

M A E M F E

Inscrição nº 022/05

Ficha Técnica

Razão Social: Indústria e Comércio MAEMFE Ltda

Proprietários: Jorge Dobao Fernandez e Leopoldo Dobao Fernandez

Ano de Fundação: 1985

Número de Funcionários: 36

Área de Atuação: Prestadora de serviços metalúrgicos nas áreas de corte e dobra de chapas, caldeiraria e usinagem.

Faturamento anual: R\$ 1.200.000,00

Período de Análise do caso: Junho/2005 a Fevereiro/2006

Prefácio:

A Indústria e Comércio MAEMFE Ltda. é uma empresa nacional de pequeno porte que tem como objetivo fabricar e prestar serviços na área metalúrgica. Seus equipamentos cortam, dobram, usinam, estampam e soldam basicamente três tipos de materiais: aço carbono, aço inox e alumínio.

Em sua visão empreendedora, Jorge Dobao, engenheiro mecânico pela Universidade Federal do Rio de Janeiro tomou a iniciativa, em 1985, de abrir a MAEMFE para atender ao mercado ferroviário na região metropolitana do Rio de Janeiro. A soma da complexibilidade produtiva com a sazonalidade do negócio fez do seu irmão Leopoldo Dobao, engenheiro naval pela mesma universidade, sócio proprietário seis meses após sua fundação.

A empresa passou por três endereços diferentes. Era necessário mais espaço para alocar os equipamentos que a MAEMFE vinha adquirindo. As aquisições das máquinas, o *mix* de serviços e o alto conhecimento técnico dos empresários fizeram da metalúrgica uma excelente opção de prestação de serviços para diversos mercados demandantes.

Ao longo dos anos a MAEMFE foi se estruturando até que em 2003, Jorge inscreveu-se no programa de capacitação de fornecedores da cadeia produtiva de óleo e gás da Organização Nacional da Indústria do Petróleo (ONIP). Este curso foi o “pontapé” inicial de uma parceria com o SEBRAE que culminou com a MAEMFE finalista na atividade Indústria da **5ª edição do prêmio Top Empresarial 2005**.

Com o sucesso obtido em 2003 e 2004, com a aplicação dos conceitos e ferramentas do curso, Jorge tornou-se o “garoto propaganda” do SEBRAE e vem sendo convidado frequentemente para dar depoimentos, incentivando outros

empreendedores a investir em uma parceria forte com a casa do empresário – SEBRAE.

Introdução

Filho de imigrantes espanhóis, Jorge Dobao cresceu com o sonho de um dia ter o seu negócio próprio. Formou-se em engenharia mecânica no ano de 1981. Em 1982 se especializou pela COPPE em engenharia nuclear. No mesmo ano começou a trabalhar como engenheiro de uma empresa que prestava serviços somente para o mercado ferroviário ao mesmo tempo em que dava aula para o sindicato dos desenhistas.

Dando forma ao sonho, Jorge tomou a decisão, em 1985, de fundar a Indústria e Comércio MAEMFE Ltda com ajuda de um único funcionário, o ferramenteiro que anos mais tarde se tornaria o encarregado de produção.

Leopoldo Dobao, apesar de ser sócio proprietário da empresa em 1985, ainda não trabalhava integralmente para a mesma. Somente em 1989 deixou o cargo de engenheiro que ocupava em um estaleiro e assumiu efetivamente a diretoria da MAEMFE ao lado de seu irmão. Leopoldo carregava uma experiência de 15 anos no setor naval; este tempo de mercado e sua vitalidade foram fundamentais para a manutenção e o crescimento da metalúrgica.

A Empresa foi criada inicialmente para atender a demanda do mercado ferroviário, daí a sigla **MAEMFE** – **MA**teriais **E**leto **M**ecânicos **F**errovíarios. Com a queda do setor ferroviário, o foco da empresa foi sendo modificado para o setor metal-mecânico. A indústria, que antes era basicamente uma usinagem¹, tornar-se-ia uma caldeiraria (serralheria pesada) passando a utilizar o processo de usinagem somente como apoio.

No ano de 1994 a empresa adquiriu, com capital próprio, uma máquina de corte plasma² que se tornou o “carro chefe” da área fabril. Com essa máquina a empresa pode começar a oferecer serviços em um limite de espessura de chapas de até 12 polegadas em aço carbono. Com isso a Indústria e Comércio MAEMFE Ltda. diferenciou-se no mercado do Rio de Janeiro, aumentando o portfólio de serviços prestados, consolidando assim a sua base de clientes.

