

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**PLANO DE NEGÓCIOS: M&M Montagem e Manutenção Industrial**

MATHEUS EMMANUEL NÓBREGA DA SILVA

João Pessoa

Maio 2018

MATHEUS EMMANUEL NÓBREGA DA SILVA

## **PLANO DE NEGÓCIOS: M&M Montagem e Manutenção Industrial**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professor Orientador:** Marcelo Bispo

João Pessoa

Maio 2018

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

N754p Nobrega da Silva, Matheus Emmanuel.

Plano de Negócios: M&M Montagem e Manutenção Industrial / Matheus Emmanuel Nobrega da Silva. – João Pessoa, 2018.  
38f.: il.

Orientador(a): Profº Dr. Marcelo de Souza Bispo.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Plano de Negócios. 2. Empreendedorismo. 3. Pequena Empresa. 4. Indústria. 5. Serviços. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

## **Folha de aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

**Aluno:** Matheus Emmanuel Nóbrega da Silva

**Trabalho:** Plano de Negócios: Oficina industrial

**Área da pesquisa:** Empreendedorismo

**Data de aprovação:**

## **Banca examinadora**

---

Orientador

---

Membro 1

---

Membro 2

Dedico este trabalho aos meu pais, Manoel e Inalda, que apesar de terem passado por todas as dificuldades impostas pela vida, conseguiram criar seus filhos e construir seu lar, servindo de grande inspiração.

## **AGRADECIMENTOS**

Meus agradecimentos especiais vão para os meus pais, Manoel e Inalda, que sempre acreditaram em mim e não mediram esforço para eu chegar onde estou. Agradeço também à minha irmã, Brunna, que sempre me motivou a continuar tentando mesmo nas horas difíceis. Agradeço ao meu amor, Jacira, que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos e compreendeu minha ausência ao tempo dedicado ao curso. Obrigado aos meus amigos da Panela Paraibana, por todos os momentos de alegria e não terem me deixado ser vencido pelo cansaço. Obrigado aos amigos que fiz na UFPB, que me acompanharam e me auxiliaram nessa caminhada e aos meus familiares, que sempre tentaram passar força e motivação, mesmo que de longe. E não posso deixar de agradecer ao meu professor orientador Marcelo Bispo, que me guiou no decorrer deste trabalho de conclusão de curso com maestria.

*"Si vis pacem, para bellum"*

(Publius Flavius Vegetius Renatus)

## **SUMÁRIO EXECUTIVO**

A principal função do sumário executivo é apresentar ligeiramente as informações básicas do negócio. O sumário executivo tem como foco os pontos fundamentais e mais importantes do negócio, e será por meio desses pontos que potenciais investidores irão compreender o negócio e a proposta apresentada.

Por meio dessa parte do Plano de Negócios será descrito o empreendimento, o que torna essa parte imprescindível na elaboração do TCC no formato de Plano de Negócios para o curso de Administração da UFPB. A escolha desse formato se deu por intermédio do professor orientador, que indicou o material produzido pelo Sebrae: Como Elaborar um Plano de Negócios. Todo este plano de negócios teve como modelo principal os materiais disponibilizados pelo Sebrae-MG sobre empreendedorismo.

### **RESUMO DOS PRINCIPAIS PONTOS DO NEGÓCIO**

A M&M Montagem e Manutenção Industrial é uma empresa do ramo metal-mecânico que vende soluções em mecânica, ou seja, oferece serviços de manutenção corretiva, montagem industrial, caldeiraria e terceirização de pessoal para indústrias. A M&M está localizada em Santa Rita (PB), há poucos metros da rodovia BR-101 no bairro de Várzea Nova.

Este plano de negócios tem como objetivo o planejamento de uma ampliação no mix de produtos e serviços da M&M. Essa ampliação procura adicionar os serviços de mecânica fina e de manutenção preventiva ao leque de serviços. Isso permitirá que a organização consiga atender de forma mais contundente seus clientes e uma expansão do seu público-alvo. Para essa expansão, será necessário um investimento de R\$ 206.500,00 e terá um tempo de retorno por volta de seis meses.

### **DADOS DOS EMPREENDEDORES**

O proprietário é Manoel Nascimento da Silva. Manoel Nascimento, técnico em mecânica, fundou a M&M em 2012 e tem quase trinta anos de experiência no ramo. Trabalhou 25 anos em uma das maiores empresas de manutenção industrial da Paraíba, quando saiu para fundar seu próprio negócio. Com a experiência de mercado de Manoel, a M&M tem bases sólidas para se solidificar cada vez mais no mercado. Manoel é responsável por toda parte administrativa e de vendas da empresa.

## DADOS DO EMPREENDIMENTO

A razão social da empresa é Manoel Nascimento da Silva Montagem ME e seu nome fantasia é M&M Montagem e Manutenção Industrial. Pelo seu faturamento, a M&M é definida como Empresa de Pequeno Porte (EPP), com faturamento máximo de R\$ 3,6 milhões por ano. O CNPJ da M&M é 16.749.370/0001-66 e atualmente seu quadro de funcionários possui catorze pessoas, contando com o proprietário que hoje é responsável por toda a administração da empresa.

## DEFINIÇÃO FILOSÓFICA DA EMPRESA

A M&M tem como missão “Oferecer soluções para os problemas de montagem e manutenção dos nossos clientes, buscando a excelência em nossos serviços”.

E como visão “Tornar-se referência em soluções em mecânica industrial na Paraíba até 2022”.

Os valores da empresa são “Conduta ética; Humildade; Comprometimento; Qualidade; Praticidade; e Inovação”.

## SETORES DE ATIVIDADE

A M&M tem como atividade econômica Manutenção e Reparação de Outras Máquinas e Equipamentos para uso Industrial, Serviço de Tratamento e Revestimento em Metais e Fabricação de Outros Produtos de Metal e se enquadra tanto no setor de Prestação de Serviço quanto de Indústria devido a sua natureza. Por oferecer serviços de manutenção (solda, usinagem, etc.), nem sempre será vendido um bem (peças, etc.), mas também oferecerá bens produzidos na oficina da M&M em casos específicos, caso o cliente assim deseje.

## FORMA JURÍDICA E ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

Hoje a M&M se enquadra como uma organização de Empresário Individual, assim o proprietário responde pelas dívidas da empresa. Com a sociedade, passará a se enquadrar como uma Sociedade Limitada (LTDA).

Por ser uma EPP, é mais viável o enquadramento tributário do Simples Nacional.

#### CAPITAL SOCIAL

O capital social atual da M&M é composto por investimento próprio do proprietário, dessa forma Manoel Nascimento é dono de 100% do negócio.

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Pesquisa de Mercado.....</b>	<b>13</b>
2.1. Definição do público-alvo e objetivo da pesquisa.....	13
2.2. Definição da coleta de dados.....	13
2.3. Definição do método de pesquisa de dados primários.....	13
2.4. Elaboração do instrumento de pesquisa.....	14
2.5. Aplicação da pesquisa.....	15
2.6. Elaboração do relatório final.....	15
2.7. Tomada de decisão.....	18
<b>3. Análise de mercado.....</b>	<b>19</b>
3.1. Estudo de clientes.....	19
3.1.1. Público alvo.....	19
3.1.2. Comportamento dos clientes.....	19
3.1.3. Área de abrangência.....	19
3.2. Estudo dos concorrentes.....	20
3.3. Estudo de fornecedores.....	21
<b>4. Plano de Marketing.....</b>	<b>22</b>
4.1. Produtos e serviços.....	22
4.2. Estrutura de comercialização.....	23
4.3. Estratégias promocionais.....	23
4.4. Preço.....	24
4.5. Localização do empreendimento.....	24
<b>5. Plano Operacional.....</b>	<b>25</b>
5.1. Layout.....	25
5.2. Processos operacionais.....	26
5.3. Desenvolvimento de pessoal.....	27
5.4. Necessidade de pessoal.....	28
<b>6. Plano Financeiro.....</b>	<b>30</b>
<b>7. Avaliação Estratégica.....</b>	<b>33</b>
7.1. SWOT.....	33
7.1.1. Forças.....	33
7.1.2. Fraquezas.....	34

7.1.3. Ameaças.....	34
7.1.4. Oportunidades.....	35
8. Conclusão.....	36
Referências Bibliográficas.....	37
Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	38

## INTRODUÇÃO

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, estatal que produz informações sobre a economia do país, a indústria nacional possui certa elasticidade em relação ao mercado internacional. O IBGE fornece dados até 2015 sobre a quantidade de indústrias de transformação, que é nosso público-alvo. Os dados demonstram que o setor é bastante influenciado pelo momento da economia global, visto que parte dos produtos fabricados no Brasil, e conseqüentemente no Nordeste e Paraíba, são para exportação. Apesar dessa variação, o número de indústrias de transformação na Paraíba apresenta um crescimento real de 0,71% entre 2011 e 2015, passando de 4253 unidades para 4283 unidades. Em João Pessoa, houve uma diminuição de cerca de 3% entre 2011 e 2015, o que é justificável devido migração das indústrias de transformação da capital para as cidades da região metropolitana de João Pessoa, devido aos menores impostos. Maior exemplo disso é a mudança que ocorrerá nos próximos anos, da CIMPOR, fábrica de cimentos, que sairá de João Pessoa para Caaporã.

