permitam maximizar a efetividade da organização.

ELITE: Quais são as tendências que hoje dominam a gestão de negócios no Brasil?

Ienaga: Particularmente no Brasil, onde a dinâmica do ambiente é ainda maior do que nos países desenvolvidos, encontrar um modelo de gestão que aumente a efetividade organizacional é, provavelmente, mais do que um fator chave de sucesso, é um fator chave de sobrevivência. Se observarmos as companhias de excelência existentes em nosso país, será possível notar que, geralmente, estas empresas possuem um modelo de gestão customizado à sua realidade (não adotam um modelo único, e sim um composto de modelos: a empresa seleciona, de cada modelo existente no mercado, a parte que melhor se ajusta ao seu contexto e cria uma arquitetura de modelos absolutamente alinhada à sua necessidade). Elas estão alicerçadas em conceitos simples e claros e práticas de gestão e liderança aplicadas no dia-a-dia que permitem mensurar rapidamente e explicitar os avanços e ganhos gerados para todos os envolvidos. A busca deste tipo de modelagem/arquitetura é uma tendência crescente nas empresas, já cansadas de modismos gerenciais que, em última instância, somente têm gerado mais confusão do que alinhamento na gestão dos negócios.

ELITE: De que forma o momento político vivido pelo Brasil hoje impacta nos diferentes modelos de gestão trabalhados?

Ienaga: Os modelos de gestão estão fundamentalmente associados à realidade do negócio e ao contexto organizacional, os quais sofrem pouca ou nenhuma influência do momento político atual, exceto pelos impactos que toda a economia e a sociedade sofrem. Por exemplo, é possível observar um eventual impacto diferenciado, quando este ou aquele setor da economia for altamente dependente de investimentos externos (que podem sofrer retração em função de uma mudança na percepção do risco país) e/ou de investimentos internos/governamentais (que podem sofrer retração em função da necessidade de suspensão/revisão dos contratos e investimentos atuais e previstos pelo governo).



ELITE: Pode se falar em um modelo de gestão com características regionais do RS?

Ienaga: Nossos levantamentos mostram que as empresas do RS têm alguns traços característicos em seus modelos de gestão, como uma forte orientação à excelência operacional (execução), uma cultura organizacional orientada para resultado (não significando, necessariamente, lucro), uma preocupação elevada com a gestão de talentos e uma liderança inspiradora e com postura simples.

Receita para o aumento de efetividade

Um modelo de gestão que resulte em um aumento da efetividade organizacional geralmente é composto de oito variáveis:

- 1) Estratégia simples, clara e centrada no seu negócio principal.
- 2) Execução através de processos *lean* e *mean* e centrada no atendimento das necessidades dos clientes.
- 3) Cultura organizacional orientada para performance.
- 4) Estrutura organizacional *flat*, ágil e desburocratizada.
- 5) Atração e retenção de talentos.
- 6) Inovação na oferta ao mercado e no modelo de gestão.
- 7) Liderança orientada para inspirar pessoas e antever problemas, e simples na sua postura.
- 8) Alianças e fusões capazes de alavancar as competências da empresa.

INFORMATIVO DO CENTRO DE EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

ELITE



IRANI

Aposta na capacitação de funcionários

Entrevista:

