Wanderlei Passarella e equipe

O desenvolvimento de negócios como *target*

Este case tem por objetivo geral a definição e aplicação de um modelo de gestão de novos negócios, que possibilite a integração entre as estratégias e o seu processo de desenvolvimento. O modelo foi estruturado em três componentes – estratégica, tática e operacional – e a definição dos aspectos necessários à implantação foi estabelecida sob o ponto de vista das atividades, pessoas e estrutura de suporte.

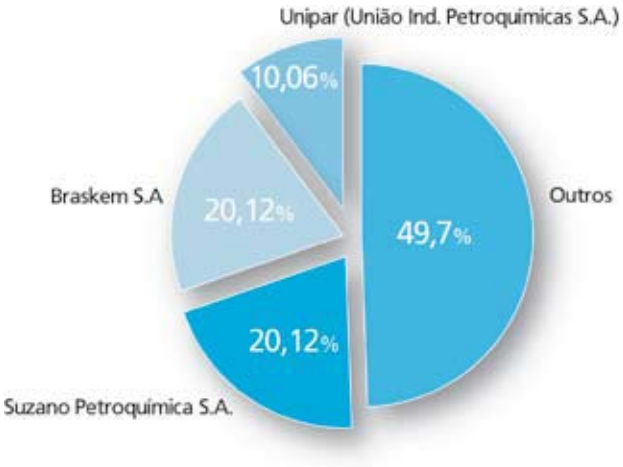
Os principais desafios para a inovação de negócios são: o alinhamento do desenvolvimento de negócios às estratégias da organização, o balanceamento dos projetos para equacionar os *trade-offs* existentes e a priorização dos desenvolvimentos visando a maximizar o valor do portfólio.

Os pontos fortes do modelo proposto estão na aderência com o fluxo de informações sobre os projetos de inovação, praticado na organização, bem como na identificação dos pontos críticos de tomada de decisão, principalmente no que diz respeito à alocação de recursos humanos, físicos e financeiros. Enfatiza a importância do *feed-back* entre seus módulos, como por exemplo, das informações gerenciais sobre o andamento dos projetos (módulo operacional x módulo tático) e das análises do balanceamento do portfólio (módulo tático x módulo estratégico).

Para gerenciar este processo utilizam-se o *balanced scorecard* e indicadores de gestão à vista, assim como o *software crystal ball* e um banco de dados no Lotus Notes.

Figura 1

Controle acionário da Petroflex a partir de 1992



Fundada em 1962, a Petroflex é a maior produtora de elastômeros da América Latina e uma das maiores do mundo, é líder no mercado nacional e exporta mais de 75 produtos para 70 países – sendo atualmente o segundo maior exportador de borrachas do mundo.

Contando com três plantas industriais (Rio de Janeiro, Pernambuco e Rio Grande do Sul), e com escritórios em locais estratégicos como Hong Kong (Ásia), Estados Unidos (América do Norte), Holanda (Europa) e São Paulo (Cone Sul), a empresa têm investido constantemente no aumento de sua capacidade de produção e no processo de internacionalização, buscando assim a satisfação dos clientes e a confiança dos acionistas em todas as suas ações.

Com a privatização da Petroflex, em 1992, a Suzano, a Braskem e a Unipar assumiram o controle acionário da empresa (ver figura 1).

Em 2005 a empresa teve faturamento líquido de R$ 1,37 bilhão e faturamento bruto de R$ 1,67 bilhão.

Com a implementação do planejamento em 2003, a estratégia comercial da empresa em produtos, criou a classificação dos produtos os dividindo em :

Básicos – Volumes de vendas altas, margens menores, grande concorrência, muitas informações sobre o mercado, grande *market share* concentrado em pneus & bandas

Performance / Especiais – Menores volumes de vendas, maiores margens, maior valor agregado, menor número de ofertantes.

Com isso cresceu a complexidade das relações da empresa com o mercado. Aumentou o portfólio de produtos e surgiram novas especificações de produto – com maior valor agregado, e a Petroflex tendo atuação em um mercado global (ver figura 2).

A estratégia comercial da Petroflex é estruturada com foco em Região, Linhas de Produtos, Segmentação conforme figura 3.

FOCO NA REGIÃO DE ATUAÇÃO

- Ter lugar quando o mercado doméstico atinge saturação, oferecendo limitadas oportunidades lucrativas
- Caracteriza-se por processos sucessivos de aprendizado
- É um processo incremental, iniciando-se por exportações e prosseguindo através de investimentos diretos.
- Internacionalização progressiva: início por países geográfica e culturalmente mais próximos
- Tem um papel importante na consecução do planejamento estratégico da organização
- Network Organizacional: especialização na transferência interna de conhecimento.

