

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Caracterização da empresa:
Argamazzi Fabricação e Comércio de
Produtos para Construção LTDA**

Grupo:

Adriana Paula Fávaro Rodrigues
André Mazzi
Juliana Cola Teixeira
Juliana Pinhata Sanches
Lydia de Oliveira Reis
Marcela Magrini
Natalia Cortes de Oliveira
Vitor Fonseca Damasceno

Disciplina: Planejamento estratégico e Orçamento empresarial

Docente: Profa. Dra. Solange Garcia dos Reis

Ribeirão Preto

11/09/2012

SUMÁRIO

1. A EMPRESA.....	3
1.1 Descrição da Empresa	3
1.2. Processo de Produção e Comercialização.....	4
1.3. Sustentabilidade	5
1.4. Estrutura da Empresa.....	5
2. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	6
2.1. Visão.....	6
2.2. Missão	6
2.3. Objetivos de Longo Prazo.....	7
2.4. Análise Externa	7
2.5. Análise Interna	7
2.6. Premissas	8
2.7. Análise SWOT.....	9
3. PLANO DE MARKETING.....	10
3.1. Projeção de Resultados Operacionais.....	10
3.2. Planos e Projetos de Marketing.....	11

1. A EMPRESA

1.1 Descrição da Empresa

A Argamazzi Fabricação e Comércio de Produtos para Construção LTDA foi criada em 1985 por dois sócios, Hélio Mazzi e José Adolfo Mazzi, na cidade de Ribeirão Preto. Atuando no ramo de construção civil é responsável pela produção e comercialização de grande parte da argamassa utilizada no estado de São Paulo, sendo vice-líder de mercado, dos produtos que comercializa, no estado há 15 anos (vide quadro de área de atuação).

Dispondo de uma estrutura física de 25.000 m² com 60.000 toneladas/mês de capacidade de fabricação instalada, a Argamazzi conta com 35 colaboradores diretos na área de produção e logística e uma estrutura administrativa comprometida e qualificada. Totalmente automatizada, a fábrica dispõe do que há de mais avançado na produção de argamassa.

A empresa atualmente trabalha com três linhas de produtos: Argamassa Interna, Argamassa Externa e Argamassa para Porcelanato. A argamassa destina-se ao assentamento de pisos e azulejos em ambientes fechados (argamassa interna ou para porcelanato) ou ambientes abertos (argamassa externa).

Imagem 1.1 – Área de Atuação



1.2. Processo de Produção e Comercialização

O processo de fabricação de argamassa consiste na mistura de cimento, areia e Premix (cola) em determinadas proporções, dependendo do produto.

Os produtos são preparados eletronicamente em um equipamento chamado silo, garantindo uma mistura homogênea e a formulação técnica de cada produto. O processo de preparo leva cerca de uma hora entre mistura e ensacamento, gerando três toneladas de argamassa.



Imagem 1.2. Máquina misturadora - Silo

Em função de cada produto possuir especificações técnicas próprias (vide quadro abaixo) a máquina de mistura, silo (vide imagem 1.2), deve ser limpa antes do preparo do produto seguinte. Este intervalo de produção leva cerca de dois dias. A fábrica funciona 24 horas por dia e segue rigorosamente todas as recomendações de segurança e normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego.

Quadro 1.1 – Descrição dos produtos

Argamazzi AC I	Argamazzi AC II	Argamazzi Porcelanato
Peças cerâmicas em paredes e pisos de ambientes internos	Peças cerâmicas em paredes e pisos de ambientes internos e externos	Assentamento de peças de porcelanato em pisos de ambientes internos
Emboço ou contrapiso sarrafeados ou desempenados com idade mínima de 14 dias	Ideal para áreas molhadas (cozinhas, banheiros), piscinas residenciais e pequenas fachadas	Emboço ou contrapiso sarrafeados ou desempenados com idade mínima de 14 dias
Consumo: De 5 a 8 kg/m ² .	Consumo: de 5 a 8 kg/m ² .	Consumo: de 5 a 8 kg/m ²
Classificação: NBR 14801	Classificação: NBR 14801	Classificação: NBR 14801
Cimento Portland, agregados minerais e aditivos químicos. Cinza e branca. Sacos plásticos de 5, 15 e 20 kg	Cimento Portland cinza ou branco, agregados minerais e aditivos químicos. Cinza e branca. Sacos plásticos de 20 kg	Cimento Portland, agregados minerais e aditivos químicos. Cinza. Sacos plásticos de 20 kg
Validade: 180 dias após a data de fabricação	Validade: 180 dias após a data de fabricação	Validade: 180 dias após a data de fabricação

