

SUCESSO NO PARAÍSO

A fabricante de lanchas Fibrafort trilha o caminho do sucesso. Para manter-se na liderança do concorrido mercado sul-americano, a empresa orienta-se pela Porsche. Para a reestruturação da firma como um todo foi necessária uma mudança cultural, que dá agora os primeiros frutos.

📷 PETER WEIDENHAMMER



Márcio Ferreira, presidente da Fibrafort, deseja expandir ainda mais sua posição de ponta no mercado náutico latino-americano. Para tal, é necessário realizar mudanças profundas. Os primeiros passos rumo à excelência operacional já foram dados.



© MICHEL TEO SIN / EXAME FINE MAGAZINE / ABRIL COMUNICAÇÕES S/A

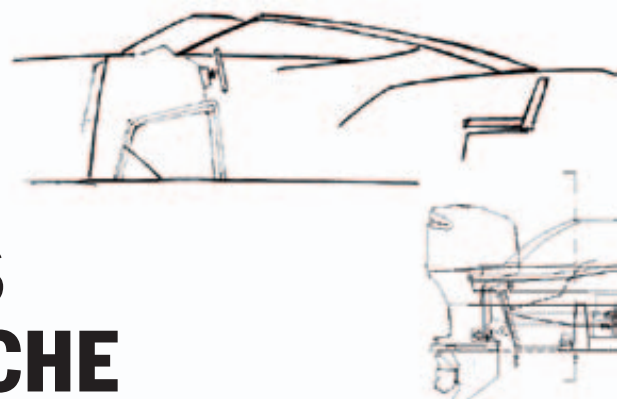
Ela é chamada de “Caribe brasileiro”. No litoral de Santa Catarina, florestas tropicais alternam-se com mais de 400 praias maravilhosas e incontáveis ilhazinhas. Nunca faz muito frio neste estado no sul do Brasil. A temperatura média é de 20 graus. Um paraíso para esportistas aquáticos. Um em cada 300 brasileiros, ou mais, afirma possuir um barco, e aqui há muitos. A região tem um dos mais altos padrões de vida do Brasil. Se alguém pode fazer sucesso com lanchas em algum lugar da América Latina, esse lugar é aqui.

Foi exatamente essa a ideia de negócio de Márcio Ferreira. Ele é presidente da Fibrafort, o estaleiro de lanchas mais bem-sucedido da América do Sul. “Nossos barcos são como os carros esportivos da Porsche para a água”, diz o empresário. “Nós também afirmamos nossa posição sobretudo através do design e da fascinação, da tecnologia e da qualidade dos nossos produtos.”

Ferreira deu início à empresa em 1990 com a fabricação de produtos de fibra de vidro para o mercado marítimo. Três anos depois, ele produzia a primeira lancha Fibrafort própria, um modelo para iniciantes com motor de popa. O design, a qualidade e o acabamento eram bem superiores à média, assegurando-lhe a atenção do mercado. Com a crescente demanda, a empresa ampliou rapidamente sua gama de produtos, lançando em 1998 os alicerces para a atual linha de modelos. No mercado doméstico, os barcos levam o nome “Focker”, e no exterior sua denominação é “Style”.

Hoje o portfólio da Fibrafort abrange 12 modelos que são oferecidos no mercado nacional e internacional. O segmento principal é a linha esportiva com barcos de até oito metros (25 pés) de comprimento, que só recentemente foi ampliada com uma reedição: um produto desenhado especialmente para a pesca esportiva. Com uma quota de mercado de 40 por cento, a Fibrafort é líder nesta área de negócios. O best-seller é a “Focker 190”, a lancha mais vendida no Brasil. Logo acima encontra-se a linha Cruiser Line com quatro barcos de até dez metros (32 pés) de comprimento. A maioria dos modelos possui uma pequena cabine, no entanto a Fibrafort oferece também exemplares completamente abertos. “Aqui faz calor o ano inteiro. Os barcos são usados para o lazer com toda a família”, explica Ferreira. “Por isso, as cabines acabam saindo relativamente pequenas, ou nem existem. Em compensação, há mais espaço ao ar livre.”