FOCO NA LINHA DE PRODUTOS

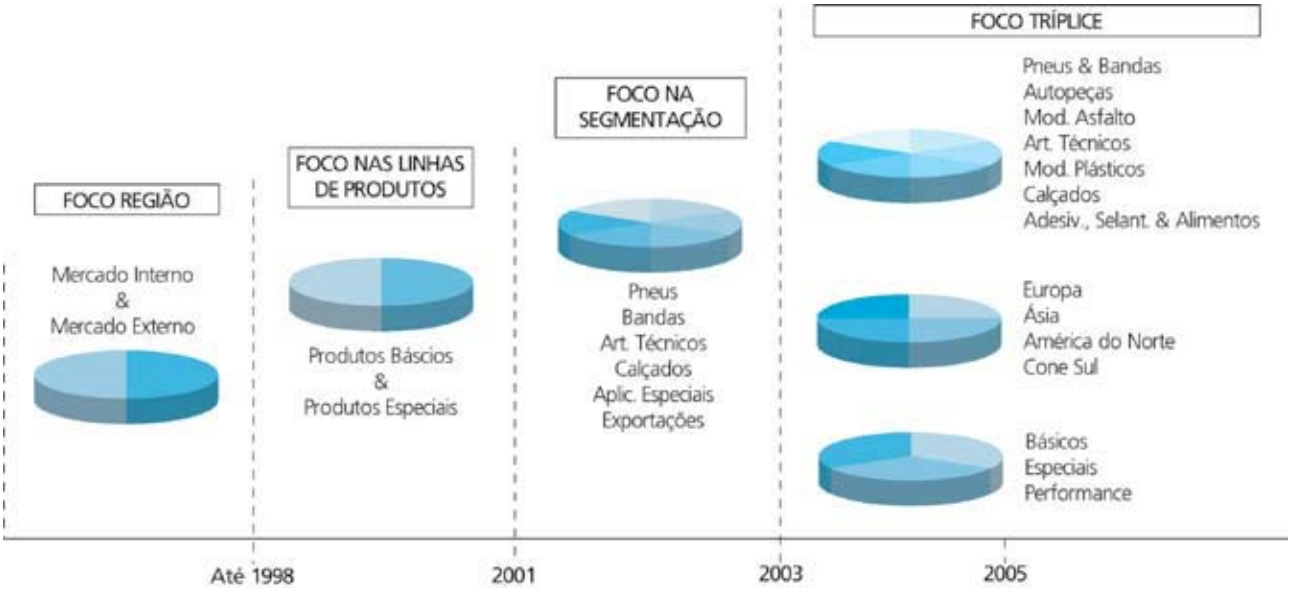
A Petroflex tem aproximadamente 80 pro-

Figura 2

	1998-2000	2001-2003	2003-2004	2005+
Produtos	<30 Ênfase em básicos	Crescente	>70 Performance e Especiais	>80 P+E Renovação Portfólio
Organizações da àrea Comercial	Simples (Região ou Produto)	Segmentos de Mercado	Complexa (3 eixos: Mercado, Região, Produto)	3 eixos + Inovação de Valor + Maior ênfase internacional
Equipe de Vendas	4	7	14	170 –> 20+

