



UNifeob

PROJETO INTEGRADO

ESCOLA DE NEGÓCIOS

2020



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

ESCOLA DE NEGÓCIOS

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

LOGÍSTICA

AREZZO

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MAIO 2020

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

LOGÍSTICA

AREZZO

MÓDULO DE LOGÍSTICA

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Luiz Fernando Pancine

Logística Integrada – Prof. Elaina Cristina Paina Venâncio

Gestão de Processos – Prof. Celso Antunes de Almeida Filho

Gerenciamento de Projetos – Prof. Gilberto Peixoto de Carvalho Filho

Administração de Produção – Prof. Thiago Nogueira

Alunos:

Aluno Caio Agnes, RA 17001029

Aluno Daiana Moras, RA 17001093

Aluno João Paulo Alves, RA 17001107

Aluno Luís Gustavo Bertolin, RA 17001108

Aluno Sandro Isaac Marusso Belchior, RA 17000107

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
MAIO 2020

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	6
2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	6
2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	8
2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	10
2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO	15
2.2 MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)	18
2.3 ANÁLISE FINANCEIRA	20
3 CONCLUSÃO	24
REFERÊNCIAS	25
ANEXOS	30

1 INTRODUÇÃO

No Módulo 07 do curso de Administração – Gestão Logística, o propósito dos trabalhos interdisciplinares (P.I.'s) é a construção de projetos de melhorias em 01(um) ou mais processos de uma empresa. A Gestão por Processos possibilita às empresas responder às diversas mudanças impulsionadas pela globalização ao direcionar e integrar os processos críticos de sucesso em si, a estrutura organizacional da empresa, a organização do trabalho, a gestão de pessoas, cultura e valores, entre outras dimensões, para a satisfação do cliente final. Para entender os processos de uma organização, o aluno deverá compreender as técnicas de modelagem e, através de medições de desempenho e métodos de racionalização de processos, avaliar e propor melhorias nesses sistemas.

Para isso utilizaremos a matéria Logística Integrada da professora Elaina, a qual verificará todos os processos logísticos da cadeia de suprimentos da empresa. Trabalharemos com a matéria Gerenciamento de Projetos do professor Gilberto, a fim de analisar os projetos e seu ciclo de vida e ciclo de vida de produto, como é seu desempenho mediante o mercado. Verificaremos como é processo produtivo da empresa e como é seu layout e método de trabalho com auxílio da matéria Administração de produção do professor Tiago. Iremos propor uma melhoria encontrando alguma falha nos processos da empresa, utilizando uma das ferramentas apresentadas pelo professor Celso na matéria Gestão de processos. E por fim verificar os benefícios financeiros que trará a empresa implementar a melhoria no processo produtivo, tal como verificar viabilidade de custos, onde será verificado com auxílio das aulas Gestão Estratégica de Custos do professor Luís Pancine, e por fim deixar nossas conclusões mediante os dados coletados.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Indústria e Comércio AREZZO&Co possuidora do CNPJ 16.590.234\0001-76, tem sua principal sede localizada na Av. Engenheiro Luís Carlos Berrini, 105 -Itaim Bibi, São Paulo - SP, CEP 04571-010.

A história da marca começou em 1972, em Belo Horizonte cidade capital do estado de Minas Gerais, quando os irmãos Anderson e Jefferson Birman, dois jovens com apenas 18 e 21 anos fundaram uma fábrica de calçados. O nome da empresa foi escolhido literalmente a dedo, tendo em mãos um mapa da Itália, país que nos anos 70 exercia uma grande influência na moda mundial, os irmãos apontaram ao acaso para um lugar, que era a cidade de Arezzo na ensolarada região da Toscana na Itália.

Inicialmente voltada para produção de sapatos masculinos, a empresa vendia seus produtos em lojas de multimarcas. Um tempo depois se direcionou ao mercado de sapatos femininos. Nesta mesma época abriu também a loja Gipsy num bairro de moda de Belo Horizonte vendendo sapatos masculinos. Até então a cidade não tinha nenhuma loja tipo boutique vendendo apenas sapatos masculinos. A idéia da boutique de sapatos deu certo, mas acabou direcionada para o público feminino, e conseqüentemente a produção da fábrica acompanhou a demanda do mercado.

Em 1974 a empresa abriu sua primeira loja de sapatos femininos, focada em aspectos como designer e estilo. Seu primeiro sucesso foi a sandália Anabela revestida de juta, um lançamento de verão que virou mania nacional em 1977. Na década de 80, consolidou-se como uma fábrica de sapatos com a incrível capacidade produtiva de dois milhões de pares por ano.