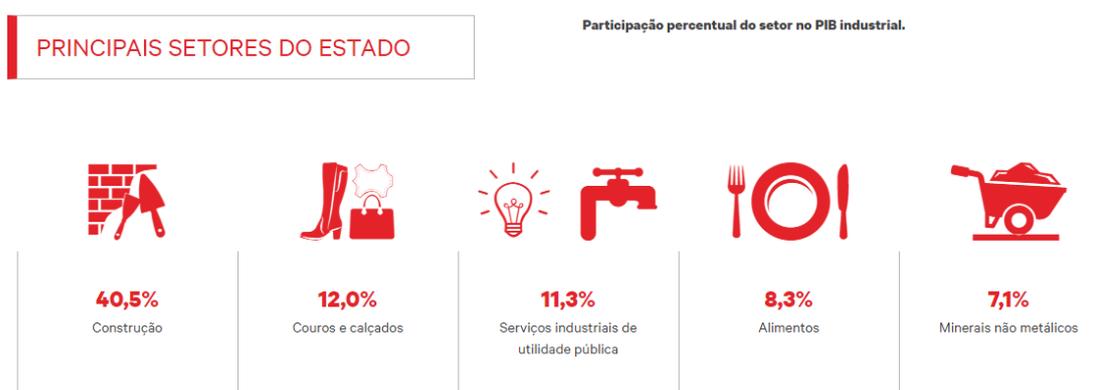


Imagem 1 – Principais Setores do Estado. (Fonte: Portal da Indústria, 2017)

O setor industrial (indústria da construção, de transformação e de extração) representou em 2016 cerca de 17% do PIB do estado da Paraíba, movimentando R\$ 7.8 bilhões. A indústria paraibana está dividida em vários ramos, sendo os mais importantes os da construção civil (40,5% do total), de calçados e couro (12%), serviços industriais de utilidade pública (11,2%), de alimentos (8,3%) e de minerais (7,1%). Os estabelecimentos industriais representam 15,3% do total de estabelecimentos do estado e empregam 18% da massa trabalhadora paraibana, segundo o Portal da Indústria. É notória a importância do setor para o estado, o que comprova a viabilização de serviços de manutenção corretiva e preventiva, além de serviços de caldeiraria.



Imagem 2 – Porte das Indústrias na Paraíba. (Fonte: Portal da Indústria, 2017)

De acordo com o Portal da Indústria, 95,2% dos estabelecimentos industriais do estado são micro e pequenas empresas e supõe-se que elas não têm setor próprio de manutenção, tendo que buscar fora esse serviço. As médias e grandes empresas também costumam se utilizar do serviço de manutenção corretiva oferecidas por empresas como a M&M, porém elas têm grande resistência em “comprar” manutenção preventiva, utilizando-se do setor próprio interno de manutenção para esse serviço.

## **1. PESQUISA DE MERCADO**

### **1.1 Definição do público-alvo e objetivo da pesquisa**

O público-alvo definido foi o de indústrias de transformação e extração, sem distinção de porte, nos estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte.

Foi definido um objetivo principal para a pesquisa e dois objetivos secundários. O objetivo principal é conhecer a viabilidade de uma expansão da empresa e assim poder definir a expansão trará retornos positivos para a empresa. Com esse objetivo, será mais fácil compreender como o mercado está dividido e se há espaço para os serviços que a M&M quer ofertar.

Os objetivos secundários apoiarão o objetivo principal a fim de analisar e conhecer potenciais clientes e analisar a oportunidade de novos mercados. Os principais pontos que esses objetivos contribuirão com o objetivo principal são:

- Visar compreender, além dos dados secundários, como os clientes estão segmentados e qual o perfil desse cliente;
- Tentar perceber se as demandas atuais já estão sendo atendidas e se não, quais a empresa poderá atender;
- Entender como os possíveis clientes atuam e como compram, ou seja, entender o comportamento dessas empresas.

### **1.2 Definição da coleta de dados**

A coleta de dados foi feita a partir de fontes primárias e secundárias. A coleta de fontes primárias teve como função atingir os objetivos retratados anteriormente. Os resultados das fontes secundárias estão dispostos na introdução deste plano de negócios e esses dados secundários ajudarão a compreender a situação atual do mercado local e regional e como ele está dividido localmente.

### **1.3 Definição do método de pesquisa de dados primários**

A coleta de dados primários se deu por meio de pesquisa qualitativa devido à natureza dos clientes, que são pessoas jurídicas, tornando mais complexa a captação de dados. A técnica utilizada foi de entrevistas em profundidade com pessoas que atuam há muito tempo

no ramo e compreendem bem a realidade do setor, ou seja, conhecem bem a área que a M&M atua e que irá atuar. Essas entrevistas contribuíram também com a análise dos concorrentes, identificando como atuam e possíveis demandas que não estejam sendo cumpridas.

A escolha pela entrevista em profundidade se deu pela facilidade em compreender que ambiente a empresa está inserida e quais são as melhores formas de “caminhar” por esse ambiente, atingindo assim, o sucesso. A entrevista também ajuda a compreender mais especificamente o motivo de satisfação ou insatisfação dos clientes, dando os rumos que a empresa deve tomar. Outro motivo foi a dificuldade de se chegar aos clientes – que são divididos em duas partes independentes: os setores comerciais, que é quem trata da parte financeira das vendas (preço, prazo, etc); e os setores de manutenção, que é quem entende do serviço em si (atendimento, qualidade, velocidade de entrega, etc) – se dá pela natureza do negócio, assim aumentando vertiginosamente o custo, já que as pessoas por estarem trabalhando, preferem não parar para responder um questionário ou uma entrevista, o que demandaria muito tempo e várias idas e vindas até se encaixar no horário do possível entrevistado.

#### **1.4 Elaboração do instrumento de pesquisa**

A entrevista foi estruturada, buscando atingir os objetivos propostos para a pesquisa. Utilizou-se de linguagem formal, pois foi dirigida a profissionais do ramo, mas sempre procurando deixar os entrevistados a vontade para que eles possam dar a resposta mais completa possível. A entrevista tem três partes que são divididas de acordo com os objetivos propostos. Toda elaboração foi executada pelo autor, sem auxílio de ferramentas externas.

A primeira parte visa compreender o ambiente industrial no geral, como ele está dividido, como está se saindo o ramo de manutenção, se existe saturação, etc. É, basicamente, quando se conhece melhor o mercado na visão de profissionais da área.

A segunda parte procura conhecer melhor os clientes, se existe demanda reprimida, o que o cliente considera como diferencial e quais as preferências deles.

A terceira e última parte tenta resumir o mercado de manutenção em si, como ele pode estar em alguns anos, se existe mão de obra suficiente, etc.

## 1.5 Aplicação da pesquisa

A pesquisa foi aplicada pessoalmente e teve dois entrevistados. O número foi definido da seguinte forma: um entrevistado tem muita experiência como gerente de manutenção de indústrias, ou seja, tem uma visão de cliente; o segundo entrevistado, foi um profissional que atua há quase três décadas no ramo como consultor técnico, ele é a pessoa que tem contato com os clientes e os leva à empresa, além de conhecer bastante do ramo.