O mercado de argamassa é dividido em dois segmentos distintos. O primeiro deles, chamado "mercado básico", compreende o reboco tradicional estimado em 40 milhões de toneladas anuais. Já o outro segmento é caracterizado pela argamassa colante, usada em revestimentos como pisos e azulejos, estimado em 3,5 milhões de toneladas e que movimentava três bilhões de reais por ano. A Argamazzi atua no mercado de argamassa colante.

Os principais clientes da empresa são lojas e depósitos de materiais de construção. A distribuição é feita por meio de transportadoras terceirizadas e o custo do frete é repassado aos clientes, visto que a maioria dos depósitos de construção possuem veículos de carga próprios e tem autonomia para retirada do material a qualquer instante.

1.3. Sustentabilidade

O posicionamento da Argamazzi, com ações conscientes em relação ao crescimento econômico, à sociedade e ao meio ambiente, marca a trajetória da organização desde o início de suas atividades. Em 27 anos de existência, participou do desenvolvimento socioeconômico do País, sempre de maneira ética, responsável e consistente.

Para a Argamazzi, ser sustentável é ser capaz de garantir continuidade e crescimento dos negócios no longo prazo, antecipando motivações das partes interessadas e incorporando-as aos objetivos da empresa.

A diferença do desenvolvimento sustentável está em gerar valor com respeito aos interesses dos diversos públicos que se relacionam com a empresa.

Segue abaixo algumas ações de sustentabilidade da Argamazzi:

- Oferecimento de cursos gratuitos de aperfeiçoamento profissional ao trabalhador da construção civil que queira aprender novas técnicas ou aperfeiçoar conhecimentos. Inscrições pelo site www.argamazzi.com.br;
- Utilização de embalagens biodegradáveis;
- Preparo econômico da argamassa, visto que para sua utilização é necessário somente adicionar água, evitando desperdício de outros materiais.
- Descarte consciente dos produtos vencidos e/ou com defeitos de produção.

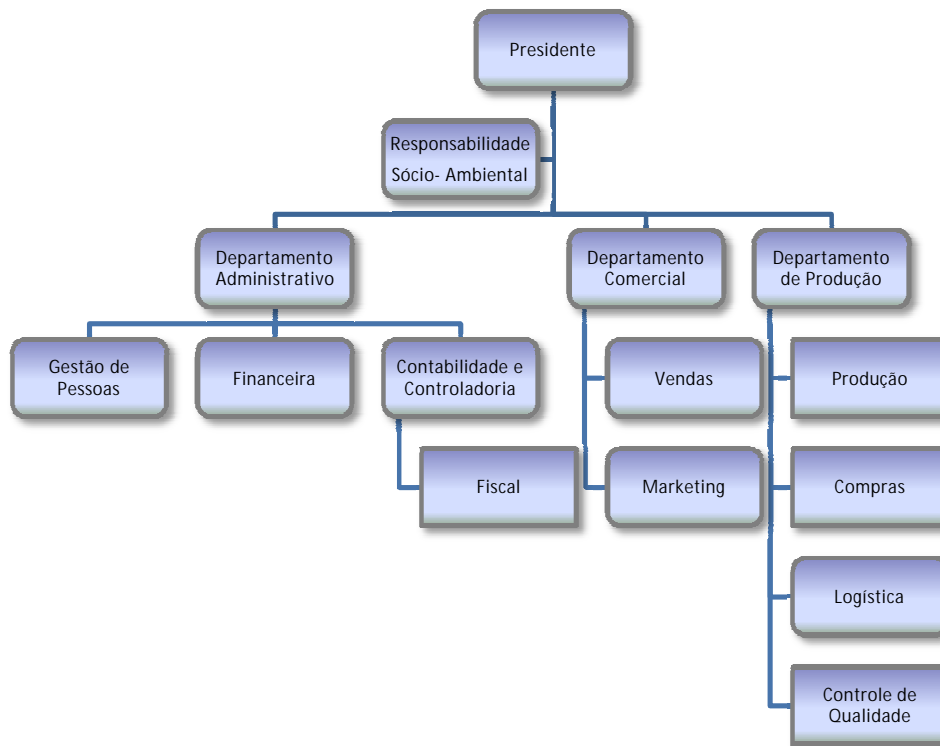
1.4. Estrutura da Empresa

Departamento Administrativo: Responsável pelas atividades de assessoria e controle como Recursos Humanos, Contas a Receber e a Pagar, Contabilidade e Controladoria. Dentre suas atribuições estão a geração de relatórios para a Alta Administração e demais departamentos.