No começo dos anos 90 os custos industriais de Belo Horizonte tornaram-se proibitivos, e os irmãos Birman começaram a planejar o movimento que os levaria a reinventar sua empresa, desativaram gradualmente as linhas de produção, colocaram de pé o modelo de terceirização industrial no Vale dos Sinos, e como ponto final, transferiu o cérebro criativo da empresa para Campo Bom, no Rio Grande do Sul, centro do maior complexo

calçadista do Brasil. A partir deste momento a AREZZO mudou seu foco de fabricante de sapatos para administradora de uma grande rede de varejo de sapatos, concentrando-se no desenvolvimento de conceitos de marca e moda e nos seus canais de distribuição.

Em 2005 a AREZZO recebeu o título de melhor franquia do Brasil, segundo pesquisa feita pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

A marca mineira desembarcou na China em 2008 com planos ambiciosos, inaugurou quatro lojas em Xangai, e até 2016 almejavam 300 lojas de marca própria no país. A AREZZO ingressou no mercado chinês para vender sapatos, não para produzi-los, no país conhecido pelos produtos baratos, a marca aposta em modelos tops para consumidoras de classe média e alta.

No ano de 2019 a empresa inaugurou 64 novos pontos de vendas, e previa para o ano de 2020, a abertura de 75 a 80 lojas, porém vale ressaltar a importância de um novo planejamento devido ao nosso atual estado da crise mundial, que afeta diretamente todos os seguimentos do mercado, e não vai ser diferente com a Arezzo.

2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Quando falamos da cadeia de suprimentos da Arezzo, temos alguns pontos interessantes de frisar, pois a Arezzo utilizou ótimas estratégias neste tópico.

A empresa não detalha quem são seus fornecedores de matéria prima de forma explícita, entretanto deixa disponibilizado que onde está instalado seu parque fabril em Campo Bom-RS, num raio de 50 km eles conseguem toda a matéria prima como couro, sola, enfeites, ferragens e ornamentos. A empresa resolveu fazer sua fábrica neste local por dois motivos:

- Primeiro pela facilidade no acesso as matérias primas, que de certa forma, reduzem drasticamente seus custos logísticos, pois todos se localizam próximos a fábrica.
- Segundo, porque nesta região, existe uma tradição no ramo de calçados, assim, a empresa conta com a melhor mão de obra no ramo, além de comprar de fornecedores que adotem práticas sustentáveis, o que traz grande visibilidade para a marca.

A Arezzo também vem investindo em seus centros de distribuições, investiu em novas tecnologias para otimizar a logística da sua operação online, que hoje representa 10% do faturamento da empresa. O foco da empresa foi levar mais automação ao centro de distribuição. Com isso, a empresa também trabalha com o modelo de prateleira infinita, que a nosso ver, seria um serviço a mais para o consumidor final. Este tipo de estoque funciona da seguinte forma:

- O cliente vai até a loja, mas não encontra determinado produto no estoque físico do local, então um vendedor auxilia o cliente na compra do produto em seu estoque virtual, onde com todo este investimento na automatização e integração do e-commerce a lojas físicas, o cliente possui inúmeras opções a mais para realizar sua compra, além das diversas outras vantagens que este tipo de estoque possui tais como:
- Possibilita o cliente escolher se quer que seja entregue em sua casa, ou se quer retirar na própria loja, fazendo o cliente não ter o custo de frete.
- Reduz o tempo de logística de entrega individual na casa do cliente caso queira receber na loja.

- Evita a perda de vendas já que no estoque virtual pode haver diversas coleções passadas que ainda não conseguiram ser vendidas. Entre outras vantagens que quem trabalha com este tipo de estoque consegue usufruir.

Ao analisarmos os estoques da empresa, podemos dividir entre dois grandes seguimentos, são eles os franqueados, e os centros de distribuição.

Em seus franqueados, a Arezzo adota dois tipos de estoques. Nas lojas mais antigas com maior tempo no mercado, ainda é adotado o método tradicional das lojas comuns, onde o estoque fica no fundo da loja, fazendo com que o vendedor da loja tenha que ir e voltar para buscar certos produtos para os clientes. Já no modelo de loja Arezzo Light, que é um modelo de loja mais recente onde as lojas são bem menores do que as tradicionais, fazendo assim o investimento menor para aquisição da franquia, criado para ser instalado em cidades pequenas. Neste tipo de loja, por contar com espaço reduzido, não possui estoque como as tradicionais, trata-se de prateleiras planejadas, afim de aproveitar melhor o espaço da loja, facilitando também o trabalho dos vendedores, que tem os produtos próximo de onde o cliente está experimentando.

O outro ponto que é nos centros de distribuição da marca, é utilizado o sistema de estoque vertical, guardando seus produtos em porta-paletes enormes, o que faz com que seus grandes centros de distribuição, além de enormes comprimentos, ganhem espaços nas alturas, o que é vantajoso, pois como estamos falando de calçados e bolsas, que são produtos leves, fica fácil sua movimentação e também a estruturação dos porta-paletes. Para esta movimentação, a empresa conta com o sistema drive-in, e as paleteiras manuais.