As entrevistas feitas pessoalmente foram gravadas com auxílio de um aplicativo de celular, foram transcritas e estão presentes nos apêndices desse plano.

## 1.6 Elaboração do relatório final

Foram realizadas duas entrevistas, com aproximadamente dez minutos de duração com profissionais da área que tem experiência como vendedor e comprador. A escolha por duas visões distintas que teve como objetivo ter uma noção maior da realidade da manutenção industrial.

Os principais pontos comentados pelos entrevistados foram:

Que **o mercado está praticamente estagnado**, como é falado pelo Entrevistado 1 no seguinte trecho da entrevista: *“O mercado de manutenção hoje está estagnado, ele reduziu um pouco devido a crise, as empresas reduziram bastante as manutenções, mas acredito que nos próximos 5 anos, com o crescimento que aparenta ter vai dar uma melhorada.”*. O que é confirmado pelos dados secundários, que diz que apesar da queda atual, a indústria local sofre grande influência não só da economia local e sim da nacional e internacional, como afirma o Entrevistado 2 quando diz *“pelo que se escuta dentro das fábricas, a tendência é melhorar. É a esperança do pessoal, de melhorar. Por exemplo, a Coteminas, tem 50% das suas máquinas paradas. Segundo o pessoal que nela trabalha, está faltando mercado. Se aparecer mercado, provavelmente vai se intensificar a produção da fábrica, né?”*.

**A previsão é de que o mercado irá crescer nos próximos anos.** O Entrevistado 1 diz que *“vamos crescer, em média, 50 a 60%, porque foi o que caiu nos últimos dois anos. Nos últimos dois anos caiu essa faixa, 50 a 60%, de manutenção nas empresas”*. O Entrevistado 2 também tem essa perspectiva quando diz *“pelo que se escuta dentro das fábricas, a tendência é melhorar. É a esperança do pessoal, de melhorar”*.

Apesar de o ramo apresentar certa estagnação, **existem demandas que não estão sendo atendidas ou que estão sendo atendidas precariamente**, o entrevistado 2 quando perguntado se as demandas estão sendo atendidas satisfatoriamente, diz que *“ainda não, para atender a demanda satisfatoriamente, precisa ser incrementado na área de balanceamento, acompanhamento de manutenção preventiva e preditiva”*. O entrevistado 1 tem uma percepção parecida, quando diz *“as que não são atendidas são mais a parte de mecânica fina como, talvez, balanceamento, verificação de vibrações, essa parte que aqui na PB ainda não temos e dependemos de outros estados ainda, como balanceamento de turbina, verificar vibração em moendas, enchimento de solda em moendas”*.

**As indústrias locais tem que buscar os serviços fora do estado, devido a falta de oferta**, como diz o entrevistado 1 em *“aqui na Paraíba não temos (as indústrias) ainda, temos (as indústrias) que mandar para outros estados”*. O entrevistado 2 até cita um exemplo de como falta esse tipo de serviço no estado, no trecho da entrevista em que fala *“eu visitei um engenho hoje, alguns trabalhos lá, vem uma empresa de Maceió para fazer manutenção lá, aqui perto de Guarabira (Paraíba), então, veja, o pessoal anda cento e vinte quilômetros para Recife, mais duzentos e poucos para Maceió para vir fazer um serviço aqui e a gente aqui “dentro de casa”, não temos condições de fazer esse serviço que é balanceamento de equipamento girando”*.

**O principal diferencial percebido pelo cliente é o atendimento**, e que é mais importante até que o preço, como afirmado pelo Entrevistado 1 em *“eles querem mais atenção, atendimento e pessoal com conhecimento pra resolver os problemas deles”*. Já a percepção do Entrevistado 2, é que a disponibilidade é mais importante, como ele diz em *“vamos supor que dá um problema às três da manhã e vai esperar até oito horas, já são cinco horas parada. Se você tiver uma condição de ter atendimento imediato, isso para um cliente não tem coisa mais importante”*.

**As principais demandas reprimidas são de mecânica fina, devido a alta complexidade da execução**. Os entrevistados entram em consenso nesse aspecto também. O Entrevistado 2 diz *“além da caldeiraria, além da manutenção, além da fabricação, ainda pode arrumar aqui, por exemplo, conserto de borracha, de esteiras de borracha, balanceamento de máquinas, máquinas rotativas, por exemplo, ventiladores (industriais), exaustores”*. Ele chega a citar exemplos, como no trecho *“hoje mesmo passei numa fábrica ali que tem uns oito ventiladores e o balanceamento dessas máquinas, o pessoal vem lá de*

*Recife, vem lá de Alagoas, vem de fora para fazer*”. O Entrevistado 1 é mais sucinto, mas não se difere do discurso do Entrevistado 2, quando diz *“as (demandas) que não são atendidas são mais a parte de mecânica fina como, talvez, balanceamento, verificação de vibrações, essa parte que aqui na Paraíba ainda não temos”*.

**As empresas não possuem as máquinas necessárias para atender as demandas.** O Entrevistado 2 dá exemplos disso citando inclusive empresas que falharam no mercado paraibano: *“já faz algum tempo que em João Pessoa não tem uma empresa que faz reparação de correias transportadoras. Ou vem de Natal, ou de Recife. Já veio uma empresa do Rio de Janeiro para cá, mas não se manteve”*.

**A falta de equipamentos de ponta se torna um problema,** pois a mão de obra é mais qualificada que o utilizado pelo mercado. Essa é a percepção do Entrevistado 1, quando ele fala *“o pessoal que tem mais experiência está ficando velho, está saindo do mercado e os novos não querem mais trabalhar na manutenção com as máquinas que temos hoje. Aí tem que ter mais tecnologia porque o maquinário é muito velho no mercado, e o pessoal mais novo não quer botar a mão na massa”*.

**A mão de obra é qualificada, mas é subvalorizada** e não possui os equipamentos necessários para a execução das tarefas. O Entrevistado 1 diz *“muita gente boa vai embora, pois o mercado aqui não paga o que merece um bom profissional dessa área. Mas acredito que são bons profissionais”*. É o que acredita também o Entrevistado 2, que afirma *“até que tem conhecimento, mas falta equipamento para suprir”*.

**O principal meio de se chegar aos potenciais clientes é a visita técnica.** Os dois entrevistados também entram em consenso. O Entrevistado 2 diz *“por incrível que pareça, o melhor meio de se chegar aos clientes, é visitando mesmo”*. O Entrevistado 1 quando perguntado qual a melhor forma de alcançar os clientes diz que *“a visita técnica, né? A conversa com a parte da gerência de manutenção e mostrando o trabalho que você faz. É a forma mais fácil de você conseguir o cliente, pegando credibilidade, pois hoje é muito difícil você entrar numa empresa nova, oferecendo seus serviços”*.

**O mercado de manutenção industrial é bastante fechado,** sendo a experiência um dos pontos mais importantes. O Entrevistado 1 fala que *“você chegando novo no mercado de manutenção é muito difícil abrirem a porta para você, você tem que entrar pouco a pouco, tendo conhecimento, e eles pegarem credibilidade. É muito difícil entrar no mercado em que*

*não se conhece as pessoas, mesmo você conhecendo o produto, se não conhecer as pessoas não adianta muito”.*

**A persistência é muito importante para fidelização do cliente.** É o que diz o Entrevistado 2: *“você visita uma vez, duas vezes, três vezes, as vezes você não vai nem ser bem atendido, mas com o tempo você vai sendo bem atendido e se fazendo presente sempre, ele vai sempre contar com você. Se você não fizer, ele se esquece de você e não vai te ligar, ele vai procurar aquele que tá sempre com ele. Visitar e conversar sobre a empresa dele é muito importante”.*

### **1.7 Tomada de decisão**

O resultado da pesquisa é claro: existe uma demanda reprimida que é uma oportunidade muito grande para quem conseguir oferecê-la mais rápido. Dessa forma, fica clara a viabilidade de ampliação do leque de serviços da M&M para suprir essa demanda.