Prezando pela expansão da empresa, os irmãos Dobao sempre investiram capital em maquinário, uma prática utilizada pela empresa ao longo de sua

¹ Processo de remoção controlada de materiais através de máquinas operatrizes.

² Plasma, também chamado de quarto estado da matéria, é obtido pelo aquecimento de um gás acima de certa temperatura. O alto calor do plasma funde o metal, produzindo o corte.

caminhada. A qualidade e a grande diversidade de suas máquinas constituíam-se uma das vantagens competitivas da MAEMFE frente à concorrência.

Antes da chegada da máquina de corte a plasma em 1994, a MAEMFE trabalhava para um grande cliente que respondia por 90% do seu faturamento. Logo, a empresa oscilava de acordo com a demanda deste cliente. Com uma maior capacidade em prestação de serviços, transparência nas informações e principalmente o crescimento do mercado de petróleo e gás a empresa ampliou o número de clientes. Em 2005 possuía 1568 clientes cadastrados, sendo que em 2004, 540 destes compraram algum tipo de serviço.

A boa imagem junto ao mercado e a alta demanda do setor de petróleo e gás resultaram no aumento de 30% do faturamento em 2005 comparado ao ano anterior. Nesse contexto, a parceria com o SEBRAE permitiu aos empresários melhorar a estrutura administrativa e financeira da empresa, dando uma boa condição para os mesmos de decidir estrategicamente seus investimentos.

Dessa forma em 2005, com os recursos obtidos junto a um financiamento de um banco particular, os irmãos Dobao investiram em uma máquina de corte mais precisa. Tratava-se de um sistema de corte com água pressurizada com uma capacidade de cortar uma enorme variedade de materiais como: mármore, vidros, madeira, borracha, plásticos, entre outros, além dos materiais metálicos já cortados pela empresa (aço carbono, aço inox e alumínio).

Esse investimento ousado dos irmãos Dobao gerou um custo fixo adicional de 28% ao mês provisionado seis meses após a carência do financiamento, isto é, para atingir o ponto de equilíbrio operacional a empresa precisava aumentar o volume de vendas.

A exclusividade no Rio de Janeiro neste processo de corte e a diversidade de materiais a serem trabalhados na nova máquina abria muitas oportunidades para os empresários. Era necessário, entretanto, traçar estratégias de *marketing* a fim de maximizar o retorno do seu investimento.

O perfil da MAEMFE

Em 2005 completaram-se vinte anos de “qualidade sob medida”, como relatava o *slogan* criado em 2004. Localizada em uma área de fácil acesso ao lado da Avenida Brasil com a Rodovia Presidente Dutra, a MAEMFE dispunha de 36

funcionários e 105 equipamentos bem diversificados e em excelentes condições de usabilidade tais como: guilhotinas, calandras, viradeiras, tornos, prensas, frezadoras, entre outros.

O processo de execução do serviço (ver fluxograma geral dos processos internos - *Anexo I*) começava no recebimento de uma consulta do cliente. Somente os diretores tinham a *expertise* para iniciar o processo de elaboração da proposta.

Se o cliente aprovasse o orçamento, a ordem de serviço era encaminhada para o departamento de compras onde se realizavam consultas de matéria prima em estoque, em seguida encaminhava-se a produção, caso não existisse matéria prima em estoque, a MAEMFE possuía fornecedores de pronta entrega.

O encarregado de produção tinha um papel muito importante, uma vez que abastecia os processos produtivos (ver fluxograma dos processos de produção - *Anexo II*). O controle de qualidade atestava os padrões de qualidade do serviço a fim de assegurar a conformidade do mesmo. A entrega do serviço era feita na própria empresa.

Clientes e Mercado

Devido à variedade de serviços atrelada a uma produção flexível, a MAEMFE atendia a vários segmentos de clientes, dentre os quais se destacavam as empresas metal mecânicas, de petróleo e gás, navais *offshore*, construção civil e mobiliário. (ver gráfico do mercado de atuação da MAEMFE *Anexo III*). Dentre seus clientes ativos, as matérias primas mais utilizadas eram aço carbono, aço inox e alumínio respectivamente (ver gráfico de utilização de matérias primas *Anexo IV*)

Para fidelizar e prospectar clientes, a MAEMFE contava com a propaganda “boca a boca”, ou seja, clientes, parceiros e fornecedores atuavam divulgando seus serviços. Em 2004 a empresa colocou no ar um *site*, onde eram apresentados ao mercado os serviços, as conquistas e as notícias mais importantes. Para divulgar o *site* eram investidos trinta dólares por mês em um *link* patrocinado no buscador *google*. Esta estratégia possibilitou a empresa ter em média mil visitas em seu site e novecentos visitantes novos de diversas regiões do país e com diversos tipos de demanda.