2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A empresa escolhida para realizar o PI será a AREZZO, dentro disso identificamos três tipos de projetos na empresa sendo eles plataforma, incremental e follow source:

- **FOLLOW SOURCE** – As novas lojas Arezzo Light trata-se de um projeto, cujo qual a empresa está se adaptando para estabelecer lojas em cidades entre 80 a 250 mil habitantes, essas lojas possuem cerca de 40 metros quadrados, um tamanho reduzido em relação ao seu outro modelo de franquia que possuem o dobro do tamanho. A partir daí, os franqueados conseguem reduzir seus custos com investimento, pois os custos para adquirir a franquia também serão menores que o modelo tradicional.

Além disso, o novo projeto trabalha com um novo conceito em relação aos funcionários, onde a figura de vendedores, caixas e estoquistas dão lugar aos chamados consultores de vendas, que são profissionais com multifunções, e trabalharão desde a venda ao cliente e até nos “estoques”, já que o novo formato da franquia conta com armários planejados dentro da própria loja, para que o estoque não ocupe um lugar escondido no fundo da loja e ele fique mais prático para os funcionários.

Tal projeto teve seu início em 2017, onde foram mapeados 100 possíveis locais para abertura no novo modelo de loja, e colocaram como meta atingir esse resultado 48 meses após o início do projeto.

Entende-se por follow source, por se tratar de uma adaptação da empresa para cidades menores, afim de conquistar o mercado não somente em grandes cidades, mas também no interior.

- **Projeto plataforma- Linha ZZ BIO** foi uma inovação lançada em novembro de 2019, ao qual foi o primeiro tênis feito com fio de poliamida biodegradável, material que é totalmente eliminado em menos de três anos se descartado corretamente em aterros sanitários. Entende-se por plataforma por ser um produto com nova tecnologia, e por ser uma inovação, porém é um produto que já existe.

O projeto ZZ BIO é o primeiro passo para um futuro melhor, ajudando a reduzir o impacto ambiental. Produzido com o fio poliamida Ammi Soul Eco fornecido pela Rhodia, que ao contrário das fibras sintéticas que demoram décadas para se decomporem, o novo

modelo da Arezzo promete ser totalmente eliminado em menos de três anos, quando descartados corretamente em aterros sanitários. O projeto encontra-se na fase de pós desenvolvimento, e é um projeto de médio prazo, pois o produto levou cerca de dois anos para finalizar e entrar no mercado. Como sua venda é recente, lançado em novembro de 2019 o produto em questão ainda está em fase de crescimento no mercado, onde está com o valor elevado para aquisição, o que atrai clientes que buscam sempre estar atualizados, independente de valor.

O projeto do sapato ZZ BIO, já se encontra finalizado como era uma novidade no mercado, a qual a empresa buscava novas tecnologias, para idealização do projeto que durou dois anos para ser desenvolvido, não foi possível encontrar uma melhoria no subprojeto para adiantar o produto final da empresa, pois ela buscava também inovação e algo que ainda não se tinha no mercado como a tinta utilizada, e o tecido com fio de poliamida, ambos desenvolvidos para esse projeto, ela até poderia ter como subprojeto do tênis o desenho, como iria cortar, desenvoltura, conforto, etc., porém estes não iriam antecipar a finalização do projeto.

- Projetos incrementais: As coleções da empresa, como por exemplo, CrochoChic, Mocassim e Vitória, onde cada produto pertencente de cada família segue uma estrutura comum entre si, como por exemplo cor, tipo de material e público alvo, mas cada família de produto trata-se de um projeto diferente.

A Arezzo atende ao processo de Phase Gates, pois a empresa destaca desde seu primeiro lançamento (Anabela) as etapas, procedimentos que foram desenvolvidos em cada um de seus produtos, além de se empenhar na inovação, design e qualidade de forma terceirizada dando destaque as suas marcas no mercado. Com isso é impossível a empresa passar uma etapa antes da outra, pois quando vai fabricar seus produtos ela precisa seguir uma ordem no processo produtivo.

Fatores de Sucesso:

- Estratégias Omnichannel a qual houve investimento em marketing digital, e e-commerce.
- Novas opções de entrega: Outra estratégia é criar novas formas de entrega a companhia lançou em São Paulo, a opção de receber o produto em apenas um dia, para que

a loja funcione como um pequeno centro de distribuição essa opção, está em fase de testes.

- Inovação constante: A empresa é também uma grande difusora de inovação, onde constantemente renova suas coleções e lançam novos produtos, trazendo cada dia novos clientes, e fidelizando seus consumidores, com o encanto e glamour de seus produtos.