Departamento Comercial: Responsável pelo planejamento e controle das vendas e pelas ações de publicidade a serem executadas.

Departamento de Produção: Responsável pelas atividades de fabricação, distribuição e pelo controle de qualidade dos produtos oferecidos. Além disso, fica também responsável pelo controle das compras.

A empresa é estruturada conforme organograma abaixo:



2. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

2.1. Visão

Ser parte da construção de um país melhor.

2.2. Missão

Oferecer produtos de construção civil com qualidade, rapidez e segurança, por meio de estratégias sustentáveis, investimento em tecnologia e valorização das pessoas.

2.3. Objetivos de Longo Prazo

- Produção: Crescimento da produção e venda 4% superior ao crescimento esperado do mercado de construção civil no estado de São Paulo para 2013.
- P&D: Desenvolvimento de mais um produto, a argamassa impermeabilizante, nos próximos dois anos.
- Financeiro: Reduzir o custo de captação médio em 10% nos próximos três anos.
- Expansão: Instalação de um Centro de Distribuição no próximo ano na cidade de Ourinhos/SP.

2.4. Análise Externa

Ao se fazer a análise das condições de mercado para o ramo da Construção Civil no ano de 2013 no estado de São Paulo, tem-se como expectativa de crescimento algo em torno dos 4%, de acordo com o Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo¹. Apesar da desaceleração do crescimento do emprego a expectativa de crescimento permanece positiva devido à chegada de eventos esportivos de grande porte e projetos sociais de incentivo a moradia própria.

No âmbito da competição entre empresas do mesmo setor, apesar do custo de entrada no ramo da construção civil ser bastante elevado devido à necessidade de alto investimento em ativos fixos, há a preocupação com a entrada de novos concorrentes que atuavam em ramos semelhantes e, com a iminência do crescimento do setor, têm mostrado interesse em explorar a produção de argamassa.

Não há indícios de problemas com fornecedores, visto que neste ramo o fornecimento de matérias-primas é feito através de contratos e a Argamazzi já possui fornecedores pré-estabelecidos de cimento, areia e Premix (cola) para o ano de 2013. Percebe-se, porém, uma deficiência de qualificação da mão de obra na fabricação e aplicação do produto.

2.5. Análise Interna

A principal deficiência da Argamazzi encontra-se no portfólio reduzido de produtos, visto que a empresa líder do mercado no Estado de São Paulo possui mais sete linhas de produtos disponíveis para comercialização, o que indica a necessidade de maior investimento em Pesquisa e Desenvolvimento. Apesar disso o grande diferencial da marca Argamazzi está na qualidade do produto com ênfase na sustentabilidade, fazendo com que a maioria dos clientes não utilize o preço do produto como fator decisivo de escolha.

¹ Matéria publicada em 23/08/2012 no site www.valor.com.br/empresas.

No ano de 2012 apenas 70% da capacidade produtiva instalada de 60.000 toneladas/mês vem sendo utilizada, dando margem para crescimento da produção e vendas sem necessidade de investimentos em novos ativos fixos.

No âmbito dos processos internos, a Argamazzi iniciou em 2012 a utilização de um novo sistema de informações, o ISM, que aumentou consideravelmente a qualidade e a velocidade das informações processadas permitindo uma melhora significativa nos controles internos.

No que diz respeito à saúde financeira da empresa, a análise histórica do faturamento não fornece indícios de preocupações, visto que não apresenta sazonalidades nem quedas relevantes de vendas nos últimos três anos. Entretanto, apesar de não ser um fator emergencial, a Argamazzi busca melhorar sua estrutura de capital.