Figura 3

Estrutura comercial da Petroflex

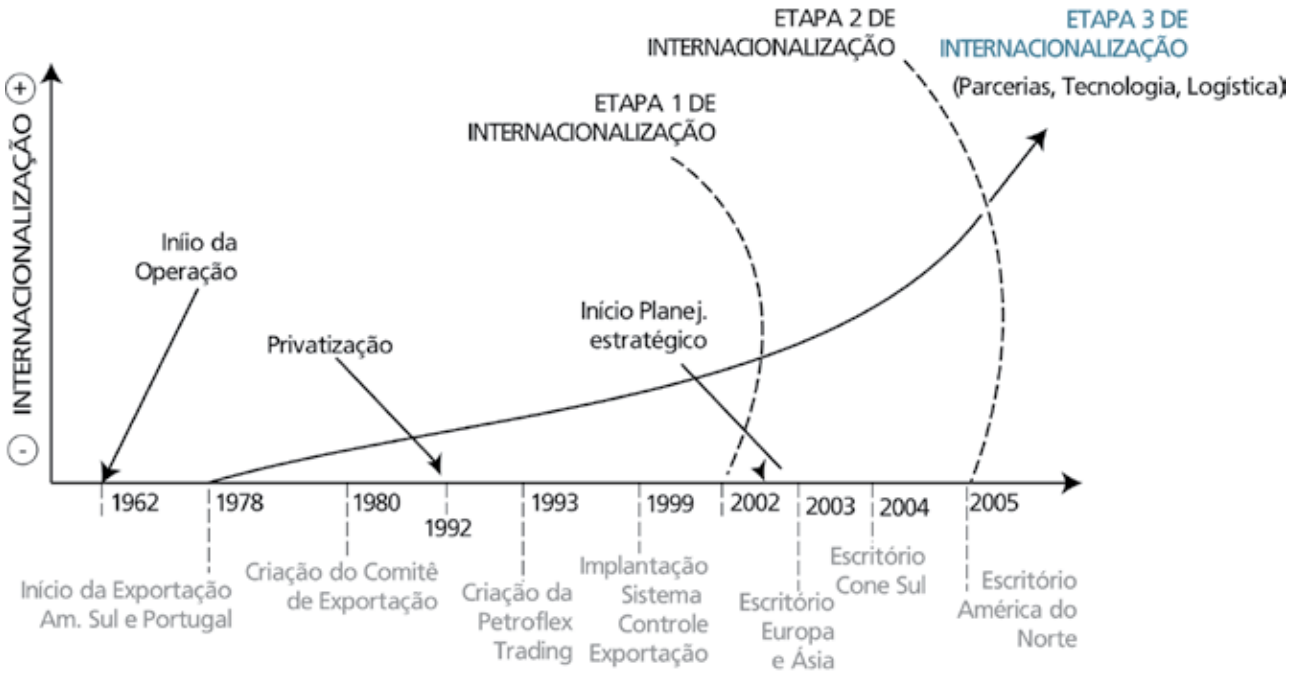


dutos em sua linha, dentre os quais destacamos:

- ESBR – Borracha de Butadieno em Emulsão
- SSBR - Borracha de Butadieno em Solução
- NBR – Borracha de Acrilonitrila
- TR – Borracha Termoplástica
- BR – Borracha de Polibutadieno
- Látex de SBR e NBR
- PBLH – Borracha Líquida de Polibutadieno Hidroxilado

Figura 4

Histórico do processo de internacionalização - Aperfeiçoamento



FOCO NA SEGMENTAÇÃO

Visando à diversificação do seu portfólio de clientes, a Petroflex desenvolveu uma metodologia de segmentação. Os principais Segmentos de atuação da Petroflex são :

- Pneus & Bandas
- Calçados
- Adesivos & Selantes
- Modificação de Plásticos
- Autopeças
- Modificação de Asfalto
- Artefatos Técnicos
- Alimentos
- O Ambiente de Negócios

A partir do seu refino do petróleo são extraídos diversos produtos, como gasolina, diesel, querosene, gás de cozinha, óleo combustível e lubrificante, parafina e compostos químicos que são matérias-primas para as indústrias de tintas, ceras, vernizes, resinas, extração de óleos e gorduras vegetais, pneus, borrachas, fósforos, chicletes, filmes fotográficos e fertilizantes.

A primeira etapa do refino do petróleo, produz além dos combustíveis, a matéria-prima básica para toda a cadeia de produção das resinas plásticas: a nafta. A Petrobras é a fornecedora exclusiva de nafta no Brasil, atendendo à demanda com a produção de suas refinarias e com importações. A Petrobras fornece a nafta para três centrais de matérias-primas da indústria petroquímica: a Petroquímica União (São Paulo), a Copesul (Rio Grande do Sul) e a Braskem (Bahia). Essas centrais decompõem a nafta, produzindo para a segunda geração das indústrias do setor os petroquímicos básicos, como eteno, propeno, benzeno e tolueno, e os petroquímicos intermediários, como o cicloexano e o sulfato de amônia

A indústria petroquímica transforma produtos do refino do óleo cru ou o gás natural em bens industriais extensamente utilizados pelo consumidor final. A indústria petroquímica brasileira é organizada geralmente em três setores, cada um caracterizado pelo estágio da transformação petroquímica.

São consideradas companhias da primeira geração os *crackers*, que trabalham na ruptura da nafta seu insumo principal, em petroquímicos básicos. Os *crackers* compram a nafta – que é um subproduto do processo de refino do óleo – da Petrobras.

Companhias da primeira geração, como a Copene, geralmente ajustam os preços de seus produtos pela referência a diversos fatores do mercado, incluindo os preços que teriam que ser pagos por companhias da segunda geração por produtos importados. Os preços pagos por tais produtos são baseados em parte no custo do transporte e da tarifas locais. Conseqüentemente, os preços cobrados pelos produtores da primeira geração são afetados pelas taxas da tarifa impostas pelo governo brasileiro nas importações de petroquímicos, que têm variado irregularmente durante todos os anos.

A Petroflex está associada à segunda geração da cadeia petroquímica

A Petroflex está associada à segunda geração da cadeia petroquímica, produz elastômeros gerados a partir da quebra da nafta, e que têm como principal matéria-prima o Butadieno e o Estireno, são os copolímeros de estireno-butadieno (ESBR e SSBR) e o polibutadieno (BR), fornecendo estes produtos para servirem de matérias-primas para empresas da terceira geração, ou seja atuando no mercado B2B (Business to Business).