A empresa trabalhava com apenas um vendedor externo atuando na capital Rio de Janeiro. Em 2004 os irmãos Dobao decidiram investir no mercado *offshore* em Macaé-RJ que estava em ascensão. Nesse cenário a empresa teve alguns

orçamentos, mas, no entanto a ação não vingou em grandes resultados devido a mudança repentina do processo de compras da Petrobras, fazendo que as empresas de Macaé diminuíssem sua demanda.

Folder e currículo da MAEMFE eram freqüentemente atualizados e distribuídos para seus clientes e fornecedores, mas não havia critérios bem definidos de seleção dos mesmos. A metalúrgica não era uma empresa que atuava fortemente na captação de clientes. A fidelização do cliente sempre foi seu ponto forte e a busca por fazer um uso bem maior da comunicação integrada de marketing para divulgar seus serviços, sempre foi um ponto fraco da empresa na visão dos diretores.

Desde agosto de 2004 passou a ser realizado um serviço de pós-venda amostral que media o grau de satisfação dos clientes com a empresa. No ano de 2005, a MAEMFE obteve um grau de satisfação acima de 80% nos seis critérios pesquisados: qualidade dos serviços, prazo de entrega, preço, formas de pagamento, atendimento e tempo de resposta dos orçamentos solicitados pelos clientes.

Para se tornar mais competitiva, a MAEMFE ao longo do tempo, constituiu uma estratégia de manter um estoque mínimo de chapas em aço carbono, inox e alumínio, permitindo assim, um ganho de velocidade na entrega em curto prazo bem superior à concorrência. O serviço de pós-venda tem mostrado que os clientes apóiam esta estratégia, segundo a colaboradora que realizava este pós-venda mensal, era muito freqüente ouvir: “... *Prefiro comprar com a MAEMFE, fazem a obra sob medida, em um prazo veloz, na quantidade que eu quero, mantendo um preço competitivo...*”

O Mercado Promissor

Muitas opções, muitas oportunidades e poucas ferramentas para decidir qual caminho seguir. Os irmãos Dobao queriam responder uma simples pergunta: Que caminho trilhar para maximizar o retorno do investimento da máquina de corte jato de água?

Diante de um mercado com tantas variáveis desconhecidas pelos empresários, a MAEMFE em 2005 contratou uma consultoria para realizar uma pesquisa de mercado no intuito de conhecer melhor o campo de atuação dos materiais **não metálicos**. Nessa pesquisa foram levantadas no Estado do Rio de Janeiro, todas as empresas demandantes de um processo de corte veloz e preciso em seu processo de fabricação ou venda direta. (*ver Previsão de demanda esperada - matérias não-metálicos - Anexo V*).

Dos vários tipos de materiais pesquisados, existia o mercado dos vidros. A empresa cogitava atuar na personalização dos mesmos junto a distribuidores e revendedores. Realizar pequenos furos neste tipo de material não é algo comum, os produtos em vidros são comercializados dentro de padrões pré-estabelecidos pelos fabricantes. No entanto operar e estocar este tipo de material era muito complicado para uma empresa metalúrgica, acostumada a trabalhar com materiais brutos, que não exigiam a delicadeza na operação com o vidro.

A indústria madeireira apresentava detalhes complexos e muita competitividade. O mercado era composto de quatro segmentos diferenciados de empresas. O primeiro envolvia as empresas de madeira serrada que produziam tábuas, pranchas, caibros, ripas e barrotes de madeira. No segundo estavam incluídas aquelas que se dedicavam à produção de laminados e compensados. O terceiro segmento englobava produtoras de móveis, casas pré-fabricadas e modulados. O quarto e último segmento era o possível foco dos empreendedores. Sua base era empresa de artefatos de madeira, que se caracterizavam pela grande diversidade de produtos finais, tamanhos das plantas instaladas e processos de produção implementados.

Pertenciam a este segmento, as pequenas fábricas de móveis; marcenarias familiares que produzem portas, janelas, caixilhos e móveis diversos; empresas que se dedicam à fabricação de carrocerias, fábricas de artefatos de alto padrão de qualidade para o mercado internacional, entre outras.