2.6. Premissas

QUADRO DE APOIO 2A		Premissas econômico – financeiras					Argamazzi
Em %	2012	2013					
		Total	1° Trim.	2° Trim.	3° Trim.	4° Trim.	
Pop. País - milhões	180	184	NA	NA	NA	NA	
% Var. PIB	2,5%	1,5%	NA	NA	NA	NA	
PIB US\$	2071506	2071506	NA	NA	NA	NA	
Renda per capita US\$	8.667	8.667	NA	NA	NA	NA	
% Inflação	6,5%	6,2%	0%	1,5%	2,5%	2,1%	
% Variação de salários	9,0%	4,5%	4,5%	0,0%	0,0%	0,0%	
% de mérito/promoções	2,0%	1,5%	0,0%	0,0%	1,5%	0,0%	
% Variação de mp, embalagens e prod. acabados	7,5%	6,1%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	
% Variação de outros gastos	6,0%	4,1%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	
% Variação cambial	5,0%	-1,5%	-1,5%	-1,0%	0,5%	0,5%	
Taxa do US\$ final	2,020	1,990	1,990	1,970	1,980	1,990	
Taxa do US\$ média	1,980	1,981	1,985	1,980	1,975	1,985	
% Juros aplicações - AP	8,0%	12,6%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	
Taxa real AP	1,4%	6,0%	3,0%	1,5%	0,5%	0,9%	
% Juros captações curto prazo - AP	15,0%	19,7%	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%	
Taxa real – AP	8,0%	12,7%	4,6%	3,1%	2,0%	2,4%	
% Juros captações longo prazo - AP	9,5%	8,5%	0,9%	1,4%	3,0%	3,0%	
Taxa real AP (acima da var. cambial)	8,0%	10,1%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	
% de custo de oportunidade	6,5%	2,1%	0,9%	-0,1%	0,4%	0,8%	
% IR/CS	34,00%	33,0%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	
% PIS	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	
% COFINS	3,00%	3,0%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	
% ICMS	18,0%	14,5%	14,50%	14,50%	14,50%	14,50%	

2.7. Análise SWOT

A partir da Análise Externa onde foram consideradas prováveis variações no mercado, concorrência e economia e da Análise Interna dos processos e produtos da Argamazzi, onde foram analisadas as áreas de Marketing, P&D, Finanças, Operações, RH e Sistemas foram encontrados pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. A partir disso, as diretrizes estratégicas foram definidas. Segue a Análise SWOT:

	Ameaças	Oportunidades
Pontos Fortes	<p>Mercado suscetível à entrada de novos concorrentes.</p> <p>Falta de mão-de-obra qualificada na utilização do produto.</p>	<p>Perspectiva de crescimento do setor de construção civil até 2016 em virtude dos eventos esportivos.</p> <p>Incentivos sociais à moradia própria.</p>
<p>Imagem institucional sólida, com ênfase em sustentabilidade e qualidade.</p> <p>Crescimento constante das vendas nos últimos anos.</p>	<p>Capacitação de aplicadores dos produtos;</p> <p>Ações intensivas de marketing para divulgação de informações sobre a qualidade do produto e posicionamento sustentável.</p>	<p>Busca de novos representantes para aumento de <i>market share</i>.</p>
Pontos Fracos	<p>Redução dos custos e desenvolvimento de nova linha de produto (argamassa impermeabilizante).</p>	<p>Nova linha de produtos para participação em licitações.</p>

3. PLANO DE MARKETING

3.1. Projeção de Resultados Operacionais

Para o ano de 2013 foi estabelecido como objetivo um aumento de 8% em relação ao faturamento de 2012 (4% a mais que a expectativa de crescimento do setor). Segue abaixo o faturamento da Argamazzi no ano de 2012, bem como a projeção de faturamento para o ano de 2013. Os cálculos foram feitos considerando-se que não haverá alteração dos preços de venda que são de R\$ 5,20 para os sacos de argamassa ACI, R\$ 6,50 para os sacos de argamassa ACII e R\$ 15,00 para os sacos de argamassa para Porcelanato.