Fernando da Mata

Negociar é uma questão de sobrevivência

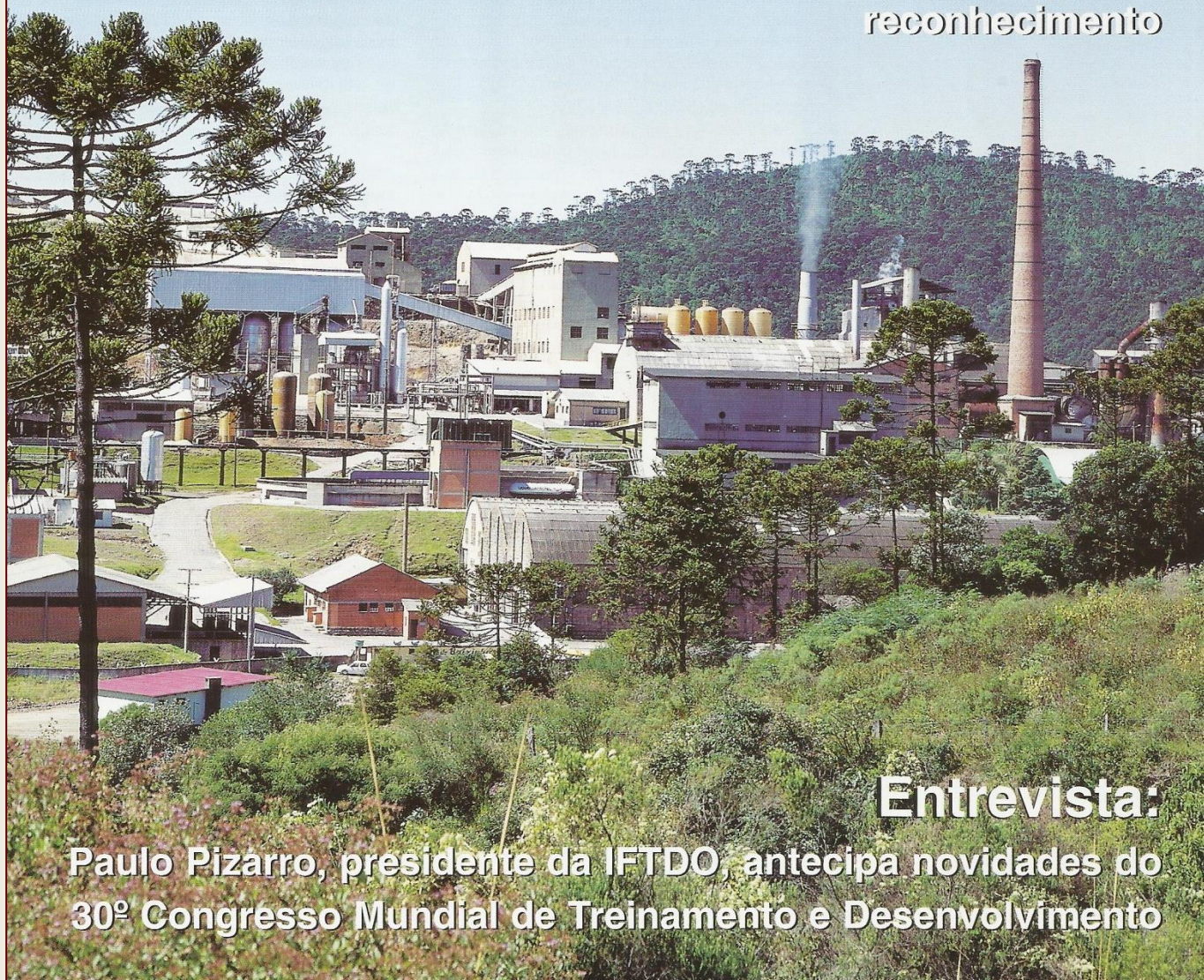
ELITE



Cambará S. A.

Produtos Florestais:

Investimento pesado em tecnologia e
recursos humanos conquista
reconhecimento



Entrevista:

Paulo Pizarro, presidente da IFTDO, antecipa novidades do
30º Congresso Mundial de Treinamento e Desenvolvimento

CENEX - Empresas do Setor de Base Florestal

INFORMATIVO DO CENTRO DE EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

ELITE



Ano VII nº36 março/20

ARACRUZ:

Unidade Guaíba vive mais um momento de integração

Mário Pinheiro de Andrade

Jogos de empresas ensinam e ajudam a desenvolver diversas habilidades



ELITE



J. C. Bemvenutti
Ensinando a
desbloquear a
criatividade

Klabin Riocell:

**Aposta na modernização e
na qualificação de gestores**