Fatores de Fracasso:

- Coleção Pele Mania: A Arezzo foi infeliz em lançar a coleção ‘Pele Mania’ onde usava pele de animais (raposa, coelho e ovelha). Pois há muito mais pessoas que julgaram o uso da pele do que as adeptas a esse tipo de produto. Nas redes sociais a empresa chegou a ser acusada de maus tratos aos animais e muitos de seus consumidores chegaram a dizer que não comprariam mais produtos da grife, em um tempo relâmpago a empresa começou a recolher todas as peças desta coleção.
- Palmilha dupla e de outra marca: uma consumidora comprou um produto da empresa a qual a palmilha descolou fácil, a ainda havia a logo de outra empresa por baixo da palmilha da própria marca.
- Bolsa vendida como couro, mas na verdade era couro falso: além disso, a empresa não realizou a troca, pois já havia finalizado a coleção.

Sendo assim podemos verificar que a empresa investe fortemente no cliente e em sua satisfação e conforto, possuindo grandes fatores de sucesso para a empresa, onde dessa maneira ela consegue fidelizar o cliente, além de vender produtos de qualidade. Porém a deslizes como os casos relatados, a qual gera uma má reputação para empresa, como a Pele Mania que foi um produto que queimou a empresa, no qual eles tiveram que retirar do mercado o produto no curto período que gerou um grande prejuízo para a empresa, e foi um projeto fracassado, pela má aceitabilidade do público.

Ciclo de vida dos produtos Arezzo:

A Arezzo trabalha com três tipos de ciclos de vidas para seus produtos sendo eles:

- Coleção: neste se enquadram os produtos de época da empresa, como por exemplo, as estações inverno e verão, onde os produtos são lançados, ganham mercado, venda e são retirados do mercado quando acaba o tempo da coleção, e é iniciada uma nova coleção.
- Continuáveis: são aqueles que em seu lançamento rendem boas vendas e mantém o mercado aquecido para vendas independentes da época, havendo possíveis atualizações,

e só começa a ser retirado quando começa perder mercado.

- Perenes: são aqueles modelos eternos, que sempre serão vendidos. Nunca saíram de mercado, ou seja, que foram lançados, ganharam o mercado, e mantêm uma linha de vendas satisfatória para a empresa, a exemplo da sandália Anabela, que foi o primeiro produto da empresa, e que até hoje eles mantêm com poucas atualizações em relação ao primeiro modelo lançado do produto.

Ciclo de Vida do projeto:

- É desenhado os modelos a serem produzidos, pelos designers, artistas e projetistas da empresa.
- Escopo, fase preparatória para início do projeto, verificação de custos, mão de obra elaboração do cronograma, análise de variáveis.
- Colocar o projeto em pratica
- A empresa adquire matéria prima para produzir os protótipos, fornecedores de todos os produtos a menos de 50 km.
- Almoarifado separação de produto, necessário para produção.
- Corte em couro e tecidos (automatizados), separação de peças cortadas (manual).
- Pré-fabricação tirar os moldes do computador para algo tangível.
- Costura
- Montagem finalização do produto.
- Revisão e expedição, a empresa atesta e envia ao mercado o modelo produzido, alguns modelos exponencialmente, sem época certa, outras mediante coleções do ano.

Existem projetos Arezzo que são finalizados quando o produto é enviado ao mercado, a exemplo de uma coleção sazonal, e também existem produtos que o projeto é finalizado apenas quando o produto é retirado do mercado, pois em algumas coleções os produtos sofrem atualizações e mudanças mediante as vendas.

No ciclo de aquisição a Arezzo pensou muito bem, pois optou por comprar toda matéria-prima pronta ao invés de produzi-la. Para que isso fosse realmente um sucesso, a empresa resolveu instalar seu parque fabril em Campo Bom RS, onde num raio de 50 km eles conseguem toda a matéria prima como couro, sola enfeites ferragens e ornamentos, que são produtos de alta qualidade devido a tradição do local onde está sediada, que se trata de

um polo calçadista. Isso traz para a Arezzo além de qualidade, velocidade no acesso a matéria prima e economia quando falamos de frete para a produção dos sapatos.

No ciclo de detalhamento da Arezzo, podemos destacar como uma fase onde a empresa se destaca, pois, ao consideramos a qualidade dos produtos, é possível identificar que a empresa se importa em trabalhar com profissionais como designers, artistas, e projetistas de alto padrão, com alta rigorosidade nos resultados.

No ciclo de otimização como a empresa se importou em colocar sua fábrica em uma localização onde favorece sua produção, é difícil de pensar nas otimizações, pois seus recursos, já estão bem planejados. Mas se pensarmos na otimização geral da empresa, podemos destacar, por exemplo, o novo centro de distribuição da empresa no Espírito Santo, que serve para reduzir o tempo da espera para a chegada dos produtos as lojas e aos clientes, além de ficar melhor posicionado entre São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, que são seus principais mercados.