Um conceito de sucesso: até agora a Fibrafort já entregou mais de 13.200 barcos em 42 países, nos EUA, na Austrália, na África e na Europa. Vários modelos receberam prêmios nacionais e internacionais, entre eles o de “Boat of the Year” (“Barco do Ano”) na Austrália. Em um estudo de mercado, 93 por cento de todos os clientes afirmam estar satisfeitos com seu barco Fibrafort, cuja estrutura de suporte tem →



“NOSSOS BARCOS SÃO COMO OS CARROS ESPORTIVOS DA PORSCHE PARA A ÁGUA”

Márcio Ferreira, Presidente da Fibrafort

dez anos de garantia dada pelo fabricante. A satisfação do cliente baseia-se também em uma assistência técnica excepcional: um carro do estaleiro viaja o ano inteiro para todos os principais portos esportivos do Brasil, consertando gratuitamente danos menores em barcos da Fibrafort, mesmo sem a ordem do proprietário. “De vez em quando vemos caras espantadas, quando os clientes voltam e veem que alguma coisa foi simplesmente consertada”, ri Márcio Ferreira. Essa atenção especial representa um dos poucos contatos diretos entre o estaleiro e o consumidor final, pois a Fibrafort comercializa seus barcos exclusivamente através de representantes. Com cerca de 40 pontos de venda, a empresa dispõe da maior rede de revendedores entre todos os fabricantes de lanchas no Brasil.

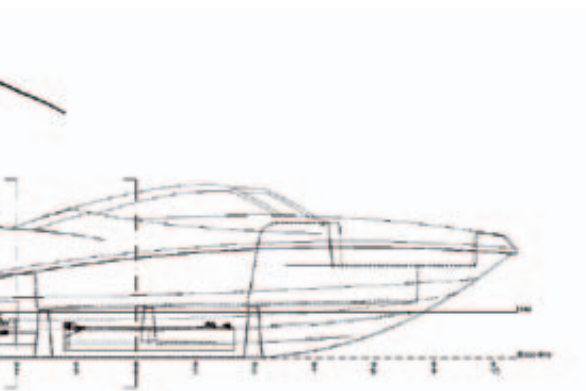
No entanto, o mercado de lanchas sempre sofre oscilações sazonais, e é cada vez mais concorrido. Sobretudo fabricantes norte-americanos produzem mais e mais no México e no Brasil, a fim de evitar os impostos de importação e estar mais próximos do mercado brasileiro, em constante crescimento. Para manter sua vantagem, Márcio Ferreira decidiu orientar-se por indústrias que estão mais adiante do que as de construção de barcos. Foi assim que ele se deparou com a Porsche Consulting, que em 2010 inaugurou seu primeiro escritório deste lado do Atlântico, na metrópole brasileira de São Paulo. A participação em um seminário sobre “Lean Development” (desenvolvimento enxuto) desembocou em um primeiro projeto conjunto: a otimização de processos no desenvolvimento da lancha “Focker 265 Open”, uma versão aberta do modelo homônimo com cabine. Neste projeto, a Fibrafort conseguiu, pela primeira vez em sua história, produzir o novo modelo oito dias antes do lançamento no São Paulo Boat Show 2013, uma das datas mais importantes do mercado náutico sul-americano. “Antes”, conta Huber Mastelari, Consultor Sênior da Porsche Consulting Brasil, “era normal terminar os barcos da feira no último segundo, fazendo muitas horas extras.”