Atuar junto às marcenarias familiares que muitas vezes perdem em velocidade e na precisão do corte, deixando-se de tornar competitiva junto às de maior infraestrutura era uma opção vislumbrada pelos empresários.

Cortar chapas de plástico e desenvolver produtos neste material era muito bem visto pelos empresários. Lidar com esse tipo de material não envolvia alto custo de treinamento como no caso de mobiliários em pedra e vidro. Os sócios da MAEMFE estudavam a possibilidade de firmar uma parceria com uma grande empresa de revenda deste setor para fornecer serviços neste material para empresas da área da construção civil e de comunicação visual.

Arquitetos, decoradores, engenheiros e artistas poderiam ser um dos públicos-alvos da MAEMFE para viabilizar projetos em mármore, granitos e rochas em geral. Esse sistema de corte traça recortes precisos em peças esculpidas, dando ar à criatividade e imaginação, desenhando obras rebuscadas que exijam alto grau de acabamento, restringindo as limitações com formas e desenhos. A alta precisão e a qualidade no corte jato de água permitiria materializar estes projetos tão específicos.

A pesquisa constatou que a maior empresa do Rio de Janeiro na produção de peças diversificadas em mármore e granitos monopoliza o mercado, praticando preços altos. Dezenas de marmorarias deixam de fechar negócios devido a um processo de corte lento, ultrapassado e caro.

A personalização de pisos e revestimentos para casas apresentou uma boa relação custo x benefício, segundo a pesquisa da consultoria. Os demandantes ou público-alvo seriam indivíduos da classe A que pagariam um preço alto pela personalização de pisos tipo mosaico para o interior de suas casas.

Segundo o diretor Jorge Dobao aconteceu um fato engraçado durante a apresentação dos resultados da pesquisa. Ele imaginou um casal de classe “A”, ou um arquiteto refinado visitando uma metalúrgica para orçar o corte de pisos tipo mosaico. Definitivamente o ambiente de uma metalúrgica não seria o local mais apropriado para comercializar este tipo de serviço. Alcançar esses novos clientes não era uma tarefa fácil, exigiria investimentos.

A Concorrência

Por ser uma empresa única no mercado do Rio de Janeiro, não existia um concorrente que fizesse literalmente a mesma coisa que a MAEMFE, isso levava a

uma situação inusitada. Todos os concorrentes de materiais metálicos eram também clientes, ou seja, um concorrente que não tivesse capacidade ou não achasse interessante fazer determinado serviço, recorria a MAEMFE para realizar o trabalho.

Mesmo a concorrência direta oferecendo impacto pequeno ao negócio da empresa, os irmãos Dobao se atentavam a qualquer ameaça externa. Em 2004 sua equipe realizou uma pesquisa de concorrência, este estudo apontou a existência de três caldeirarias que competiam diretamente com a MAEMFE em grandes empresas, principalmente no setor de petróleo e gás.

A pesquisa mostrou também que existia uma empresa que cortava materiais em larga escala com a vantagem de comprar diretamente da usina, ou seja, sem a figura do intermediário conseguindo bons preços no processo de corte de aço carbono.

O que deixou os empresários contentes foi constatar que a alta capacidade em maquinário, o corpo técnico qualificado, a rapidez na entrega e a eficaz gestão de custos, permitiram o lugar de destaque no mercado de prestação de serviços em aço carbono, inox e alumínio. A MAEMFE tinha o reconhecimento do mercado e o constante crescimento do faturamento comprovava isso.