Porém é importante frisar a dificuldade de se entrar nesse mercado, visto que é bastante fechado e que é necessário um investimento considerável. Por isso foi importante a execução desta pesquisa para que se tomasse conhecimento dos pontos que mais são pertinentes para a sobrevivência de uma empresa do tipo. Com cuidado e esforço, a M&M pode se tornar referência desse mercado na Paraíba até 2022, como está previsto na visão da empresa.

## **2. ANÁLISE DE MERCADO**

### **2.1 Estudo de clientes**

#### **2.1.1 Público alvo**

O público-alvo a M&M Montagem e Manutenção Industrial é formado por indústrias localizadas no estado da Paraíba e região de Recife-PE e Natal-RN. Por se tratar de um negócio B2B, é complicado delimitar o público-alvo com relação a porte e ramo dos clientes e assim foi optado por ter como público-alvo indústrias de grande e médio porte, com exceções, podendo variar de acordo com o serviço ou produto requisitado.

#### **2.1.2 Comportamento dos clientes**

Quando os clientes são outras empresas, é difícil traçar um perfil de comportamento entre elas, pois depende de alguns fatores da realidade da empresa e de quem toma a decisão de compra. Por exemplo, uma empresa em dificuldades financeiras optaria por um serviço mais barato, com um prazo de pagamento mais alongado e relativizaria a qualidade de serviço e atendimento. Já uma empresa em pleno funcionamento e que está bem financeiramente, iria ter uma maior preocupação com a qualidade do serviço, velocidade de execução, atendimento, entre outros, sendo o preço um dos últimos fatores a se levar em consideração.

Porém podemos definir o que leva o nosso cliente a comprar: identificação da necessidade (por exemplo, quebra de uma peça vital de uma máquina), execução de projetos (como expansão de galpão ou aplicação de calhar ao redor da planta), adequação da fábrica (implantação de proteções nas máquinas para evitar acidentes é um exemplo). Com isso, se percebe que a compra dos serviços é algo pontual, sendo assim complicado de calcular eficientemente um ticket médio (já que o desvio padrão pode variar de 0 a infinito).

#### **2.1.3 Área de abrangência**

Os clientes são indústrias de médio e grande porte localizadas no estado da Paraíba, e nos estados próximos, Pernambuco e Rio Grande do Norte. Porém a M&M terá capacidade de atingir outros estados, como Ceará e Alagoas, se assim for necessário e rentável. Apesar de ser um mercado bastante específico, a terceirização de certos serviços é tendência nas indústrias.

## 2.2 Estudo dos concorrentes

<b>Empresa</b>	Metalpio
<b>Qualidade</b>	A qualidade oferecida pela Metalpio é semelhante à oferecida pela M&M Montagem e Manutenção Industrial, pouco se diferenciando da média do mercado
<b>Preço</b>	Os preços praticados pela Metalpio é maior que o praticado pela M&M e da média das concorrentes, o que pode ser considerado um ponto fraco
<b>Condições de Pgto</b>	A vista e a prazo
<b>Localização</b>	Distrito Industrial de João Pessoa, sendo assim uma localização melhor que a da M&M por estar mais perto dos clientes
<b>Atendimento</b>	O atendimento da Metalpio está avaliado como mediano, sendo inferior ao da M&M por oferecer menos assistência e atendimento personalizado
<b>Serviços</b>	Por possuir uma maior capacidade de produção, a Metalpio possui esse diferencial, podendo trabalhar em maiores escalas, porém o foco principal da Metalpio parece ser a usinagem de peças, o que faz ela não abranger também a parte de caldeiraria, tendo assim um leque de serviços menor do que poderia ser

Tabela 1 – Concorrente 1. (Fonte: elaborada pelo autor, 2018)

<b>Empresa</b>	Mecaneves
<b>Qualidade</b>	Avaliamos a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela Mecaneves como inferior ao da média das empresas do ramo
<b>Preço</b>	A estratégia da Mecaneves parece trabalhar com o preço menor ao da média, sendo um ponto positivo para eles e acreditamos que seja o seu diferencial
<b>Condições de Pgto</b>	A vista e a prazo
<b>Localização</b>	Distrito Industrial de João Pessoa, sendo assim uma localização melhor que a da M&M por estar mais perto dos clientes
<b>Atendimento</b>	O atendimento da Mecaneves é inferior ao da M&M devido ao longo tempo de resposta, que é um dos pontos mais percebidos pelos clientes
<b>Serviços</b>	Por possuir uma maior capacidade de produção, a Mecaneves possui esse diferencial, podendo trabalhar em maiores escalas

Tabela 2 – Concorrente 2. (Fonte: elaborada pelo autor, 2018)

<b>Empresa</b>	Mecânica Pascoal
<b>Qualidade</b>	A qualidade oferecida pela Mecânica Pascoal está abaixo da média do mercado, sendo o seu principal ponto negativo

<b>Preço</b>	O preço médio da Mecânica Pessoal é maior que a média do mercado e também da M&M, o que também é um ponto negativo para a empresa
<b>Condições de Pgto</b>	Maior parte a vista e pouco a prazo
<b>Localização</b>	Distrito Mecânico de João Pessoa, no Varadouro
<b>Atendimento</b>	O atendimento da Mecânica Pascoal é inferior a todos avaliados, deixando a desejar em vários aspectos
<b>Serviços</b>	Os serviços oferecidos pela Mecânica Pascoal não parece ter nenhum diferencial evidente

Tabela 3 – Concorrente 3. (Fonte: elaborada pelo autor, 2018)

Essas três empresas foram escolhidas para o estudo de concorrentes por serem as mais presentes no mercado. Os pontos foram avaliados de acordo com a experiência pessoal e em conversas informais com clientes e pessoas que trabalham na área.

### 2.3 Estudo de fornecedores

Nº	1	2	3	4	5	6
<b>Produtos</b>	Chapas em aço	Tarugos de aço	Parafusos, eletrodos e discos de corte	Chapas em alumínio	Tintas em geral	Ferramentas (brocas, fresas, etc)
<b>Fornecedor</b>	Meganordeste	Metanaço	Loja dos Parafusos	J. Anselmo	Lojão da Econômica	Nataltec
<b>Condições de pagamento</b>	A prazo	A vista	A prazo	A vista	A vista	A prazo
<b>Prazo de entrega</b>	Imediato	3 dias	Imediato	Imediato	Imediato	Imediato
<b>Localização</b>	Bayeux, PB	Recife, PE	João Pessoa, PB	João Pessoa, PB	Bayeux, PB	João Pessoa, PB

Tabela 4 – Fornecedores. (Fonte: elaborada pelo autor, 2018)

### 3. PLANO DE MARKETING

#### 3.1 Produtos e serviços

A receita da M&M é formada pela fabricação e venda de produtos, serviços de manutenção e montagem mecânica, de caldeiraria e terceirização de mão-de-obra (no formato de homem-horas). A tabela abaixo demonstra os produtos e serviços que representarão maior parte da receita da empresa, sendo mantido “aberto” para possíveis alterações conforme demandas.

Nº	Produto/ Serviço	Descrição
1	Usinagem	A usinagem é o processo de desbaste mecânico que visa dar forma a uma peça, podendo ser feita em torno ou fresa mecânica e em diversos tipos de materiais. As peças variam de acordo com o pedido, que pode ser desde eixos, engrenagens, mancais, etc.
2	Caldeiraria	A caldeiraria realiza a elaboração e produção de peças com soldas e cortes de chapas. Essas peças também variam por pedido, podendo ser estruturas metálicas, silos, treliças, etc.
3	Montagem	Montagem mecânica é o processo de reunir os componentes de uma máquina ou estrutura. Geralmente é um serviço mais especializado em que é necessário mão de obra qualificada. Os pedidos podem variar de montar apenas uma peça em uma máquina ou montar a própria máquina.
4	Manutenção	A manutenção mecânica é o processo de verificar, consertar (se necessário) e fazer funcionar a máquina do cliente. A manutenção se divide, principalmente, em duas partes: manutenção corretiva e manutenção preventiva.
5	Terceirização	Nesse serviço, a empresa “aluga” nossos funcionários para que as empresas possam desfrutar da nossa mão de obra em um projeto ou serviço interno. O preço é calculado em horas vendidas ao cliente.