O projeto de desenvolvimento foi o empurrão para se fazer uma “radiografia” de todos os departamentos da Fibrafort com o auxílio da Porsche Consulting. O ponto de partida foi o estaleiro na cidade portuária de Itajaí, onde cerca de 300 colaboradores produzem em média quatro barcos por dia, em torno de 900 por ano, em uma área de produção de 7.000 metros quadrados. A empresa tem um faturamento anual de 80 milhões de reais, ou seja, quase 27 milhões de euros. A reorientação da firma teve início em agosto de 2013 com a análise da situação, e um mês depois começaram os primeiros workshops e treinamentos.

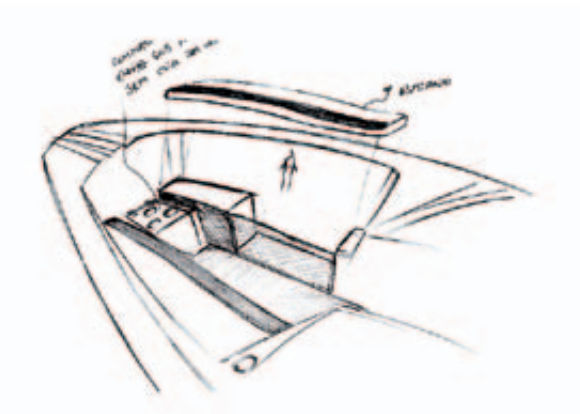
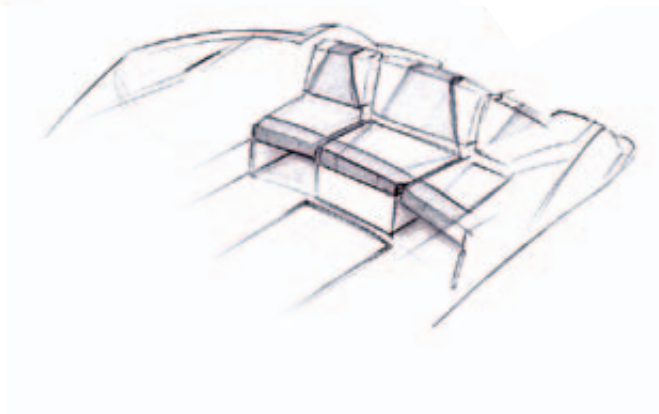
A construção de barcos é sobretudo um trabalho manual. As partes maiores são o casco e a estrutura, ambos fabricados pela Fibrafort em fibra de vidro reforçada. Até então, as duas partes eram juntadas na fase inicial, e só depois é que a maioria dos elementos interiores era inserida. “Isso era muito demorado e complicado”, explica Huber Mastelari. Com a otimização do decurso da produção, esse “casamento” passou para uma fase posterior. Antes desta fase, instala-se no casco aberto tantos componentes quanto possível.

Paralelamente a isso, a Fibrafort investiu em novas tecnologias na produção de peças. Por exemplo, o painel de instrumentos não é mais feito e pintado à mão, mas produzido a partir de uma cobertura de resina sintética tingida, feita em um processo de moldagem por transferência de resina (Resin Transfer Moulding, RTM). Com isso, não apenas a qualidade das superfícies melhora, como também os vestígios de uso podem ser polidos, tornando supérflua uma repintura. “Além disso, baixamos os custos com material,” diz Danilo Fontana, Diretor de Operações, “o processo mecânico utiliza apenas a medida necessária exata de resina sintética.”

Nesse meio-tempo, as áreas de desenvolvimento, logística, planejamento de custos e material, compras, processos de estocagem →



Esboços de desenvolvimento da “Focker i9”.
O modelo é todo aberto. Com 5,70 m de comprimento,
é um dos barcos menores da Fibrafort.



“A Fibrafort está entrando em uma nova era com processos mais automatizados e mais rápidos, e simultaneamente está aumentando a qualidade. Cooperamos estreitamente com a Porsche Consulting para essa reorientação estratégica”, diz Márcio Ferreira. Entretanto, há muito trabalho manual em cada barco. Com a reorganização dos processos, as horas extras e os retrabalhos foram reduzidos consideravelmente. Por exemplo, o “casamento” (acima), durante o qual casco e a estrutura são juntados, foi deslocado para uma fase posterior, para facilitar os trabalhos no interior.