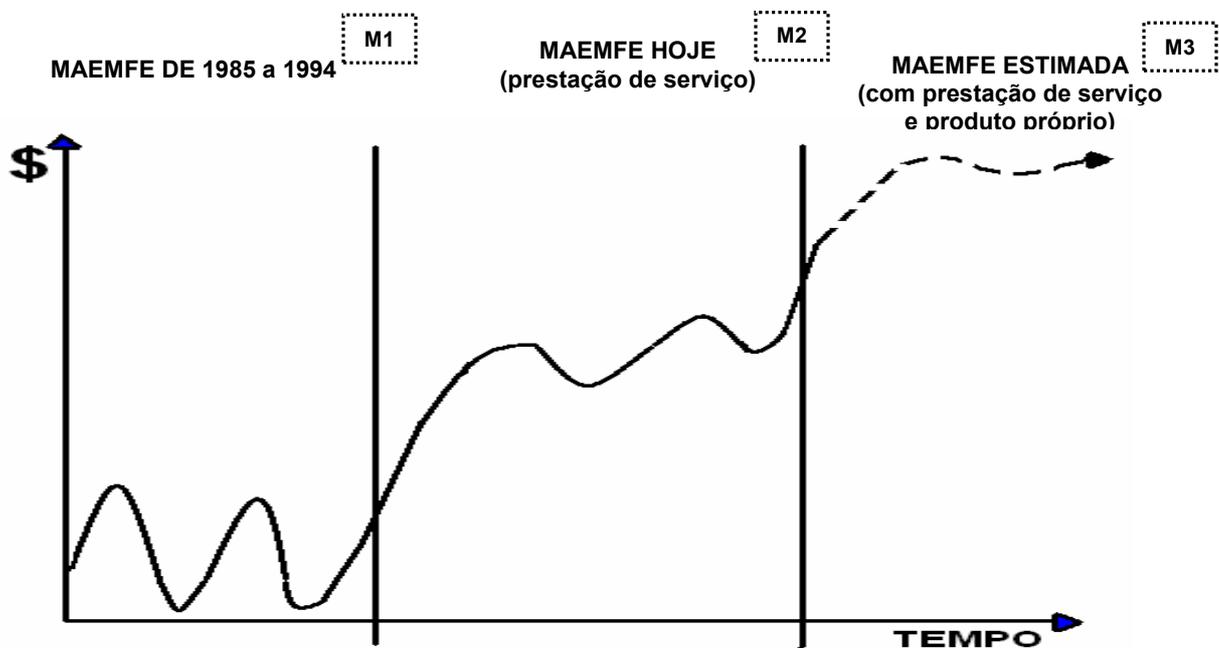
Em 2005, com o investimento na máquina de corte jato de água, o cenário mudou. Os empresários sabiam que no mercado de materiais metálicos a maioria dos clientes tenderia a comprar na MAEMFE, por ser a única empresa a oferecer um serviço de corte de alta precisão.

No entender dos irmãos Dobao somente a venda de serviços em aço carbono, inox e alumínio não seria suficiente para cobrir o custo da máquina. Uma empresa saudável financeiramente poderia ter complicações, era necessário atuar também junto ao mercado de não metálicos.

Nesse mercado promissor os concorrentes seriam outros, dos mais variados tipos e tamanhos. Existia uma certeza nessa nova empreitada: A situação dos concorrentes serem por vezes clientes continuaria e com uma intensidade ainda maior.

O Efeito Produto

A instabilidade do mercado da Maemfe sempre incomodou os empresários como relatado (**Gráfico – Evolução do Faturamento da MAEMFE**)



FONTE : Industria e Comércio MAEMFE Ltda.

O gráfico registra a evolução do faturamento da empresa ao longo do tempo. No momento “M1” evidencia a enorme sazonalidade do faturamento da empresa em função das receitas concentrarem-se em um único cliente, que na época representava 90% do faturamento.

O momento “M2” apresentado mostra um faturamento crescente, sofrendo um menor impacto da sazonalidade. Com a aquisição da máquina de corte a plasma a empresa pode compor melhor seus serviços e outros clientes começaram a surgir, grande parte deles por indicação.

O momento “M3” mostra os objetivos de faturamento a serem alcançados pela empresa em um futuro próximo, isso é, uma curva tendendo a reta. A fabricação de produto(s) próprio(s) tenderia a manter cada vez mais essa linha estável, cobrindo a ociosidade de uma empresa que trabalha sob encomenda.

Conclusão

Durante vinte anos de mercado a MAEMFE sempre investiu no aumento da capacidade de maquinário, estes investimentos possibilitaram, a empresa diversificar sua linha produtiva oferecendo cada vez mais serviços aos seus clientes no padrão de qualidade exigido.

Os empresários obtiveram um financiamento e adquiriram uma moderna máquina por corte jato de água, que possibilitava agregar valor ao corte de materiais metálicos – *expertise* da empresa, como também atuar no corte de materiais não metálicos.