Por serem produtos derivados da primeira geração de petroquímicos, têm parte de seu preço estabelecido por decisões governamentais, e são extremamente sensíveis a variações de preços por conjunturas globais (alta do petróleo, catástrofes naturais, relação oferta x demanda, entre outros) e de comportamento cíclico, o que impacta diretamente no lucro marginal dos produtos e da companhia como um todo.O principal mercado demandante ainda é o setor automobilístico, porém os elastômeros estão presentes em muito outros segmentos como : calçados, adesivos & selantes, modificação de asfalto, gomas de mascar, modificação de plásticos, luvas e outros artefatos.

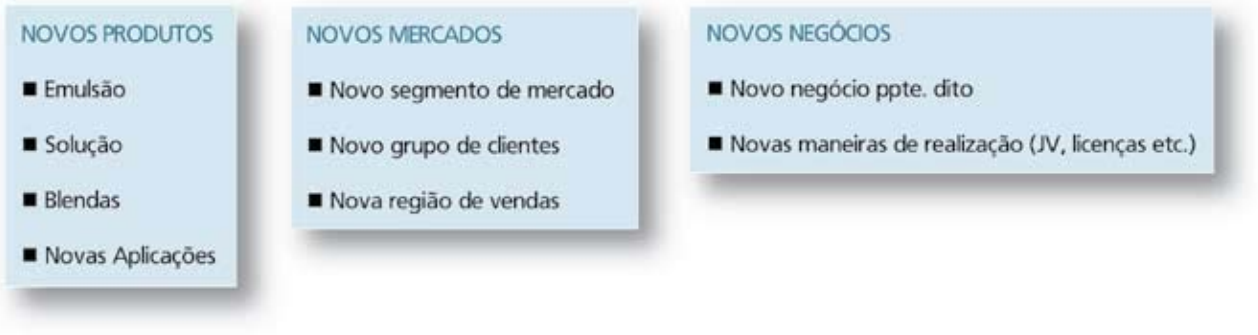
DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

A principal razão de a Petroflex acreditar no desenvolvimento de negócios é o fato de querer estar sempre em desenvolvimento e melhoria contínua.

O desenvolvimento de um negócio vem ao encontro das razões estratégicas da empresa, como uma tentativa de evoluir o mix, diminuir a dependência com um único cliente, procurar novos mercados para um determinado produto, avançar em direção da inovação, com uma maior rentabilidade e sempre explorar melhor o negócio da Petroflex.

Figura 5

Desenvolvimento de negócios - análise horizontal



Ao invés de trabalhar baseada no conceito de desenvolvimento de novos produtos, ela prefere adotar o conceito de desenvolvimento de negócios, o qual tem uma amplitude horizontal e vertical muito maior que a anterior.

Horizontalmente, agrega à gestão de novos produtos, novos mercados e novos negócios propriamente ditos, conforme figura 5.

Verticalmente o desenvolvimento de negócios, traz novas etapas no início e no final do processo, sendo assim não trabalha somente com um comitê de desenvolvimento de produtos, mas também com um grupo, na etapa inicial, apara análise de idéias e seleção de oportunidades (comitê gestor) e com um grupo, na etapa final, de lançamento e acompanhamento de mercado (comitê de desenvolvimento de mercado), analisando assim desde a concepção da idéia à sua implementação no mercado conforme a figura 6.

Logo, o estabelecimento de um processo sistemático de desenvolvimento de negócios traz inúmeros benefícios à organização, principalmente com o incremento no seu faturamento decorrente de um aumento na penetração de mercado pela vantagem de ser um dos primeiros a tornar disponível o negócio, de uma maior taxa de sucesso pela maior sinergia entre a equipe de desenvolvimento e o mercado, de menores tempos e custos de desenvolvimento.

Desde 2004 o modelo Petroflex vislumbra num único processo, o relacionamento entre vários sistemas de gestão (idéias, portfólio, projetos, oportuni-

Figura 6

Desenvolvimento de negócios - análise vertical

dades e mercado) numa base única desenvolvida no Lotus Notes conhecido como Programa de Inovação da Petroflex (PIP), com o intuito de se ter uma visão mais "amigável" de todo o processo, assim como facilitar o seu gerenciamento e evitar perdas de informações importantes para consulta e desenvolvimento do processo.

Desde que foi implantado, observa-se uma queda nos projetos arquivados e um aumento dos projetos implementados com sucesso, diminuindo assim perdas financeiras e aumentando a credibilidade do processo, conforme demonstrado nas figuras 7 e 8.

CAPTAÇÃO DE IDÉIAS

A Petroflex entende que as melhores idéias encontram-se no mercado junto aos seus clientes, e com intuito de se tornar, além de fornecedor, um grande parceiro dos seus clientes, ela voltou todo o processo de captação de idéias para o *outside-in*, ou seja, buscar junto aos nossos clientes e quando possível entendendo a cadeia do negócio. Logo, as principais fontes de idéias, que têm como foco o *outside-in*, são:

1. Feiras

Enviar especialistas técnicos e de mercados às feiras e eventos com o objetivo específico de gerar idéias.