### **3.2 Estrutura de comercialização**

A comercialização de produtos e serviço vai depender do tipo de pedido. Para a usinagem, por exemplo, o produto será fabricado dentro da M&M e entregue ao cliente em sua localização. Em casos de caldeiraria, será da mesma forma. Já a montagem, manutenção e terceirização, os serviços serão executados na unidade do cliente, sendo apenas a etapa de preparação para o serviço (como separação de ferramentas, materiais de consumo, etc) na planta da M&M.

### **3.3 Estratégias promocionais**

A maior ferramenta promocional que uma empresa B2B pode utilizar é o marketing de relacionamentos, que é aquele que não tem foco apenas transacional (na compra e venda), tem também o foco relacional, com objetivos de longo prazo. Na pesquisa de mercado ficou exposto que os clientes tendem a se importar mais com poder contar com o fornecedor – a qualquer hora – que com o preço ou a qualidade do serviço prestado.

Também, a M&M se utilizará da estratégia promocional de visitas técnicas frequentes, para oferecer serviços e se manter presentes no dia-a-dia do cliente reforçando a ideia do relacionamento entre fornecedor e cliente. Essa é, sem dúvidas, a estratégia promocional que terá mais importância e que trará mais retorno.

Devido à natureza do público-alvo, a publicidade fica bastante restrita, sendo as vias comuns (como televisão, outdoors, redes sociais, etc) ineficazes para atingir os clientes. Naturalmente, a M&M possuirá um site em que ficarão expostos todos os serviços oferecidos voltados ao ambiente empresarial, com destaque para o retorno que nosso serviço pode ter ao ser comprado e para a forma que a M&M compreende os relacionamentos com os clientes. Também se utilizará de redes sociais, mas diferente das comuns (facebook, twitter, instagram) que abrange o público em geral, foi escolhida uma rede social mais formal, voltada para o mercado, a LinkedIn.

Outra estratégia promocional será a participação em eventos e feiras do ramo. É uma ótima oportunidade para a M&M se apresentar a clientes novos e aumentar a network da empresa.

Com essas estratégias, a M&M espera conseguir aumentar sua network gradativamente e conseguir uma carteira de clientes fiéis e que seja desenvolvido um bom relacionamento com eles, focando em clientes que tem potencial para ser um parceiro de longo prazo.

### **3.4 Preço**

A precificação dos produtos e serviços oferecidos é baseada nos custos. Apesar desse formato de precificação receber críticas no meio B2C, no B2B é o formato mais indicado, pois o consumidor (empresas) se baseará mais na razão que na emoção. Além do mais, na pesquisa de mercado, foi visto que os clientes desse ramo tendem a não se preocuparem tanto com o preço, desde que todas as necessidades sejam atendidas satisfatoriamente.

### **3.5 Localização do empreendimento**

A M&M se localiza no município de Santa Rita/PB, no bairro de Várzea Nova, com fácil acesso à rodovia BR-101. O motivo da escolha do local foi a fácil mobilidade que é proporcionada devido à proximidade da BR-101, de onde é possível chegar de maneira relativamente rápida a qualquer cidade da região metropolitana de João Pessoa. Outro ponto levado em conta foi o valor para a compra do terreno para construção do galpão, que gira em torno de R\$ 25 mil. Como na pesquisa o quesito de proximidade do cliente não foi mencionado, foi considerado não relevante para a escolha do local apesar de existirem alguns clientes na redondeza.

## 4. PLANO OPERACIONAL

### 4.1 Layout

O layout da M&M foi feito conforme normas técnicas impostas para empresas do ramo. No setor de usinagem, as máquinas maiores foram dispostas de acordo com os seguintes quesitos: facilidade de manuseio dos produtos e em segurança (que podem chegar a 5 metros de extensão), conforto para os operadores e incidência de luz no local durante o dia. As máquinas menores são móveis que podem ser movimentados de acordo com a necessidade. No setor de caldeiraria, as bancadas (mesas de trabalho) são dispostas com os mesmos quesitos das máquinas maiores do setor de usinagem. O ambiente de ruídos é o local que se vai para fazer as atividades mais ruidosas, como por exemplo, o corte de chapas de aço com esmerilhadeiras. Esse ambiente possui isolamento acústico e tem como finalidade diminuir a exposição dos funcionários aos ruídos advindos da atividade. Todo o layout foi pensado de maneira que ofereça a maior segurança possível aos funcionários e visitantes, assim como a vizinhança.

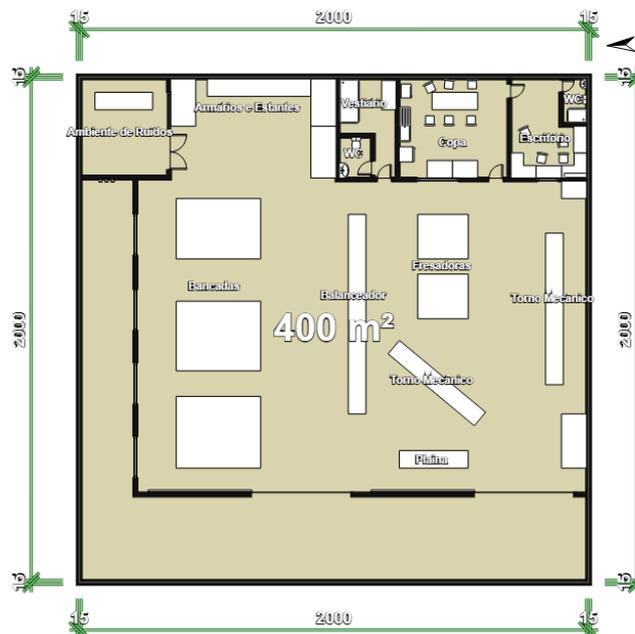


Imagem 3 – Layout após instalação das novas máquinas. (Fonte: elaborado pelo autor, 2018).

## 4.2 Processos operacionais

O horário de funcionamento é de 7h30 as 17h30 de segundas-feiras a quintas-feiras e de 7h30 as 16h30 nas sextas-feiras totalizando 44 horas semanais. Nos serviços que forem urgências, serão abertas exceções, ficando livre o horário. O principal e mais padronizado processo será o de atendimento ao cliente. Devido à natureza dos serviços oferecidos em que todos se diferenciam, não será descrito o processo de produção. O POP de atendimento (desde solicitação de visita a entrega do produto/serviço) será dessa forma:

- Cliente entra em contato;
- É marcada uma visita ao cliente;
- Na visita, se pega dados do serviço/produto;
- É feito o orçamento e enviado ao cliente;
- Se o orçamento for aceito, espera-se o pedido de compra emitido pelo cliente;
- Levantamento e compra de matéria-prima, caso preciso;
- É dada ordem para execução na produção;
- Na finalização do serviço/produto, é feita a emissão da Nota Fiscal;
- Se produto, entrega-se o produto e a Nota Fiscal ao cliente. Se serviço, envia-se a Nota Fiscal.
- Pedir feedback sobre o produto/serviço;
- Receber o pagamento.