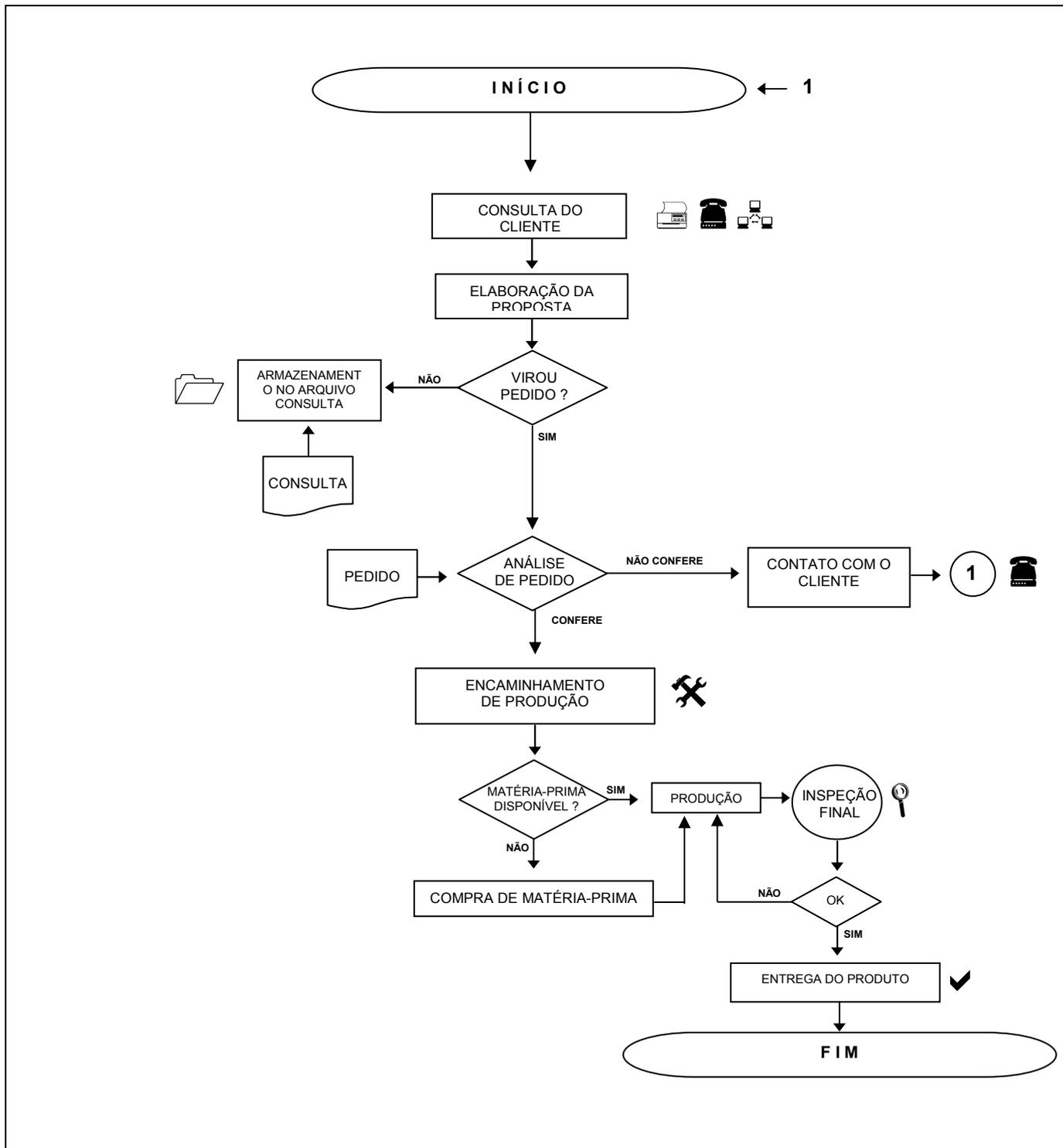
Os irmãos Dobao sabiam que pensar estrategicamente, divulgar os novos serviços oriundos da aquisição da máquina e em um segundo momento fabricar produtos próprios seriam primordiais para levar a MAEMFE a sonhos ainda maiores, no entanto, o mercado não é paciente, as decisões precisavam ser tomadas.

Questões para Discussão:

- 1) Quais seriam a(s) melhora(s) opção(s) de mercado para maximizar o retorno do investimento da máquina de corte jato de água? Justifique a sua escolha.
- 2) Diante do(s) mercado(s) definido(s), quais estratégias de marketing poderiam ser utilizadas para divulgar os serviços de corte oriundos da aquisição da máquina?
- 3) Dê ar à sua imaginação e sugira produtos para a MAEMFE fabricar no mercado por você definido e de que forma eles poderiam ser comercializados?
- 4) Quais as vantagens e desvantagens de se ter os seus próprios concorrentes como clientes?