2. Visitas a clientes

É desenvolvida anualmente uma prospecção das visitas que serão realizadas durante o ano. Essas têm como objetivo entender as reais necessidades e perspectivas do mercado, sempre feitas por um especialista de mercado acompanhado de um especialista técnico.

3. Workshops Tecnologia e Comercial

São realizados no mínimo dois por ano (1 Tecnológico e 1 Comercial), reunindo concorrentes, clientes e acadêmicos para discutir e analisar determinados assuntos.

4. Prospecção Tecnológica

Desenvolver parcerias com universidades, com o intuito de auxiliar o desenvolvmento de novas pesquisas e de novos negócios.

Para uma maior eficiência na busca dessas idéias, começaram a se fazer treinamentos voltados para sua captação de idéias. Como resultado desses eventos houve um aumento de idéias oriundas do *outside-in*, conforme figura 9, relativo ao ano de 2005.

GERENCIAMENTO DE IDÉIAS

Todas as idéias são registradas em um *project charter* no BIP e enviadas ao especialista de mercado, que analisará a viabilidade econômica e o risco comercial do mesmo. Em seguida será indicado um especialista técnico que fará a viabilidade técnica da idéia, assim como a análise de risco tecnológico.

Levantadas todas as informações de mercado e técnicas sobre a idéia ela será enviada para o analista de desenvolvimento de negócios que, juntamente com

Figura 7

Projetos arquivados

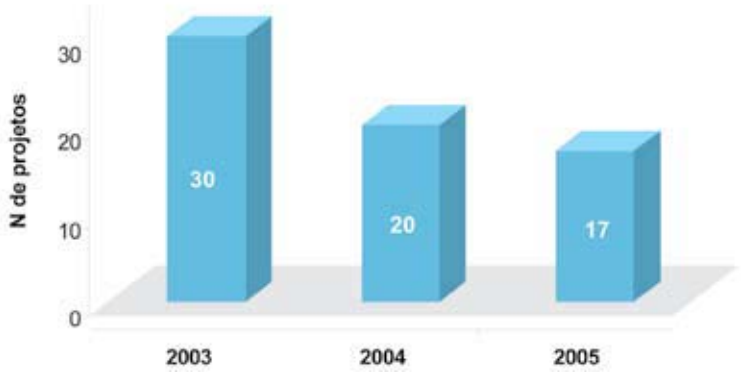
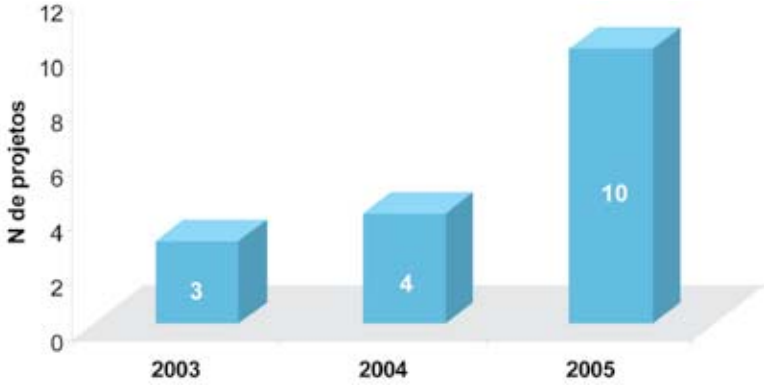


Figura 8

Projetos implementados



um coordenador de projetos, irá estruturar um pequeno resumo do projeto e fazer uma análise crítica, com o suporte do software "Crystal Ball", que é um programa de simulação que ajuda a analisar os riscos e incertezas associadas com os modelos da planilha do Excel, que, aprovada por todos os envolvidos, será encaminhada ao comitê gestor (composto pelos Diretores Industrial e Comercial, Gerentes Internacional e da Qualidade e Tecnológico e Coordenadores de Marketing, Projetos e de Prospecção Tecnológica) para análise crítica.

Neste primeiro momento a idéia tem como principal determinante o valor presente líquido (VPL), onde caso seu valor seja maior que zero, ela será considerada uma oportunidade, caso contrário será arquivada, sendo classificada como inviável.

Logo, no final desta etapa ela pode ser descartada, reestruturada ou transformada em oportunidade.

GESTÃO DAS OPORTUNIDADES

Este processo consiste, através de um comitê gestor, em selecionar e definir quais das potenciais oportunidades que mais se relacionam às estratégias do negócio e as competências tecnológicas e mercadológicas da organização por meio de ações de análise, determinação e planejamento estratégico, avaliação dos sinais coletados em relação a sua viabilidade técnica, sua sinergia com as estratégias, avaliação dos custos e benefícios das diferentes opções prioritárias, consenso quanto aos recursos, análise dos fatores de risco tecnológico / comercial e posterior planejamento deles, áreas estratégicas, isto é, quais mercados, tecnologias e família de produtos serão abordados e suas respectivas prioridades e qual será a abordagem.