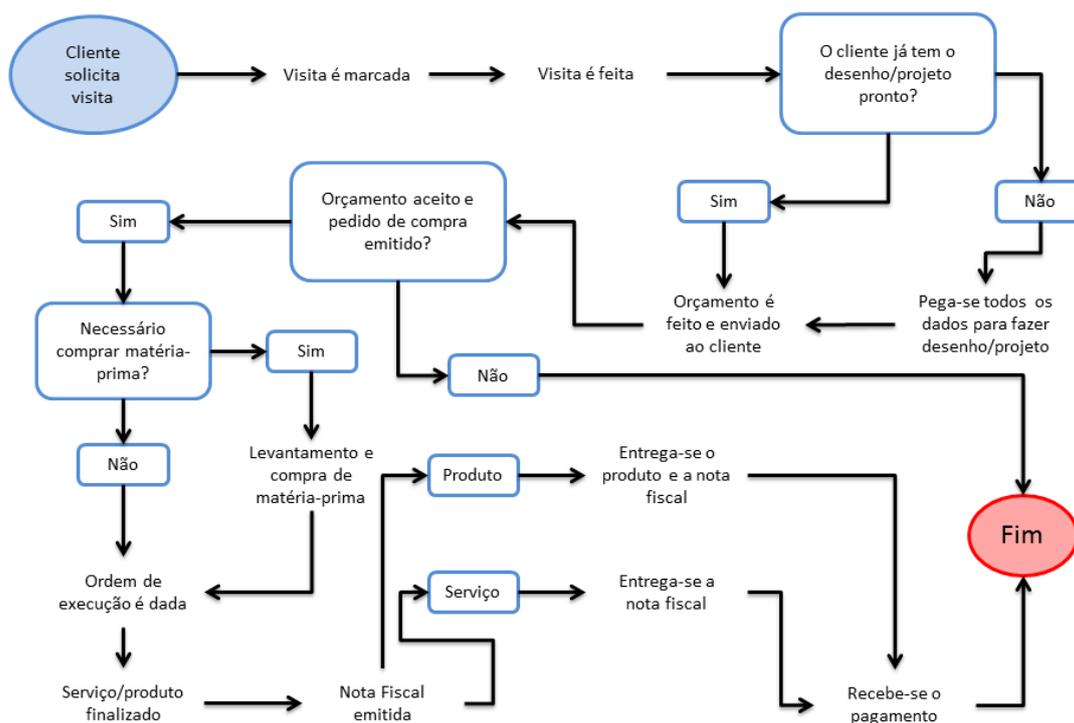


Imagem 4 – Fluxograma de Atendimento ao Cliente. (Fonte: elaborada pelo autor, 2018)

### 4.3 Desenvolvimento de pessoal

Um dos fatores mais importantes para a sobrevivência da M&M é a mão de obra qualificada e o bom atendimento aos clientes, por isso haverá um investimento constante em pessoal e na formação e manutenção da cultura organizacional. Reuniões serão feitas semanalmente para reforçar a ideia do exposto acima.

Serão feitas análises de desempenho de todos os funcionários e ocasionalmente serão premiados os melhores avaliados. Além disso, um plano de carreira será implantado na M&M, com progressões funcionais. Essas progressões serão dadas baseadas no desempenho do funcionário e em tempo de serviço, sempre fundamentadas na meritocracia. O funcionário que entrar na empresa como auxiliar de mecânico, por exemplo, poderá se tornar até mecânico chefe. O objetivo é diminuir a chance de alta rotatividade, que é uma característica do setor.

A M&M também investirá em capacitação para os funcionários, como diferencial de mercado para a empresa. Alguns cursos são exigidos pelos clientes em diversos serviços. Esses cursos serão ministrados anualmente.

#### 4.4 Necessidade de Pessoal

Nº	CARGO	TAREFAS
1	Auxiliar Mecânico	Auxiliar os mecânicos montadores e líderes, além dos caldeireiros na produção. Baixa necessidade de capacidade técnica.
2	Mecânico Montador	Fica responsável pela montagem. Além disso, pode trabalhar nas máquinas. É necessária uma capacidade técnica intermediária. Desejável conhecer as máquinas que a M&M possui.
3	Mecânico Líder	Diferente do montador, o mecânico líder fica responsável pelas equipes e projetos, e do andamento dos serviços. Necessário alto nível técnico.
4	Soldador	Responsável por toda e qualquer solda na empresa. Nível técnico médio é o desejado.
5	Caldeireiro	Fica responsável por toda caldeiraria da empresa. Nível técnico avançado.
6	Torneiro Mecânico	Operadores dos tornos mecânicos. É necessário um nível técnico mediano.
7	Fresador	Operadores das fresadoras. É necessário um nível técnico alto.
8	Pintor Industrial	Responsável por toda pintura, tanto internamente quanto externamente. Nível técnico baixo.
9	Cargos Administrativos	São os cargos de gerente e assistente administrativos. Nível técnico alto. Ficará responsável por toda parte administrativo e financeira da empresa.

Tabela 6 – Necessidade de Pessoal. (Fonte: elaborada pelo autor, 2018).

Para uma divisão de funções bem definida, é necessário pelo menos um funcionário para cada cargo elencado acima. É possível se excluir alguns cargos, contudo acarretará num acúmulo de tarefas para outros. As funções administrativas ficam inicialmente com o gestor, mas com o decorrer do tempo será mais bem dividido a fim de diminuir as tarefas para uma pessoa só.

O organograma da M&M será simplificado com três “gerências”, independentes entre elas, que respondem ao gestor central, que é o Manoel Nascimento. Não são gerências de fato, pois não possuem gerentes, e sim líderes que atuam com cargo de chefia. O setor de produção, por exemplo, que cuida de toda a parte produtiva da empresa, terá líderes que variam com o

serviço e com o tempo. O administrativo, que cuida da parte administrativa, gestão de pessoas, marketing e financeira da empresa, ficará a cargo de um gerente de fato. Será estudada a viabilidade de uma contratação. Enquanto não ocorre a contratação, Manoel Nascimento é o responsável, junto com sua assistente. O setor comercial, que é responsável pelas vendas e compras será chefiado, também, por Manoel. A contratação de vendedores está sendo estudada. Esse organograma proposto visa desafogar o gestor da empresa, que hoje fica responsável pelos três setores.

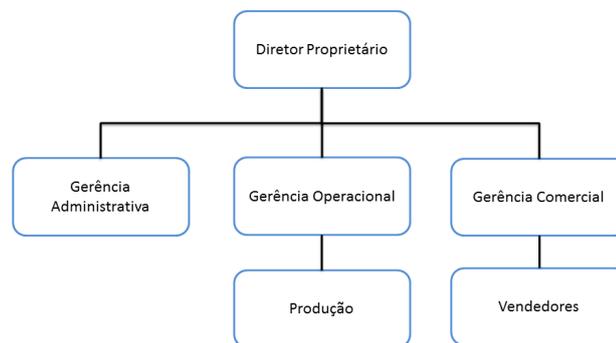


Imagem 5 – Organograma. (Fonte: elaborada pelo autor, 2018)

## 5. PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro consiste na demonstração de todos os índices financeiros que a M&M possuirá após o investimento. No investimento total, foram elencados apenas os gastos para a expansão da empresa. Dados anteriores (exceto o capital de giro) não foram considerados.

<b>INVESTIMENTO TOTAL</b>		<b>R\$</b>	<b>206.500,00</b>
<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>		<b>Total</b>
<b>INVESTIMENTO FIXO</b>		<b>R\$</b>	<b>165.000,00</b>
Fresadora Ferramenteira	R\$ 54.000,00	R\$	54.000,00
Fresadora Universal	R\$ 60.000,00	R\$	60.000,00
Balanceador Dinâmico Universal	R\$ 45.000,00	R\$	45.000,00
Máquina de Solda MIG	R\$ 4.500,00	R\$	4.500,00
Medidor de Vibrações Portátil	R\$ 1.500,00	R\$	1.500,00
<b>DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS</b>		<b>R\$</b>	<b>6.500,00</b>
Frete	R\$ 5.300,00	R\$	5.300,00
Despesas de Instalações	R\$ 1.000,00	R\$	1.000,00
Despesas Bancárias	R\$ 200,00	R\$	200,00
<b>CAPITAL DE GIRO</b>		<b>R\$</b>	<b>35.000,00</b>
Caixa	R\$ 35.000,00	R\$	35.000,00

Tabela 7 – Investimento. (Fonte: elaborada pelo autor, 2018)

As tabelas a seguir se referem ao Fluxo de Caixa previsto para a M&M para os próximos cinco anos. Foi adicionado no início o capital de giro previsto pós-investimento, ou seja, o que sobrar no caixa no cenário previsto. A primeira tabela diz respeito aos primeiros meses e primeiro ano. A segunda tabela de Fluxo de Caixa diz respeito aos próximos cinco anos, com um cenário realista.