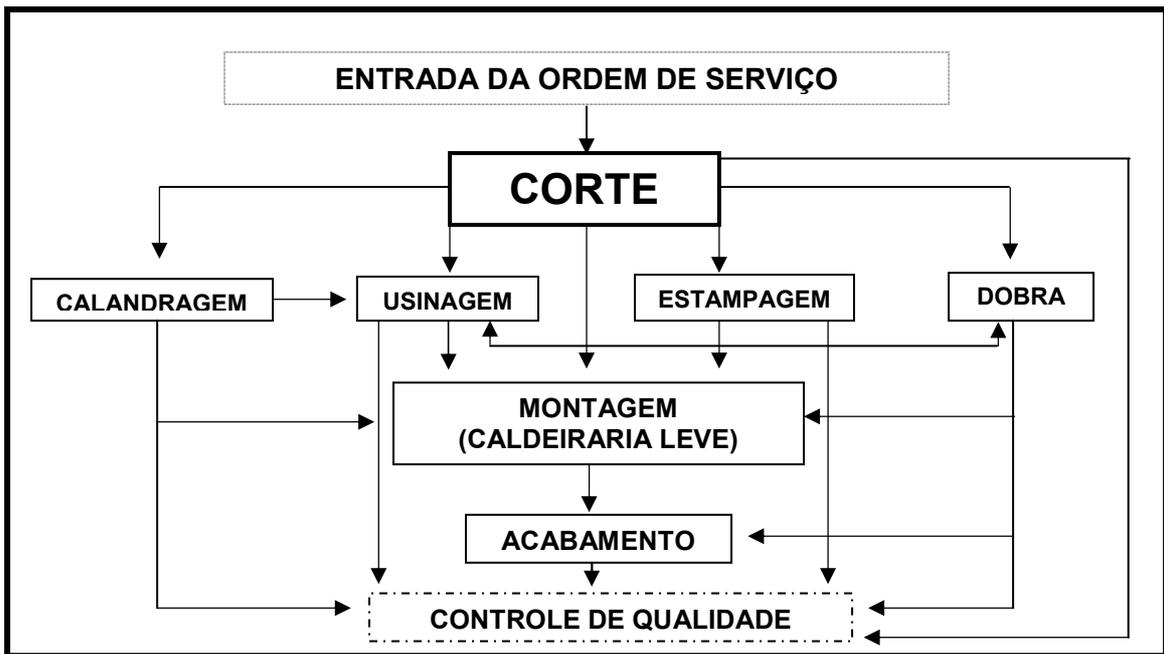
ANEXOS

Anexo I - Fluxograma Geral dos processos Internos da MAEMFE



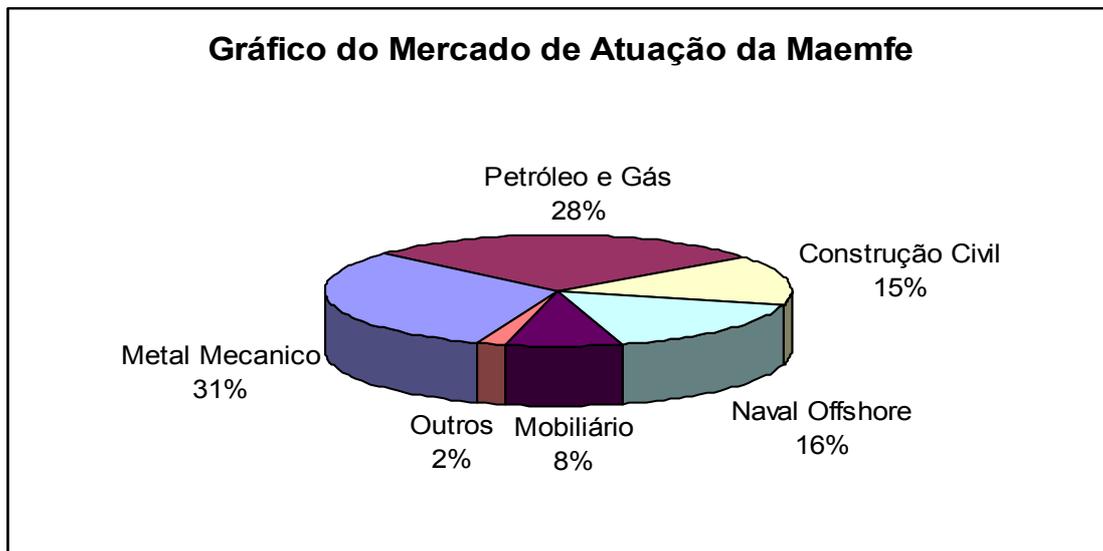
FONTE : Industria e Comércio MAEMFE Ltda.

