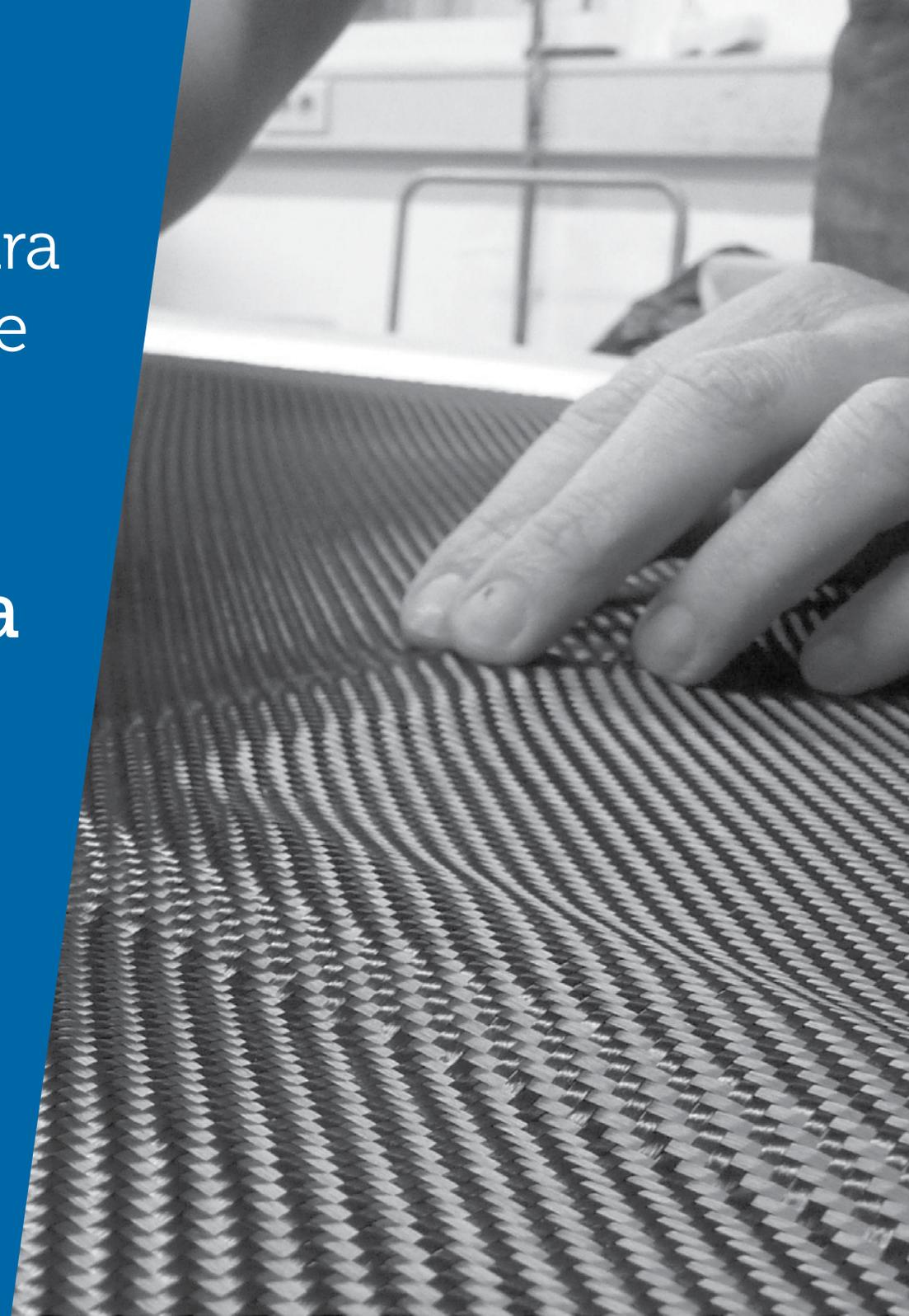


Movimentos e caminhos para
desenvolver com velocidade
e maior assertividade
novas aplicações em
Plásticos de Engenharia

por Gilmar Lima



O segmento de Plásticos de Engenharia e principalmente os materiais compósitos reforçados com fibra de vidro, passam por um momento crítico no Brasil e no mundo pelos seguintes fatores.

- A “falta de conhecimento” ainda prejudica o crescimento, apesar de termos evoluído;
- Modelos de negócios e gestão ultrapassados;
- Risco de sucessão e perda de talentos para segmentos mais agressivos e organizados;
- Baixo nível de criatividade, profissionalização e inovação;
- Situação financeira frágil e em alguns casos caótica, principalmente dos transformadores;
- Visão empresarial ainda individualizada, seguidora e de retorno em curtíssimo prazo;
- Empresas com estratégias inovadoras, mas com a cultura organizacional “antiga”;
- Falta de executivos e líderes que gostem de pessoas, inspiradores, inquietos e empreendedores.