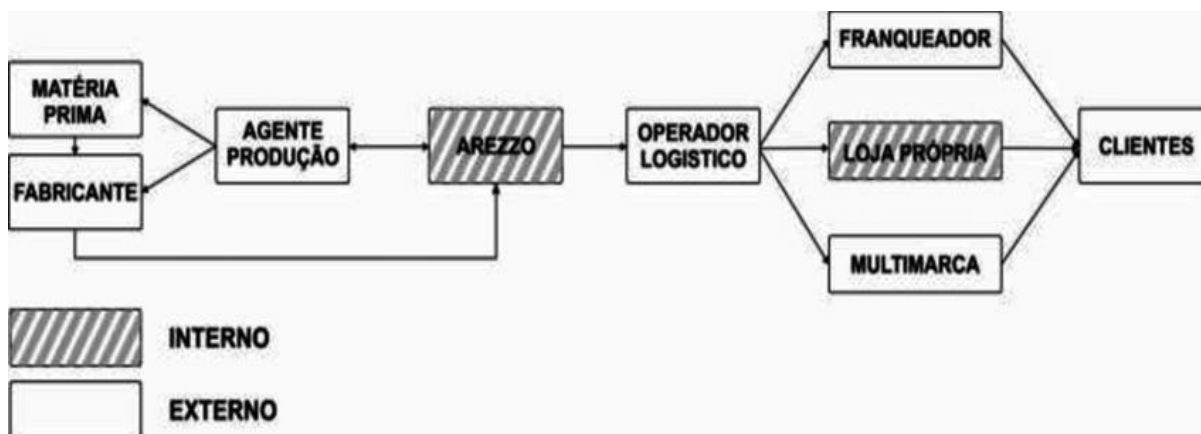
Além disso, o processo desenvolvimento de produtos (PDP) da Arezzo utiliza de uma variedade de ferramentas e técnicas, que a própria auxilia no desenvolvimento e nas parte os processos e nas especificações técnicas, dos produtos que essas ferramentas nas parte os processos e nas especificações de sapatos e bolsas, conjunto de roupas também essas são técnicas do produtos que essas ferramentas de maneira em geral que a Arezzo usa em seus processos de cada produtos.

2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

A Arezzo produz os seus produtos de forma interna e também terceirizada, onde ela faz a aquisição de grande parte de seus insumos para sua produção já prontos e os manufatura em sua fábrica. Com um layout funcional a empresa divide em setores as partes produtivas de seus produtos, onde existem os setores de desenho dos projetos, setor de almoxarifado (recebimento de insumos e liberação para produção), setor produção, setor de corte, setor de chanfro, setor de dobras, setor de costura, moldagem e colagem, acabamento, revisão embalagem e expedição. Abaixo iremos exemplificar em diagrama como é a funcionalidade produtiva.



A partir deste ponto, são apresentados os projetos de cada produto que já possui em perfil de fábrica estabelecido, depois de toda essa etapa, o sapato é comercializado pela própria rede em seguida vão para os calçadistas para a venda, e chegam aos clientes conforme representado pela imagem abaixo.



Monitoramento da produção

No ano de 2019 a empresa produziu e vendeu em torno de 16 milhões de unidades de produtos entre suas bolsas e sapatos com maior relevância para os sapatos que representam cerca de 89% dos produtos vendidos pela empresa conforme tabela abaixo.

Indicadores Operacionais	4T19	4T18	Δ (%) 19 x 18	2019	2018	Δ (%) 19 x 18
Número de pares vendidos ('000)	4.352	3.980	9,3%	14.533	13.507	7,6%
Número de bolsas vendidas ('000)	509	509	0,0%	1.771	1.520	16,5%
Número de funcionários	2.465	2.437	1,1%	2.465	2.437	1,1%
Número de lojas*	752	685	67	752	685	67
<i>Próprias</i>	53	51	2	53	51	2
<i>Franquias</i>	699	634	65	699	634	65
Outsourcing (% da produção total)	91,0%	92,1%	-1,1 p.p	90,7%	91,6%	-0,9 p.p
SSS ² sell-in (franquias)	2,8%	9,2%	-6,4 p.p	1,7%	4,7%	-3,0 p.p
SSS ² sell-out (lojas próprias + w eb + franquias)	5,7%	3,6%	0,2 p.p	3,9%	4,2%	-0,3 p.p

O monitoramento da produção é feito através da SISNEMA cujo qual é uma empresa de tecnologia contratada pela Arezzo para monitorar sua produção através de 2 softwares, que foram o CACTi e Nagios. Esses programas fazem o monitoramento e controle da produção da Arezzo, além de proporcionar soluções proativas evitando qualquer falha ou erro que possa paralisar a linha de produção dos calçados.

O CACTI é um programa que gera gráficos de desempenho. O programa funciona com uma plataforma SNMP (Simple Network Management Protocol) que se trata de um protocolo de gerenciamento. Após a configuração feita no programa, ele imediatamente

gerencia os dados da SNMP que a fornece dados como espaço em disco, utilização da CPU e tráfego na rede, o software é autônomo e gera gráficos em tempo real o que possibilitam uma ação imediata mediante problemas apresentados, além de monitorar o consumo de recursos e serviços da empresa, a exemplo o site, pois quando há falha ele notifica a empresa por -e-mail.