Recentemente, o CEO da Fibrafort, Márcio Ferreira e o Diretor de Operações, Danilo Fontana, se informaram na fábrica matriz da Porsche em Stuttgart sobre o conceito de sucesso da fabricante de carros esporte. Durante sua visita à Alemanha, foi demonstrado aos dois empresários como a excelência operacional se torna uma realidade vivida em todas as áreas da empresa – também na montagem do modelo 911 (acima à esquerda) ou no revestimento de partes do interior do veículo na oficina de couro da Porsche. “Vimos que é possível que empresa e colaboradores se movam juntos e tenham um objetivo em comum”, diz Ferreira.

À esquerda: a “Focke 265” com um comprimento de até 8 metros. O revestimento é de fibra de vidro.

e padronização do ritmo de trabalho foram otimizadas. “A Fibrafort entrou em uma nova era com processos mais automatizados e mais rápidos, ao mesmo tempo que aumentou a qualidade. Cooperamos estreitamente com a Porsche Consulting para esta reorientação estratégica”, diz Márcio Ferreira. Assim, os custos materiais baixaram dez por cento. Nos picos de produção, 3.000 peças em falta por dia freavam a produção e a eficiência. A média diária era de 1.000 peças que faltavam e a Fibrafort hoje chegou a reduzir este número em 90 por cento, ou seja, apenas 100 peças.

Analogamente a isso, a quota de erros dos produtos baixou. Em vez da média de 28 posições a serem retrabalhadas, hoje elas são apenas dez. As horas extras foram reduzidas em 48 por cento e devem diminuir ainda mais. “Não apenas nos tornamos bem mais produtivos, mas o trabalho também tornou-se mais agradável e menos estressante para os nossos colaboradores”, diz Ferreira. Entretanto, nem todos na equipe se convenceram da nova forma de trabalho desde o início. “A introdução da excelência operacional não é um pequeno passo de hoje para amanhã. Muito mais do que isso, ela é uma mudança cultural”, diz



Rüdiger Leutz, Diretor Geral da Porsche Consulting Brasil. Márcio Ferreira ainda não chegou ao seu objetivo. “Já estamos bem posicionados nas operações. Mas excelência operacional significa também tornar enxutas as áreas indiretas, como distribuição, finanças e administração. Ainda temos que trabalhar nisso.”

A fim de receber novos impulsos visando a mudança para uma excelência operacional, Márcio Ferreira e Danilo Fontana quiseram dar uma olhada como a Porsche vivencia essa abordagem. Depois da estadia de uma semana na Alemanha e da visita às fábricas da Porsche em Zuffenhausen e em Leipzig, o caminho está claro para a Fibrafort. “Vimos que é possível que a empresa e os colaboradores movam-se juntos e tenham um objetivo em comum”, diz Ferreira, impressionado. “O pensamento ‘lean’ é o caminho para a eficiência e para o futuro.” A primeira medida após seu retorno da viagem será o treinamento dos gestores, a fim de que continuem internalizando a gerência enxuta e que repassem essa atitude às suas equipes.

Ao mesmo tempo, a Fibrafort planeja mais crescimento através da conquista de um novo mercado. Uma nova linha de iates deve ser produzida em 2015, com barcos de até 13 metros (44 pés) de comprimento. Até agora a Fibrafort não podia atender aos clientes da linha Cruiser, caso estes perguntassem por um barco maior. Danilo Fontana afirma: “Nos próximos meses alcançaremos as condições para produzir os novos barcos a partir de janeiro de 2015. Para esses produtos estamos não apenas abrindo uma nova linha de produção, mas iremos também direcionar os novos colaboradores de acordo com os princípios da ‘lean production’. Vamos implementar sistematicamente o que aprendemos com a Porsche Consulting.” ←