Diante deste cenário o que fazer para podermos mudar a tendência de queda ou estagnação deste segmento?

As linhas que escrevo a seguir e os exemplos são uma receita simples, mas longe de ser padrão, pois desenvolver o mercado, principalmente de nichos com uma única receita é fracasso na certa. Precisamos buscar e encontrar estratégias diferenciadas para cada segmento, aplicação, cultura, modelos mentais e para a peça chave influenciadora, especificadora e decisiva que são as pessoas.

1

PRIMEIROS PASSOS

PARA TERMOS UM PROCESSO ASSERTIVO E COM VELOCIDADE NO DESENVOLVIMENTO, PRECISAMOS FAZER ALGUMAS PERGUNTAS BÁSICAS E EM ALGUNS CASOS ATÉ ÓBVIAS.

Existe a necessidade de uma nova aplicação ou substituição?

Quem está neste jogo? Avaliação de toda a cadeia de geração de valor.

Quais são as regras deste jogo? Quem decide? Quem influencia? Quem e como paga?

Este jogo é ético? Qual o perfil e motivação do comprador?

Quem percebe valor nesta nova aplicação ou substituição?

O modelo pode ser replicado? Avaliação de potencial.

Esta nova aplicação está alinhada com posicionamento estratégico e disciplina de valor?

Os gaps são significativos e resolvidos em curto prazo?

Quem poderiam ser meus aliados estratégicos neste novo jogo?

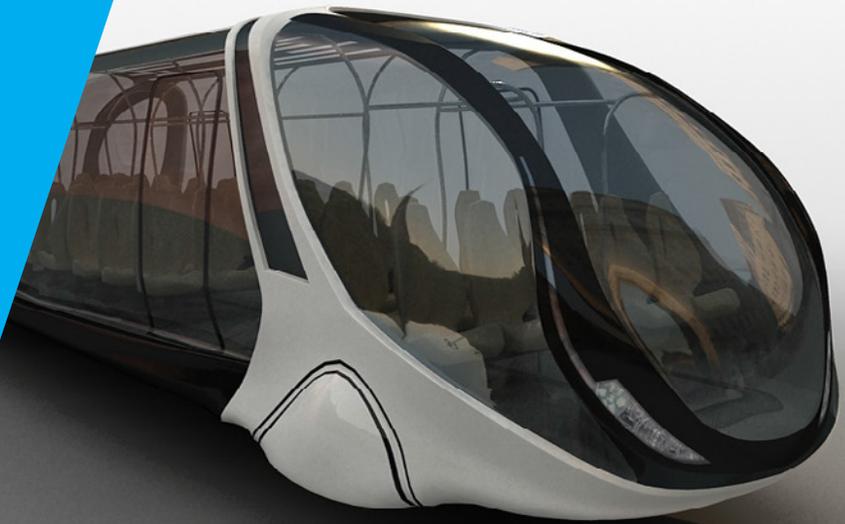
Quais os riscos do jogo, capital de giro, geração de caixa e possibilidade de não evoluir?

Durante os passos estarei apresentando cases ilustrativos.

Por questão de confidencialidade os nomes verdadeiros de produtos e empresas não serão divulgados.

Case de sucesso 1

Projeto "Composto X"



Uma grande multinacional fabricante de Plástico no Brasil (compostos de plásticos de engenharia para extrusão e injeção) queria lançar no Brasil um composto de alto desempenho (Composto X) para peças em vácuo formado e a estratégia era substituir as peças atuais feitas em compostos termoplásticos mais baratos, no segmento de transporte.

O Composto X além de um desempenho superior tinha um peso específico inferior aos materiais utilizados até então. O conceito estava correto e parecia perfeito, mas um detalhe foi esquecido.

O preço do Composto X era de 30% a 40% superior àqueles materiais.

Qual seria a motivação das montadoras em trocar um material aprovado, que atendia às especificações, por um ganho de peso entre 10% e 15%, mas com um preço entre 15% e 20% mais caro?

A resposta naquele momento era: Nenhuma motivação!

As chances deste movimento dar certo em curto prazo eram muito baixas.

Então, convenci a empresa fabricante do Composto X a mudar seu posicionamento e focar nas peças em compósitos reforçado com fibra de vidro, principalmente naquelas produzidas por processos manuais, que tinham, em comparação ao Composto X, um **alto peso (30% a 40% superior)** e **alto custo (10% a 20% superior)**.