FLUXO DE CAIXA				
Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Ano 1
Saldo Inicial	R\$ 70.000,00	R\$ 121.982,08	R\$ 143.604,16	R\$ 319.344,96
Receita Total	R\$ 232.760,00	R\$ 202.400,00	R\$ 192.280,00	R\$ 2.418.680,00
Receita de Vendas (a prazo)	R\$ 209.484,00	R\$ 182.160,00	R\$ 173.052,00	R\$ 2.176.812,00
Receita de Vendas (a vista)	R\$ 23.276,00	R\$ 20.240,00	R\$ 19.228,00	R\$ 241.868,00
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>R\$ 232.760,00</b>	<b>R\$ 202.400,00</b>	<b>R\$ 192.280,00</b>	<b>R\$ 2.625.180,00</b>
Despesas Administrativas	R\$ 5.810,00	R\$ 5.810,00	R\$ 5.810,00	R\$ 69.720,00
Despesas de Marketing	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
Despesas de Pessoal	R\$ 28.740,00	R\$ 28.740,00	R\$ 28.740,00	R\$ 344.880,00
Custos	R\$ 118.795,00	R\$ 118.795,00	R\$ 118.795,00	R\$ 1.425.540,00
Despesas Financeiras	R\$ 1.163,80	R\$ 1.163,80	R\$ 1.163,80	R\$ 13.965,60
Outros	R\$ 26.069,12	R\$ 26.069,12	R\$ 26.069,12	R\$ 312.829,44
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>R\$ 180.777,92</b>	<b>R\$ 180.777,92</b>	<b>R\$ 180.777,92</b>	<b>R\$ 2.169.335,04</b>
<b>SALDO</b>	<b>R\$ 51.982,08</b>	<b>R\$ 21.622,08</b>	<b>R\$ 11.502,08</b>	<b>R\$ 455.844,96</b>
<b>FLUXO LÍQUIDO DE CAIX</b>	<b>R\$ 121.982,08</b>	<b>R\$ 143.604,16</b>	<b>R\$ 155.106,24</b>	<b>R\$ 775.189,92</b>

Tabela 8 – Fluxo de caixa, primeiros meses. (Fonte: elaborada pelo autor, 2018)

FLUXO DE CAIXA		Realista	Realista	Realista	Realista
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Saldo Inicial	R\$ 319.344,96	R\$ 775.189,92	R\$ 1.037.002,13	R\$ 1.311.904,95	R\$ 1.600.552,91
Receita Total	R\$ 2.418.680,00	R\$ 2.539.614,00	R\$ 2.666.594,70	R\$ 2.799.924,44	R\$ 2.939.920,66
Receita de Vendas (a prazo)	R\$ 2.176.812,00	R\$ 2.285.652,60	R\$ 2.399.935,23	R\$ 2.519.931,99	R\$ 2.645.928,59
Receita de Vendas (a vista)	R\$ 241.868,00	R\$ 253.961,40	R\$ 266.659,47	R\$ 279.992,44	R\$ 293.992,07
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>R\$ 2.625.180,00</b>	<b>R\$ 2.539.614,00</b>	<b>R\$ 2.666.594,70</b>	<b>R\$ 2.799.924,44</b>	<b>R\$ 2.939.920,66</b>
Despesas Administrativas	R\$ 69.720,00	R\$ 73.206,00	R\$ 76.866,30	R\$ 80.709,62	R\$ 84.745,10
Despesas de Marketing	R\$ 2.400,00	R\$ 2.520,00	R\$ 2.646,00	R\$ 2.778,30	R\$ 2.917,22
Despesas de Pessoal	R\$ 344.880,00	R\$ 362.124,00	R\$ 380.230,20	R\$ 399.241,71	R\$ 419.203,80
Custos	R\$ 1.425.540,00	R\$ 1.496.817,00	R\$ 1.571.657,85	R\$ 1.650.240,74	R\$ 1.732.752,78
Despesas Financeiras	R\$ 13.965,60	R\$ 14.663,88	R\$ 15.397,07	R\$ 16.166,93	R\$ 16.975,27
Outros	R\$ 312.829,44	R\$ 328.470,91	R\$ 344.894,46	R\$ 362.139,18	R\$ 380.246,14
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>R\$ 2.169.335,04</b>	<b>R\$ 2.277.801,79</b>	<b>R\$ 2.391.691,88</b>	<b>R\$ 2.511.276,48</b>	<b>R\$ 2.636.840,30</b>
<b>SALDO</b>	<b>R\$ 455.844,96</b>	<b>R\$ 261.812,21</b>	<b>R\$ 274.902,82</b>	<b>R\$ 288.647,96</b>	<b>R\$ 303.080,36</b>
<b>FLUXO LÍQUIDO DE CAIX</b>	<b>R\$ 775.189,92</b>	<b>R\$ 1.037.002,13</b>	<b>R\$ 1.311.904,95</b>	<b>R\$ 1.600.552,91</b>	<b>R\$ 1.903.633,26</b>

Tabela 9 – Fluxo de caixa, próximos cinco anos. (Fonte: elaborada pelo autor, 2018)

A tabela a seguir diz respeito aos indicadores financeiros da empresa. Nele, se mostra que a empresa precisará de apenas seis meses para ter o retorno do investimento. Também é possível notar que os índices de lucratividade e rentabilidade são bons, logo a empresa poderá aumentar seu lucro gradativamente.

INDICADORES						
	Primeiro mês	Primeiro ano	Segundo ano	Terceiro ano	Quarto ano	Quinto ano
Índice de Margem de Contribuição	49%	41%	41%	41%	41%	41%
Ponto de Equilíbrio	R\$ 103.710,90	R\$ 1.400.070,72	R\$ 1.470.074,26	R\$ 1.543.577,97	R\$ 1.620.756,87	R\$ 1.701.794,71
Lucratividade	27%	17,29%	17,29%	17,29%	17,29%	17,29%
Rentabilidade	31%	203%	213%	223%	234%	246%
Prazo de Retorno de Investimento	5,92 meses					

Tabela 10 – Indicadores financeiros. (Fonte: elaborada pelo autor, 2018)

As próximas tabelas são as Demonstrações do Resultado do Exercício. Nela se pode observar o lucro líquido da empresa no decorrer do tempo. Assim como nas tabelas de fluxo de caixa, a primeira tabela de DRE retrata os três primeiros meses após o investimento e o resultado do primeiro ano. Na segunda tabela, são demonstrados os resultados dos próximos cinco anos.

DRE					
Nº	Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Ano 1
1.1	Receita Bruta Operacional	R\$ 232.760,00	R\$ 202.400,00	R\$ 192.280,00	R\$ 2.418.680,00
1.2	(-) Deduções	R\$ 13.965,60	R\$ 12.144,00	R\$ 11.536,80	R\$ 145.120,80
1.3	Custos Operacionais	R\$ 118.795,00	R\$ 103.300,00	R\$ 98.135,00	R\$ 1.425.540,00
1.4	Lucro Bruto	R\$ 99.999,40	R\$ 86.956,00	R\$ 82.608,20	R\$ 848.019,20
1.5	Despesas Operacionais	R\$ 35.650,00	R\$ 34.650,00	R\$ 34.650,00	R\$ 415.800,00
1.5.1	Despesas Administrativas	R\$ 5.810,00	R\$ 5.810,00	R\$ 5.810,00	R\$ 69.720,00
1.5.2	Despesas de Marketing	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
1.5.3	Despesas de Pessoal	R\$ 29.740,00	R\$ 28.740,00	R\$ 28.740,00	R\$ 344.880,00
1.6	Resultado Financeiro	R\$ 1.163,80	R\$ 1.163,80	R\$ 1.163,80	R\$ 13.965,60
1.7	Outros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
1.8	<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ 63.185,60</b>	<b>R\$ 51.142,20</b>	<b>R\$ 46.794,40</b>	<b>R\$ 418.253,60</b>

Tabela 11 – DRE, primeiros meses. (Fonte: elaborada pelo autor, 2018)