Esta etapa busca esclarecer a funcionalidade e determinar a viabilidade do desenvolvimento, aprofundando as análises feitas na fase anterior. Considerando a importância e impacto desta fase no resultado final do processo.

No final desta etapa ela pode ser descartada, reestruturada (voltando para o Banco de Idéias) ou transformada num projeto em desenvolvimento.

Figura 9

Prospecção tecnológica

GESTÃO DOS PROJETOS EM DESENVOLVIMENTO

Existe na Petroflex um Comitê de Desenvolvimento de Projetos (CDP), que organiza mensalmente uma reunião entre os gerentes de projetos, e outra com os Gerentes da Diretoria Comercial e Industrial para discutir o andamento dos mesmos, reconhecendo assim a relevância do gerenciamento de projetos e a importância de uma referência que, entre outros aspectos, permitisse uma melhor comunicação entre todos.

Logo com o objetivo de organizar o gerenciamento de projetos este comitê definiu seis áreas de conhecimento:

- Gerenciamento do Escopo
- Gerenciamento do Tempo
- Gerenciamento do Custo
- Gerenciamento dos Riscos
- Gerenciamento dos Recursos Humanos
- Gerenciamento da Qualidade

No final desta etapa ela pode ser descartada, sofrer mudança de escopo ou transformada num projeto em Lançamento e Acompanhamento de Mercado.

GERENCIAMENTO DO LANÇAMENTO/ ACOMPANHAMENTO DE MERCADO

Este processo consiste em acompanhar o progresso e medir o desempenho do projeto, por meio da comparação entre o realizado e o planejado, tomando ações corretivas apropriadas, conforme necessário nos seus primeiros 5 anos de operação ou de mercado.

Com isto garante-se que os novos produtos e negócios que entrarem na Petroflex

Figura 10

Participação no lucro marginal em 2005 (%)

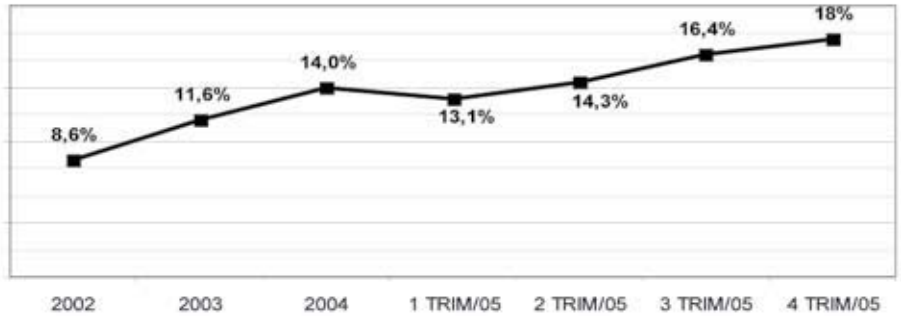


Figura 11

Participação no lucro marginal até 2011 (US$ milhões)

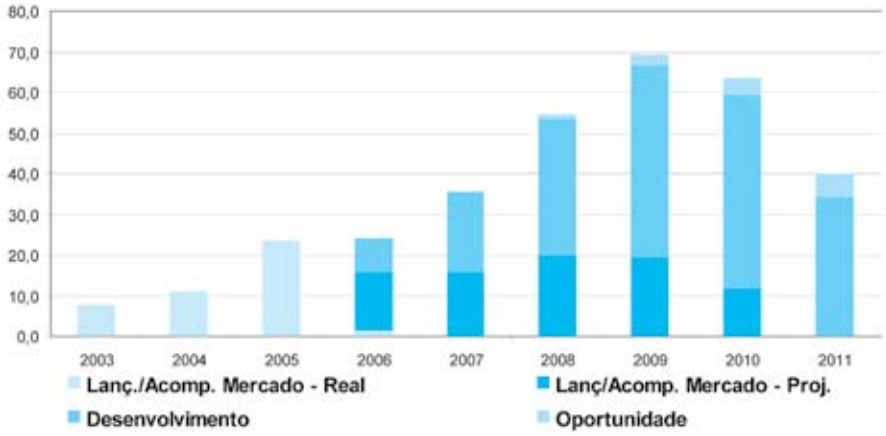


Figura 12

Valor presente líquido corrigido dos projetos (US$ milhões)

já têm uma estrutura e um histórico de sucesso, diminuindo assim possíveis fracassos.

São levados em consideração também o custo variável e a margem atingida e se o volume de vendas projetado no início do projeto está se concretizando.