Com esta nova visão o Brasil rapidamente passou a ser o **maior consumidor do Composto X para o processo de vácuo formado**, principalmente em pára-choques.

E com o tempo as montadoras foram conhecendo, gostando e conseqüentemente especificando o Composto X também para peças termoplásticas, substituindo os compostos de termoplásticos tradicionais.



2

PERGUNTAS RESPONDIDAS

**E, SE FIZER SENTIDO, É HORA
DE SEGUIR EM FRENTE E FAZER
ESCOLHAS.**

Para termos sucesso na nova aplicação precisamos estar seguros dos nossos diferenciais competitivos, custos, competitividade, investimento, retorno, tempo de implantação, capacidade da equipe, capital de giro e de preferência estarmos focando e trabalhando com soluções inovadoras, mesmo que adaptativas.

O erro mais comum é querer desenvolver o produto com vários clientes e em vários mercados ao mesmo tempo. Existe a necessidade de escolher um ou no máximo dois clientes que tenham o perfil para aquela aplicação, percebam valor, acreditem no projeto e sejam referência para podermos replicar com maior facilidade no futuro.

Criando o conceito piloto para o desenvolvimento, podemos dar todo suporte e respostas rápidas para as dúvidas e incertezas que possam surgir.

O que “mata” os projetos novos é a lentidão nas respostas, equipe desalinhada (visão sistêmica), insegurança no projeto, credibilidade na viabilidade e comprometimento de todos os envolvidos.

Se o projeto não for prioridade e não tiver um líder inspirador puxando, a tendência é de que o projeto perca força e desapareça com a justificativa: *Não deu certo! Não era o momento.*

Os principais motivos da desistência são porque projetos novos e soluções inovadoras dão trabalho, além de tirar todos da zona de conforto.

Geralmente não existe histórico de aplicações, então o nível de convencimento, estudo, ensaios e certificações precisam ser maiores.

Apesar de que é sempre muito importante olhar o mundo, pois existem grandes chances de encontrarmos projetos similares que podem ser usados como exemplo e base para convencimento.

Um dos segredos para facilitarmos o bom andamento do projeto e aumentarmos as chances de atingirmos o objetivo é montarmos um **time apaixonado** (multifuncional e incluindo toda a cadeia) e com um **patrocinador e líder forte**. Isto é premissa básica.

Case de sucesso 2

Projeto Orelhões



Uma das grandes empresas de telefonia tinha decidido trocar toda a sua linha de orelhões no Brasil inteiro (140 mil unidades) com objetivo de introduzir sua nova marca e imagem.

Entretanto os executivos não queriam o modelo usual de aquisição, pois tinham várias preocupações como:

Compravam de 10 fornecedores pequenos com processos manuais em compósitos, com nível de qualidade e capacidade financeira baixa. Administrar os 10 fornecedores era muito complicado.

Escolher um ou dois era impossível, pois não teriam capacidade para atender este volume (15 mil por mês) e com isto a tendência era um nível de qualidade ainda pior.

Investimento em ferramentais para este volume, perdas de processo (rebarba) e manutenção com o tempo, eram as grandes preocupações. O nível de manutenção e troca dos orelhões, na época passava de 5 mil unidades ano (o tema reciclagem se tornava crítico).

A decisão na ocasião foi buscar um único fornecedor e um novo processo, com foco em resolver as questões acima.

Premissas

- Preço não pode ser superior ao atual;
- Empresa com capacidade técnica e financeira;
- Percentual de resíduos tem que ser muito inferior ao atual;
- Reduza o nível de manutenção e substituição em no mínimo 50%;
- Investimento em ferramental dentro do orçamento aprovado.

Projeto Orelhões

Olhando estas premissas o caminho mais seguro era fazer o produto em injeção termoplástica ou prensagem a quente (SMC), entretanto o tema investimento e a falta de histórico do termoplástico e plantas bem estruturadas de SMC na época seriam barreiras a serem superadas.

Neste momento um novo processo estava sendo desenvolvido no Brasil o **RTM LIGHT**. Processo totalmente novo na época e com histórico apenas em baixos volumes e peças pequenas para o segmento aeroespacial.

Avaliamos todas as possibilidades e resolvemos convencer a empresa telefônica seguir este caminho com os seguintes argumentos:

Material similar ao atual, mas com nível de repetibilidade, precisão e desempenho superior.

Perda no processo cairia de 18% para 2%.

Investimento em ferramental similar ao processo de moldes abertos, pois o número de moldes seria inferior.

Preço pelo alto volume seria igual ao que eles estavam pagando por uma peça no processo manual.

Fomos transparentes sobre não termos histórico com este processo de altos volumes, mas que provaríamos através do ciclo produtivo do lote piloto que tínhamos capacidade de atender a demanda de 140 mil orelhões em 8 meses.