Anexo II - Fluxograma dos Processos de Produção



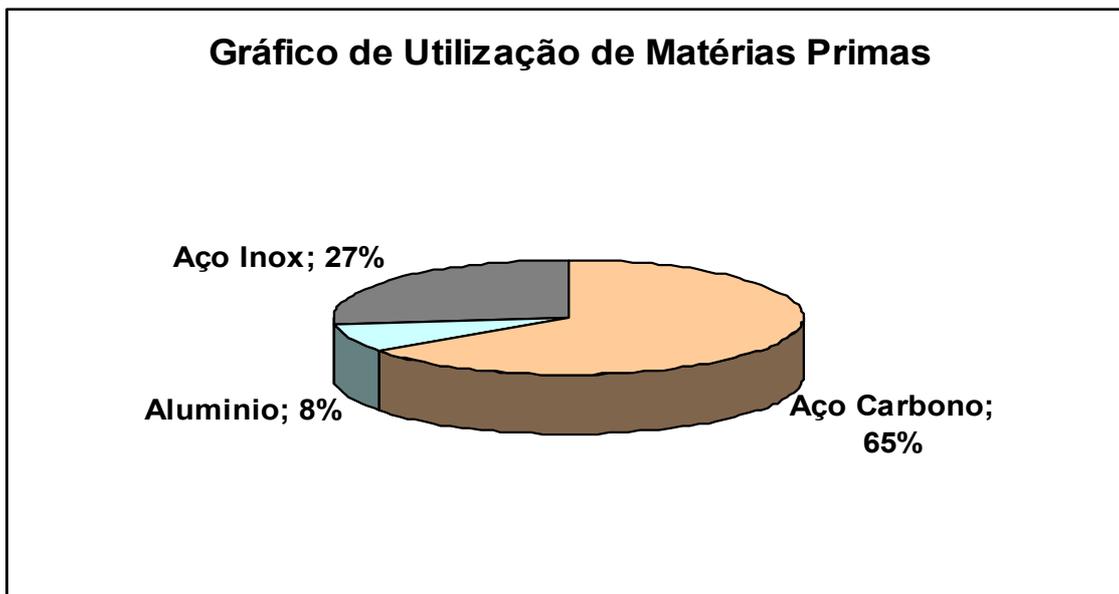
FONTE : Indústria e Comércio Maemfe Ltda.

Anexo III



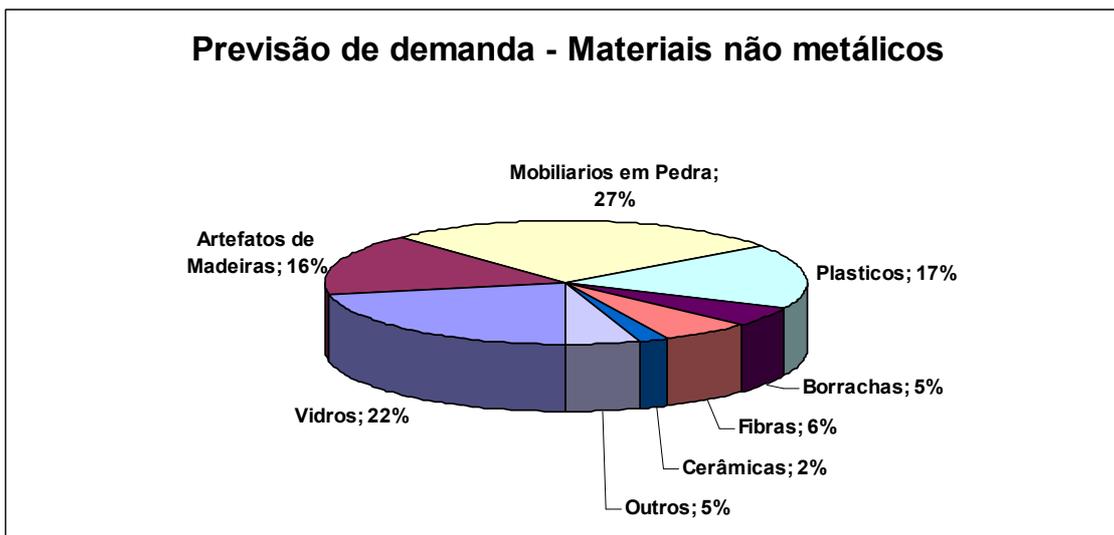
FONTE : Indústria e Comércio MAEMFE Ltda.

Anexo IV



FONTE : Industria e Comércio MAEMFE Ltda.

Anexo V



FONTE : Industria e Comércio MAEMFE Ltda.