DRE						
Nº	Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1.1	Receita Bruta Operacional	R\$ 2.418.680,00	R\$ 2.539.614,00	R\$ 2.666.594,70	R\$ 2.799.924,44	R\$ 2.939.920,66
1.2	(-) Deduções	R\$ 145.120,80	R\$ 152.376,84	R\$ 159.995,68	R\$ 167.995,47	R\$ 176.395,24
1.3	Custos Operacionais	R\$ 1.425.540,00	R\$ 1.496.817,00	R\$ 1.571.657,85	R\$ 1.650.240,74	R\$ 1.732.752,78
1.4	Lucro Bruto	R\$ 848.019,20	R\$ 890.420,16	R\$ 934.941,17	R\$ 981.688,23	R\$ 1.030.772,64
1.5	Despesas Operacionais	R\$ 415.800,00	R\$ 436.590,00	R\$ 458.419,50	R\$ 481.340,48	R\$ 505.407,50
1.5.1	Despesas Administrativas	R\$ 69.720,00	R\$ 73.206,00	R\$ 76.866,30	R\$ 80.709,62	R\$ 84.745,10
1.5.2	Despesas de Marketing	R\$ 1.200,00	R\$ 1.260,00	R\$ 1.323,00	R\$ 1.389,15	R\$ 1.458,61
1.5.3	Despesas de Pessoal	R\$ 344.880,00	R\$ 362.124,00	R\$ 380.230,20	R\$ 399.241,71	R\$ 419.203,80
1.6	Resultado Financeiro	R\$ 13.965,60	R\$ 14.663,88	R\$ 15.397,07	R\$ 16.166,93	R\$ 16.975,27
1.7	Outros	R\$ -				
1.8	<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ 418.253,60</b>	<b>R\$ 439.166,28</b>	<b>R\$ 461.124,59</b>	<b>R\$ 484.180,82</b>	<b>R\$ 508.389,86</b>

Tabela 12 – DRE, próximos cinco anos. (Fonte: elaborada pelo autor, 2018)

O plano financeiro pode embasar todo o plano de negócios e demonstra que o investimento é rentável. Com o tempo, a M&M poderá até dobrar o lucro, o que faria a empresa alcançar voos maiores.

## 6. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

### 6.1 SWOT

FORÇAS	OPORTUNIDADES
Boa network	Mercado inexplorado por empresas locais
Equipe bem capacitada	Preço não é tão impactante na decisão do cliente
Diferenciação no atendimento	

FRAQUEZAS	AMEAÇAS
Capacidade produtiva baixa	Alto investimento (preço das máquinas)
Necessidade de alto capital de giro	Resistência dos clientes a novos parceiros
	Economia em crise

Tabela 13 – Análise SWOT. (Fonte: elaborada pelo autor, 2018)

#### 6.1.1 Forças

- **Boa Network**

A M&M hoje possui uma boa rede de relacionamentos, por isso esse fator foi posto como uma força. Isso facilita na hora de ir visitar o cliente e de ser procurado pelo cliente. Como já mencionado no decorrer do plano, esse fator é essencial para a sobrevivência da empresa.

- **Equipe bem capacitada**

A equipe da M&M é bastante competente no que tange realização de serviços. A mão de obra, que é especializada, passa por cursos frequentes para ter um nível acima do oferecido no mercado. Além disso, a experiência dos funcionários facilita bastante o andamento das atividades do trabalho.

- **Diferenciação no atendimento**

Também como força, o atendimento diferenciado oferecido pela M&M é citado. Esse quesito é citado na pesquisa de mercado como um dos mais importantes para empresas do ramo. O tempo de resposta e o relacionamento que a organização tem com o cliente é importantíssimo.

### **6.1.2 Fraquezas**

- **Baixa capacidade produtiva**

A maior fraqueza identificada na M&M é a baixa capacidade produtiva. Por possuir uma oficina pequena e poucas máquinas, a produção da empresa é comprometida ao ponto de se ter que recusar alguns pedidos. Outro ponto que reforça isso, é que os concorrentes possuem uma capacidade produtiva maior. O investimento em novas máquinas e expansão da oficina deve ser um ponto a ser exposto neste plano.

- **Necessidade de alto capital de giro**

Devido à preferência dos clientes em pagar a prazo e dos altos custos naturais ao ramo, a M&M necessita de um grande alto capital de giro para conseguir pagar as contas em dia. Para isso, a M&M precisa encontrar fornecedores parceiros que vendam a prazo, o que diminuiria a necessidade de um capital de giro muito alto.

### **6.1.3 Ameaças**

- **Alto investimento (preço das máquinas)**

O alto investimento na compra de máquinas e ferramentas que são necessárias para a atividade pode vir a ser um problema, por isso foi categorizada como uma ameaça. Em compensação, os preços dos serviços e produtos da M&M suprem isso.

- **Resistência dos clientes a novos parceiros**

Na pesquisa de mercado foi identificada certa resistência dos potenciais clientes a uma nova parceria, pois se trata de serviços essenciais para o andamento de suas empresas. Quando uma empresa oferece seu serviço inicialmente, não há confiança por parte dos clientes. Para contornar isso, a M&M tem que se fazer presente aos clientes e como

estratégia de vendas, aceitar até os menores serviços, mesmo que não sejam tão rentáveis, para assim conseguir a confiança do cliente.

- **Economia em crise**

Apesar de mostrar sinais de melhoria, a economia continua em baixa. É uma ameaça, pois o nível de ociosidade das indústrias paraibanas continua relativamente altos, o que diminui a frequência de pedidos por manutenção.

#### **6.1.4 Oportunidades**

- **Mercado inexplorado por empresas locais**

A principal oportunidade da M&M é a que o mercado que se deseja entrar (mecânica fina, balanceamento, etc) é bastante inexplorado pelas concorrentes locais. A M&M será a única do estado com capacidade de atender essas demandas. Com esse cenário, a M&M tem um enorme potencial de crescimento.

- **Preço não é tão impactante na decisão do cliente**

Outra oportunidade identificada é que o preço não é um fator impactante na decisão de compra por parte dos clientes. Como já explicado neste plano de negócios, os clientes priorizam um bom atendimento, tempo de resposta e disponibilidade do fornecedor do que o preço.

## 7. CONCLUSÃO

O plano de negócios tem como finalidade expor todos os riscos que um empreendedor terá que correr ao se jogar no mundo dos negócios. É uma ferramenta essencial para qualquer projeto que venha a ser debatido. Ao expor os riscos, o plano de negócio se torna um objeto que traz um norte ao empreendedor e o auxilia a conseguir ir pelo caminho menos arriscado. Ao terminar esse plano de negócios, é exposto que uma ampliação no leque de serviços e produtos da M&M Montagem e Manutenção Industrial é rentável e trará lucro em menos de um ano. O futuro é incerto e erros podem fazer o que é lucrativo virar algo que dá prejuízo, mas as possibilidades da M&M são as melhores possíveis devido a execução deste plano.

A dinamicidade do setor metal-mecânico, principalmente no nordeste, torna este desafio mais atrativo. Entrar no ramo não é fácil, porém a empresa já está estabelecida há alguns anos e tem a confiança dos clientes. A aplicação deste plano terá uma análise anterior por parte do gestor e análise do mercado futuro. Obviamente, não é possível garantir a aplicação de forma completa e perfeita, pois o mercado em si é mutável e coisas acontecem do dia para a noite.

Para o autor, este plano foi de grande enriquecimento acadêmico e profissional. A arte da administração traz esses pequenos momentos, de trabalho finalizado, que nos tornam satisfeitos em escolher essa carreira. O desafio é grande e a vontade de ultrapassá-lo é maior. O plano demonstrou que, sim, é rentável o investimento em aumento de capacidade produtiva e do acréscimo de novos serviços no portfólio da M&M, e dessa forma, é possível torná-la referência no setor até 2022, como previsto na visão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE . **Indústria e Construção**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/industria.html>>. Acesso em: 21 set. 2017.

Portal da Indústria. **Indústria da Paraíba**. Disponível em: <<http://perfilestados.portaldaindustria.com.br/estado/pb> 18/10/2017>. Acesso em: 18 out. 2017.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Com a sua experiência, como você descreveria a segmentação das indústrias (ou de mercado das indústrias) na Paraíba?
2. Tente descrever como você interpreta economicamente o mercado de manutenção industrial e como o projeta nos próximos cinco anos.
3. Em sua opinião, as empresas atuais atendem as demandas satisfatoriamente?
4. Você enxerga outras demandas que não estejam sendo atendidas? Quais?
5. Qual é o maior diferencial que uma empresa desse ramo pode oferecer?
6. Como você avalia a qualidade da mão de obra disponível na grande João Pessoa?
7. Para você, qual o melhor meio de atingir (chegar) aos potenciais clientes?