Deu muito trabalho convencer o cliente, mas conseguimos e o resultado final foi:

- 140 mil Orelhões entregues em 8 meses.
- Produção diária passou de 850 unidades.
- Manutenção diminuiu 90% e a substituição caiu para 700 unidades ano, nos casos de colisão de veículos ou vandalismo.

Com este volume viabilizamos outros projetos para o segmento de transporte, automotivo e agronegócio. Foi um dos maiores volumes de manta com núcleo para RTM já utilizados em um único projeto.

Durante o processo fomos procurados com o mesmo conceito por outra telefônica e na época a nossa resposta foi não. Queríamos ter um case de sucesso antes de abrir um novo cliente. Finalizamos o projeto e depois iniciamos um fornecimento para esta outra empresa, inclusive com materiais e processos novos.



3

DOIS PONTOS IMPORTANTES

CRIAR MODELOS DIFERENCIADOS E PODER REPLICAR A APLICAÇÃO.

Não existe um modelo padrão ou uma receita única para desenvolver uma solução completa ou produto e principalmente para consolida-lo no mercado. Porque para cada aplicação existem características e necessidade diferentes como:

- Em cada segmento, podem haver diferenças significativas sobre quem influencia e decide a compra.
- Qual a percepção de valor? Às vezes vamos com uma proposta de valor que não é a do cliente.
- Legislações vigentes e regras sólidas de mercado que possam impedir a entrada de novos *players* ou materiais.
- Cultura do país, estado, município e da organização.

Por isso voltamos à importância das perguntas.

Tenho visitado muitas empresas com projetos espetaculares, mas por não terem estudado o mercado, seus gaps, modelo de negócio, proposta de valor e suas competências essenciais, elas fracassam e muitas vezes até “quebram”. No desenvolvimento de novas aplicações não podemos ser superficiais.

Entretanto para o processo não ser longo e atrasar a implantação, **precisamos de equipes com conhecimento e extremamente determinadas**. No cenário atual e também futuro, se levarmos muito tempo para desenvolver um produto ou solução, podemos perder o “time” da oportunidade.

Outro erro comum das organizações é investir pesadamente no produto físico e se esquecer de criar um modelo de negócio imbatível.

Por melhor que seja o produto, sem um modelo de negócio estruturado, diferenciado e que faça sentido, as chances de qualquer projeto dar certo, diminuem muito.

Por isso, a importância de pensarmos em todas as atividades, compartilharmos conhecimento e aproveitarmos as competências essenciais de cada parceiro, para termos uma operação de excelência e com todas as partes conectadas, principalmente o comprador final.

Quando desenvolvemos qualquer aplicação ou nicho de mercado, para otimizarmos o retorno do investimento, precisamos criar modelos e processos que possam ser replicados em qualquer parte do mundo. Logicamente poderão haver adaptações para cada mercado, mas a possibilidade de replicar o conceito, com o objetivo de aumentarmos seu potencial e conseqüentemente o retorno do investimento, é fundamental. Aplicações muito específicas e regionais geralmente são mais complicadas de serem viabilizadas e também de criarem motivação para toda cadeia de geração de valor.

Para desenvolver o mercado de plástico de engenharia precisamos seguir alguns passos, como responder algumas questões, conhecer muito bem o jogo, necessidade versus demanda, quem influencia, quem decide, riscos, capital de giro e principalmente reconhecer os *gaps* de conhecimento, tecnologia, pessoas, relacionamento, financeiros e não somente do transformador, mas de toda a cadeia de parceiros.

Precisamos ter o discernimento de escolher os melhores nichos cuja implantação será mais rápida e simples (case Projeto X), melhores parceiros e iniciarmos sempre com um piloto bem estruturado e representativo. Não podemos nunca ignorar o desconhecimento, fragilidade dos modelos de negócios, fragilidade financeira e que por trás de todos os projetos existem pessoas com egos, modelos mentais fortes e culturas enraizadas. Precisamos de uma equipe e liderança com sensibilidade para tratar todos estes temas de forma transparente e muito objetiva. Os dois “cases” apresentados, possuem um pouco de cada conceito abordado neste texto simples.

Apresentei dois cases de sucesso, mas aprendi muito também com cases de fracasso, principalmente um deles no segmento da Construção Civil. Muitas organizações erram ao pular algumas das perguntas que devemos fazer e também por responder a outras sem o amparo de uma análise crítica apurada. Os cases de fracasso nos ensinam muito e nos tornam mais atentos, humildes e inquietos em relação aos gaps e riscos durante esta caminhada.



G12
innovation

www.g12innovation.com.br