Compõem o Comitê de Mercado os Coordenadores de Emulsão, Solução e de Aplicações da Getec, um representante da Gemig, um representante da Geia, o Assistente para Novos Desenvolvimentos e o Coordenador do Comitê.

Ao final da implantação dessa base única de gerenciamento de portfólio, percebe-se uma queda considerável na perda de informações dos projetos.

RESULTADOS

Em 2005 esse processo foi responsável por 18% do lucro marginal da empresa, conforme figura 10, e acredita-se que em 2009 estes atingirão um lucro marginal superior a US$ 70 milhões (ver figura 11).

O valor presente líquido corrigido dos projetos que se encontravam no funil em 2005 somava a quantia de

aproximadamente US$ 110 milhões (ver figura 12).

GERENCIAMENTO DO MODELO PETROFLEX S/A

Para gerenciar este projeto foi desenvolvido um BSC - Balanced Scorecard que, traduzido, significa Indicadores Balanceados de Desempenho. Este é o nome de uma metodologia voltada à gestão estratégica (ver figura 13).

Esta metodologia pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras. Assim como não é possível realizar um vôo seguro baseando-se apenas no velocímetro de um avião, indicadores financeiros não são suficientes para garantir que os projetos estejam caminhando na direção correta. É necessário monitorar, juntamente com resultados econômico-financeiros, desempenhos de mercado com os clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovações e tecnologia. Isto porque o somatória das pessoas, tecnologias, inovações, se bem aplicado aos processos internos das empresas, alavancam o desempenho esperado no mercado junto aos clientes e trazem à empresa os resultados financeiros esperados ou seja "criar valor com ativos intangíveis".

Os princípios que permitem a integração entre as medidas de resultados com os vetores de desempenho de um Balanced Scorecard são:

- relação de causa e efeito;
- resultados e vetores de desempenho;
- relação com os fatores financeiros.

Além do Balanced Scorecard, também são utilizados alguns indicadores de "gestão à vista", fluxo de movimentação do funil, idéias nas classes de produtos, resumo do giro do funil, entre outros.

Este gráfico demonstra a preocupação de os projetos não perderem o foco do planejamento estratégico da empresa que busca aumentar o portfólio de produtos de *performance* e especiais (ver gráfico 14).

A figura 15 demonstra como estão distribuídos os projetos no "funil" e quais são as áreas que necessitam de um maior suporte.

E por fim, a figura 16 demonstra periodicamente todo o fluxo do funil, facilitando assim o seu controle e evitando "inchaços" ou "secagem" de alguma etapa do funil.

CONCLUSÃO

O sucesso deste projeto consiste basicamente em dois fatores:

Figura 13

Indicadores balanceados de desempenho

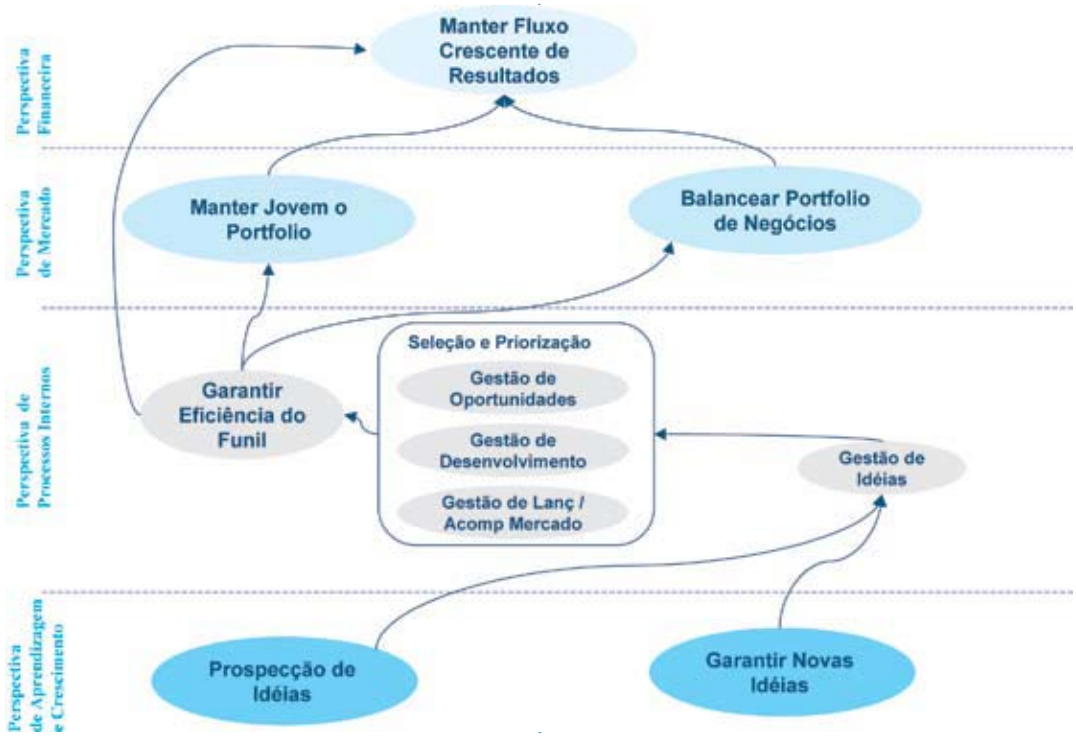
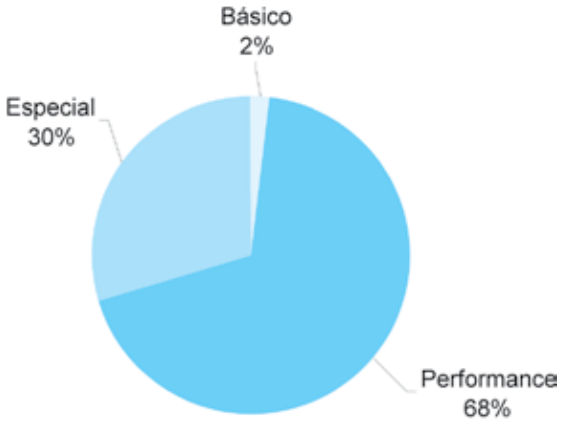