Argamazzi - Faturamento 2012						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
Argamassa ACI						
Volume em quilos	33.118.520,00	32.626.800,00	32.734.720,00	32.240.720,00	33.429.360,00	32.085.680,00
Quantidade Sacos 20Kg	2.178.850,00	2.146.500,00	2.153.600,00	2.121.100,00	2.199.300,00	2.110.900,00
Faturamento	R\$ 8.610.815,20	R\$ 8.482.968,00	R\$ 8.511.027,20	R\$ 8.382.587,20	R\$ 8.691.633,60	R\$ 8.342.276,80
Argamassa ACII						
Volume em quilos	6.972.320,00	6.868.800,00	6.891.520,00	6.787.520,00	7.037.760,00	6.754.880,00
Quantidade Sacos 20Kg	348.616,00	343.440,00	344.576,00	339.376,00	351.888,00	337.744,00
Faturamento	R\$ 2.266.004,00	R\$ 2.232.360,00	R\$ 2.239.744,00	R\$ 2.205.944,00	R\$ 2.287.272,00	R\$ 2.195.336,00
Argamassa Porcelanato						
Volume em quilos	3.486.160,00	3.434.400,00	3.445.760,00	3.393.760,00	3.518.880,00	3.377.440,00
Quantidade Sacos 20Kg	174.308,00	171.720,00	172.288,00	169.688,00	175.944,00	168.872,00
Faturamento	R\$ 130.731,00	R\$ 128.790,00	R\$ 129.216,00	R\$ 127.266,00	R\$ 131.958,00	R\$ 126.654,00
Total Volume	43.577.000,00	42.930.000,00	43.072.000,00	42.422.000,00	43.986.000,00	42.218.000,00
Total Faturamento	R\$ 11.007.550,20	R\$ 10.844.118,00	R\$ 10.879.987,20	R\$ 10.715.797,20	R\$ 11.110.863,60	R\$ 10.664.266,80

Argamazzi - Faturamento 2012						
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Argamassa ACI						
Volume em quilos	30.278.400,00	31.152.400,00	31.334.800,00	32.581.200,00	33.303.200,00	30.141.600,00
Quantidade Sacos 20Kg	1.992.000,00	2.049.500,00	2.061.500,00	2.143.500,00	2.191.000,00	1.983.000,00
Faturamento	R\$ 7.872.384,00	R\$ 8.099.624,00	R\$ 8.147.048,00	R\$ 8.471.112,00	R\$ 8.658.832,00	R\$ 7.836.816,00
Argamassa ACII						
Volume em quilos	6.374.400,00	6.558.400,00	6.596.800,00	6.859.200,00	7.011.200,00	6.345.600,00
Quantidade Sacos 20Kg	318.720,00	327.920,00	329.840,00	342.960,00	350.560,00	317.280,00
Faturamento	R\$ 2.071.680,00	R\$ 2.131.480,00	R\$ 2.143.960,00	R\$ 2.229.240,00	R\$ 2.278.640,00	R\$ 2.062.320,00
Argamassa Porcelanato						
Volume em quilos	3.187.200,00	3.279.200,00	3.298.400,00	3.429.600,00	3.505.600,00	3.172.800,00
Quantidade Sacos 20Kg	159.360,00	163.960,00	164.920,00	171.480,00	175.280,00	158.640,00
Faturamento	R\$ 119.520,00	R\$ 122.970,00	R\$ 123.690,00	R\$ 128.610,00	R\$ 131.460,00	R\$ 118.980,00
Total Volume	39.840.000,00	40.990.000,00	41.230.000,00	42.870.000,00	43.820.000,00	39.660.000,00
Total Faturamento	R\$ 10.063.584,00	R\$ 10.354.074,00	R\$ 10.414.698,00	R\$ 10.828.962,00	R\$ 11.068.932,00	R\$ 10.018.116,00