O Nagios trata-se de um programa de open source que faz o monitoramento das redes e verifica de forma constante a disponibilidade de serviços locais ou remotos, possui a função de avisar por e-mail algum problema que possa ocorrer durante a produção, além de acompanhar os servidores na conferência e serviços de desempenho, capturando os tempos de atividade e inatividade da produção.

Para o controle de estoques a empresa adotou uma forma para ter controle chamado “SISTEMA DE CONTROLE”. Esse sistema funciona de forma que a empresa possa saber o que cada um de seus franqueados possui em estoque, fazendo com que a Arezzo abasteça de forma necessária e equilibrada seus estoques, ou seja, somente o que é vendido, aumentando o seu giro de coleções, dessa forma proporciona a empresa mais trabalho aos seus vendedores sem excesso ou falta de estoque para a produção de seus calçados.

2.2 MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)

Identificamos como falha a agilidade no processo de entrega dos produtos da empresa ao cliente, onde mediante consulta em reclamações mais recentes no site Reclame Aqui há uma defasagem entre o pedido de compra, o período de entrega programado e a real efetivação da entrega.

Tendo em vista esse fator identificamos que a ferramenta interessante de se trabalhar nesse caso é o PDCA, onde o problema encontrado é a entrega dos produtos ao cliente. A empresa Arezzo pode passar a utilizar vários parâmetros para solucionar este problema, um deles seria monitorar as entregas em tempo real, pois não há nada mais exaustivo do que fazer uma compra e não saber onde o produto está, e em qual momento ele será entregue, esse monitoramento pode ser realizado mediante envio de SMS, e-mail, até mesmo app da empresa, pois assim o cliente ganha segurança no acompanhamento de sua compra, onde eventuais alterações devem ser enviadas imediatamente, principalmente algo que chegue ao smartphone do cliente, pois as pessoas vivem conectadas.

Outro método que poderia ser colocado, seria com toda a tecnologia que a empresa tem com relação a controle de estoque mediante a distribuição para as franquias, implementar o serviço de notificação a franquia, onde, quando chega um pedido ao site da empresa, poderia ser localizado automaticamente a franquia mais próxima a ter o produto e assim, ela realizaria o envio para o cliente, ao invés de ter que sair do centro de distribuição o produto, o que economizaria tempo na entrega. Implementando esses meios, o que se busca é a garantia da entrega agilizada, afim de evitar devoluções e cancelamento na compra de produtos.

Tendo implementado esse sistema a Arezzo deve monitorar como os clientes irão reagir, sendo avaliada pelo índice de satisfação e até mesmo pelas notificações recebidas no site Reclame Aqui, onde caso continue o problema, seja necessário a revisão do sistema.

Caso a tática adotada apresente bons resultados, deverão ser feitos monitoramentos constantes, para que o sistema não se torne falho, além de também verificar melhorias contínuas no mesmo, pois assim a empresa impulsionará as vendas de seus franqueados, onde em pouco tempo, eles reabastecerão mais seus estoques, além de ganhar em satisfação com a entrega dos produtos e alavancar as franquias Light que são reduzidas, mas seriam

impulsionadas com maior venda e atividade no e-commerce, onde nossa principal busca é reduzir a quantidade de devoluções e experiências ruins em compras, onde o custo a respeito de reenvio e cancelamento seria reduzido, além de alavancar as vendas das franquias.

2.3 ANÁLISE FINANCEIRA

Para realizar a análise financeira da empresa Arezzo, utilizamos como base a DRE da empresa mediante o exercício 2019, em comparação ao exercício 2018, verificando com relevância o descritivo nas despesas variáveis, com enfoque principal nas despesas logística.

Analisando a DRE da empresa pode-se notar com maior relevância que os custos variáveis verificando a alínea de logística, venda e suprimentos tiveram um aumento considerável do ano de 2018 para 2019, onde a receita não aumentou com o mesmo percentual que o custo. A receita da Arezzo em 2018 foi de R\$ 1.865.768,00 e em 2019, R\$ 2.063.929,00, um aumento de 10,6%. Já os custos logísticos eram de R\$218.411,00 em 2018 e R\$ 248.893,00 em 2019, onde houve um percentual de acréscimo de 14% nos custos, conforme demonstrativo na tabela abaixo:

Principais Indicadores Financeiros	2019	2018	Δ (%) 19 x 18	2019 Pró-forma ⁴	Δ (%) 19 x 18
Receita Bruta	2.063.929	1.865.768	10,6%	2.063.929	10,6%
Receita Líquida	1.679.235	1.526.659	10,0%	1.679.235	10,0%
CMV	(903.541)	(815.987)	10,7%	(903.583)	10,7%
Depreciação e amortização - Custo	(2.768)	(1.459)	n/a	(1.867)	n/a
Lucro bruto	775.694	710.672	9,1%	775.652	9,1%
<i>Margem bruta</i>	46,2%	46,6%	(0,4 p.p)	46,2%	(0,4 p.p)
SG&A	(552.592)	(519.392)	6,4%	(553.299)	6,5%
<i>%Receita</i>	(32,9%)	(34,0%)	1,1 p.p	(32,9%)	1,1 p.p
Despesas comerciais	(368.023)	(349.297)	5,4%	(400.229)	14,6%
Lojas próprias e Web Commerce	(119.130)	(130.886)	(9,0%)	(131.917)	0,8%
Venda, logística e suprimentos	(248.893)	(218.411)	14,0%	(268.312)	22,8%
Despesas gerais e administrativas	(165.281)	(131.068)	26,1%	(171.138)	30,6%
Outras (despesas) e receitas	55.787	393	n/a	55.771	n/a
Depreciação e amortização - Despesa	(75.075)	(39.420)	90,4%	(37.703)	(4,4%)

Visto esse cenário podemos identificar que a empresa está com problemas em seus custos logísticos, pois a receita da empresa não está caminhando ao mesmo nível que o custo. Dentro deste cenário nos remetemos a pesquisar como a empresa faz sua distribuição de venda, visto que a localização da empresa é estratégica em um grande polo de insumos para sua produção, a qual compra pronto todos seus suprimentos para produção tais como

solas, couro, curtume, etc. Identificamos que a empresa terceiriza sua distribuição, pois não possui frota própria, ela tem parcerias com empresas de transportes, e suas vendas online são entregues via correios.

Outro quesito que levamos em consideração em nossa análise é com relação da compra dos direitos de distribuição dos produtos da empresa VANS, a qual a estratégia da empresa é atrair um público mais jovem, parceria que a empresa fechou em outubro de 2019, porém que passaria a vigorar a partir de janeiro de 2020, onde a empresa já passou a se preparar para a distribuição comprando uma grande quantidade de estoque, o que pode ter aumentado o percentual de custos em suprimentos, visto que desse estoque adquirido ainda não houve nenhum retorno financeiro, já que ainda não foram efetuadas vendas do produto, no qual o planejamento é de retorno financeiro nos primeiros trimestres de 2020. Ainda por ventura podemos verificar que a Arezzo é uma empresa que trabalha com couro, e ao fim do ano de 2019, produtos de origem bovina tiveram um aumento de preços superfaturado chegando a quase o dobro do valor de alguns meses antes do último trimestre de 2019, podemos considerar relevante a compra de estoque fazendo um comparativo do 4T 2018 e do 4T2019 onde o percentual de aumento desses custos houve uma diferença de 24%, gerando diferença de receita no mesmo período, de 13,5%, ou seja a empresa ampliou seus custos nesse período, e a receita praticamente pela metade no quantitativo de aumento dos custos logísticos, venda e suprimentos, conforme tabela abaixo:

Principais Indicadores Financeiros	4T19	4T18	Δ (%) 19 x 18	4T19 Pro-forma ⁴	Δ (%) 19 x 18
Receita Bruta	573.729	505.511	13,5%	573.729	13,5%
Receita Líquida	467.652	412.211	13,4%	467.652	13,4%
CMV	(249.435)	(217.487)	14,7%	(249.428)	14,7%
Depreciação e amortização - Custo	(664)	(412)	n/a	(469)	n/a
Lucro bruto	218.217	194.724	12,1%	218.224	12,1%
<i>Margem bruta</i>	46,7%	47,2%	(0,5 p.p)	46,7%	(0,5 p.p)
SG&A	(142.180)	(143.607)	(1,0%)	(142.587)	(0,7%)
<i>%Receita</i>	(30,4%)	(34,8%)	4,4 p.p	(30,5%)	4,3 p.p
Despesas comerciais	(108.582)	(97.168)	11,7%	(115.433)	18,8%
Lojas próprias e Web Commerce	(33.064)	(36.261)	(8,8%)	(35.167)	(3,0%)
Venda, logística e suprimentos	(75.518)	(60.907)	24,0%	(80.266)	31,8%
Despesas gerais e administrativas	(50.678)	(38.038)	33,2%	(52.321)	37,5%
Outras (despesas) e receitas⁵	34.208	4.187	n/a	34.208	n/a
Depreciação e amortização - Despesa	(17.128)	(12.588)	36,1%	(9.041)	(28,2%)
EBITDA	93.829	64.117	46,3%	85.146	32,8%
<i>Margem EBITDA</i>	20,1%	15,6%	4,5 p.p	18,2%	2,6 p.p
Lucro líquido	58.655	42.243	38,9%	59.388	40,6%

Como pode ser visto a receita da empresa não cresce em conjunto com as despesas logísticas, verificamos mediante o Reclame aqui que a empresa tem sofrido muitas reclamações de atraso de entrega, e devolução, onde quando é feito devolução de produto a empresa tem que enviar duas vezes o produto ao cliente, quando ainda o cliente quer troca, e não só cancelar o produto, elevando os custos.