Figura 14

Portfolio de produtos



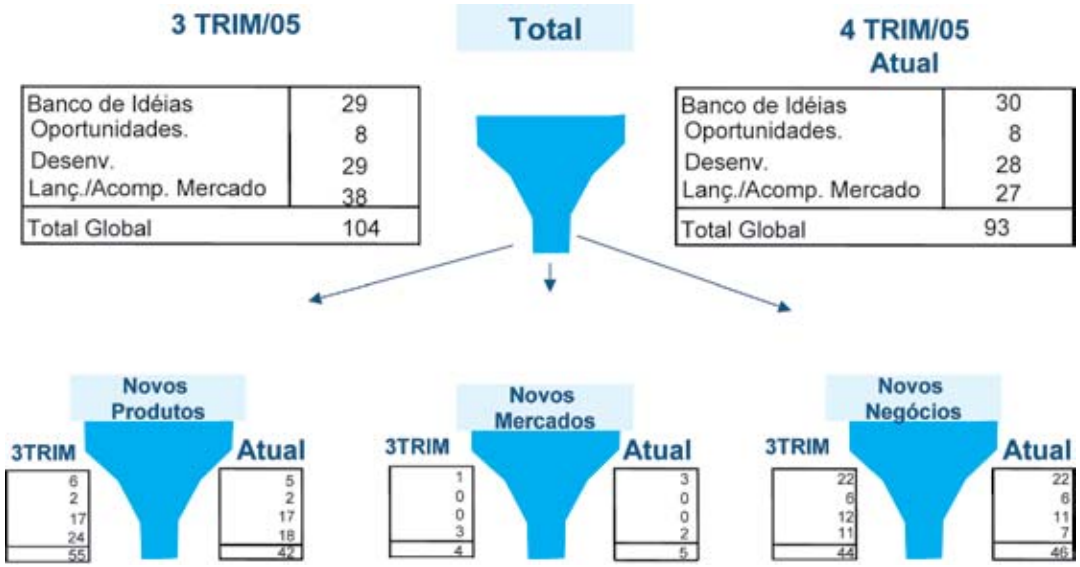
Somente no ano de 2005 foram lançados 3 novos negócios, 7 novos produtos e aberto um novo mercado.

Como próximos passos a empresa começará aplicar a ferramenta seis sigma neste modelo com o intuito de desenvolver a melhoria contínua do processo.

Wanderlei Passarella *é Diretor Comercial da Petroflex;* **Felipe Pereira** *é analista de desenvolvimento de negócios;* **Paulo Alvarenga** *é consultor;* **Airton Silva** *é gerente técnico;* **Márcio Canosa** *é gerente executivo internacional e de qualidade;* **Paulo Coutinho** *é coordenador de P&D;* **Cassiano Moraes** *é coordenador de produto;* **José Jorge** *é Coordenador de projetos.*

Figura 15

Distribuição dos projetos



• Envolvimento e comprometimento da Diretoria e Gerência Executiva da empresa
• O modelo foi desenvolvido e"lapidado" por todos os envolvidos, criando uma visão mais agradável do processo e facilitando a mudança de cultura.

Também foi de grande valia os treinamentos geridos para este público alvo que trabalha diretamente com a ferramenta e são os principais responsáveis pela captação de idéias.

Atualmente estes novos produtos são responsáveis por 18% do Lucro marginal da empresa e acredita-se que em 2009 estes atingirão um lucro marginal superior a US$ 70.000.000,00.

Figura 16

Fluxo do funil

Fonte: Case Studies, ano 10, n. 58, p. 66-75, set./out. 2006.