Argamazzi - Projeção 2013						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Argamassa ACI						
Volume em quilos	35.768.001,60	35.236.944,00	35.353.497,60	34.819.977,60	36.103.708,80	34.652.534,40
Quantidade Sacos 20Kg	2.353.158,00	2.318.220,00	2.325.888,00	2.290.788,00	2.375.244,00	2.279.772,00
Faturamento	R\$ 9.299.680,42	R\$ 9.161.605,44	R\$ 9.191.909,38	R\$ 9.053.194,18	R\$ 9.386.964,29	R\$ 9.009.658,94
Argamassa ACII						
Volume em quilos	7.530.105,60	7.418.304,00	7.442.841,60	7.330.521,60	7.600.780,80	7.295.270,40
Quantidade Sacos 20Kg	376.505,28	370.915,20	372.142,08	366.526,08	380.039,04	364.763,52
Faturamento	R\$ 2.447.284,32	R\$ 2.410.948,80	R\$ 2.418.923,52	R\$ 2.382.419,52	R\$ 2.470.253,76	R\$ 2.370.962,88
Argamassa Porcelanato						
Volume em quilos	3.765.052,80	3.709.152,00	3.721.420,80	3.665.260,80	3.800.390,40	3.647.635,20
Quantidade Sacos 20Kg	188.252,64	185.457,60	186.071,04	183.263,04	190.019,52	182.381,76
Faturamento	R\$ 141.189,48	R\$ 139.093,20	R\$ 139.553,28	R\$ 137.447,28	R\$ 142.514,64	R\$ 136.786,32
Total Volume	47.063.160,00	46.364.400,00	46.517.760,00	45.815.760,00	47.504.880,00	45.595.440,00
Total Faturamento	R\$ 11.888.154,22	R\$ 11.711.647,44	R\$ 11.750.386,18	R\$ 11.573.060,98	R\$ 11.999.732,69	R\$ 11.517.408,14

Argamazzi - Projeção 2013						
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Argamassa ACI						
Volume em quilos	32.700.672,00	33.644.592,00	33.841.584,00	35.187.696,00	35.967.456,00	32.552.928,00
Quantidade Sacos 20Kg	2.151.360,00	2.213.460,00	2.226.420,00	2.314.980,00	2.366.280,00	2.141.640,00
Faturamento	R\$ 8.502.174,72	R\$ 8.747.593,92	R\$ 8.798.811,84	R\$ 9.148.800,96	R\$ 9.351.538,56	R\$ 8.463.761,28
Argamassa ACII						
Volume em quilos	6.884.352,00	7.083.072,00	7.124.544,00	7.407.936,00	7.572.096,00	6.853.248,00
Quantidade Sacos 20Kg	344.217,60	354.153,60	356.227,20	370.396,80	378.604,80	342.662,40
Faturamento	R\$ 2.237.414,40	R\$ 2.301.998,40	R\$ 2.315.476,80	R\$ 2.407.579,20	R\$ 2.460.931,20	R\$ 2.227.305,60
Argamassa Porcelanato						
Volume em quilos	3.442.176,00	3.541.536,00	3.562.272,00	3.703.968,00	3.786.048,00	3.426.624,00
Quantidade Sacos 20Kg	172.108,80	177.076,80	178.113,60	185.198,40	189.302,40	171.331,20
Faturamento	R\$ 129.081,60	R\$ 132.807,60	R\$ 133.585,20	R\$ 138.898,80	R\$ 141.976,80	R\$ 128.498,40
Total Volume	43.027.200,00	44.269.200,00	44.528.400,00	46.299.600,00	47.325.600,00	42.832.800,00
Total Faturamento	R\$ 10.868.670,72	R\$ 11.182.399,92	R\$ 11.247.873,84	R\$ 11.695.278,96	R\$ 11.954.446,56	R\$ 10.819.565,28

3.2. Planos e Projetos de Marketing

As ações de marketing da Argamazzi visam fortalecer ainda mais a marca e enfatizar a qualidade dos produtos oferecidos, bem como o comprometimento com a sociedade e o meio-ambiente para minimizar o fator preço. Segue abaixo os planos e projetos determinados para o ano de 2013:

- Inauguração do novo Centro de Distribuição da Argamazzi em Ourinhos/SP.
- Slogan "Argamazzi Fixa Mais": fixação da marca da empresa e intensificação da divulgação.
 - Propaganda televisiva com o slogan;

- Pontos estratégicos em gôndolas das lojas fornecedoras do produto com o slogan em destaque;
- Promoção "Argamazzi fixa mais e não prejudica o meio ambiente": na compra de produtos Argamazzi, o cliente leva sementes de árvores para plantio e um guia de descarte de materiais recicláveis;
- Aumento da área de abrangência do projeto "Construção Consciente": oferecimento de cursos de capacitação aos clientes e usuários dos produtos, buscando uma parceria e estreitamento da relação com construtoras. Ao utilizar os produtos Argamazzi, o cliente recebe uma placa para fixação na obra com os dizeres: "Aqui tem Construção Consciente".
- Contratação de novos representantes para atuação em áreas pouco produtivas, buscando o aumento do market share.