Conforme tabela abaixo é possível notar que o índice de devolução de produtos de 2018 para 2019 aumentou em 34,62%, porém a receita total juntando mercado externo e interno teve um aumento de 10,62%, se fizermos o quantitativo de devolução subtraindo o quantitativo de acréscimo de receita (34,62 – 10,62) chegamos ao valor de 24% de aumento no índice de devolução dos produtos.

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Receita bruta de vendas				
Mercado interno	1.542.052	1.414.519	1.804.947	1.678.868
Mercado externo	4.508	10.057	258.982	186.900
Devolução de vendas	(45.933)	(34.349)	(113.340)	(84.190)
Descontos e abatimentos	(5.077)	(3.218)	(5.076)	(3.218)
Impostos sobre vendas	(207.479)	(192.549)	(266.278)	(251.701)
Receita operacional líquida	1.288.071	1.194.460	1.679.235	1.526.659

Mediante esses dados, reforçamos que é viável implementar o sistema de distribuição pelas franquias quando a localidade for mais próxima do que o produto sair do centro de distribuição da empresa, pois assim ao invés de esperar a previsão de entrega que geralmente gira em torno de 7 dias, o produto pode ser entregue em um prazo menor devido à proximidade de localidade, podendo ser até na mesma cidade, o que reduziria as reclamações com atraso de entrega, e assim reduzir os dados de devolução ao quantitativo de 2018 ou até menor, pois os clientes passariam a se sentir mais seguros com suas compras, e recuperariam a satisfação, além de alavancar as vendas em suas franquias. Tendo em vista a alta quantidade de lojas que a empresa tem a meta de abrir é um excelente viés para atrair franqueados.

3 CONCLUSÃO

Após realizar verificação a respeito da empresa Arezzo com relação à proposta deste projeto, podemos identificar que a Arezzo é uma empresa muito bem estruturada, não é por tanto que a empresa é a número um de seu segmento no Brasil. Sua cadeia de suprimentos é muito bem elaborada, onde se tem o melhor em qualidade onde fica instalada, seus produtos são inovadores, com vários projetos no decorrer do ano, o que não deixa o cliente com sensação de monotonia e repetição. A empresa produz seus produtos pensando diretamente no cliente, sendo que os quesitos para isso é o conforto e glamour. O processo produtivo da empresa é bem eficiente, a qual nós não encontramos falhas.

Contudo após finalizar o projeto notamos que a empresa tem um problema logístico, que pode ser verificado pelos índices de aumento nas despesas variáveis, no índice de devolução e no índice de reclamações no quesito entrega dos produtos ao consumidor.

Mesmo com esse cenário deixamos nossas considerações finais que a empresa está no caminho certo, e que a perspectiva é de alto crescimento do mercado para os próximos meses e anos, mesmo com a crise do COVID-19, pois a empresa se preparou para paralisação nacional antes dela ocorrer, colocando seus vendedores em home-office, e investindo fortemente no e-commerce, o que vem trazendo bons resultados para a companhia, o que nos remete a dizer que quando a paralisação acabar a empresa continuará com seus resultados crescentes, e mais difundida em seus canais digitais.

REFERÊNCIAS

AREZZO. Disponível em: <<http://arezzoco.com.br>>. Acesso em 10 mai. 2020.

AREZZO. Disponível em: <<https://www.rezzo.com.br/>>. Acesso em 10 mai. 2020.

AREZZO. Disponível em: < <https://franquiasarezzoco.com.br/marcas> >. Acesso em 10 mai. 2020.

AREZZO. Modelo de negócios. Disponível em: < <http://arezzoco.com.br/a-companhia/modelo-de-negocios/>>. Acesso em 10 mai. 2020.

AREZZO. Termos de uso Arezzo. Disponível em: <<https://www.rezzo.com.br/institucional/termosUso>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

AREZZO. Demonstrações financeiras. Disponível em: <<http://arezzoco.com.br/informacoes-financeiras/demonstracoes-financeiras/>>. Acesso em 10 mai. 2020.

AREZZO. Arezzo inicia uma nova jornada e apresenta Arezzo Futuro, nov. 2019. Disponível em: <<https://www.rezzo.com.br/mundoarezzo/arezzo-futuro/arezzo-inicia-uma-nova-jornada-e-apresenta-arezzo-futuro>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

AREZZO. Arezzo Futuro. Disponível em: <<https://www.rezzo.com.br/arezzo-futuro>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

AREZZORI. SlideShare. Arezzo, out. 2013. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/Arezzori/arezzo-26824128>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

BELICH, Angelica F. Green Business Post. Arezzo apresenta seu tênis sustentável, Paraná, dez. 2019. Disponível em: <<https://greenbusinesspost.com/2019/12/02/arezzo-apresenta-seu-tenis-sustentavel/>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

BMF BOVESPA. Arezzo Indústria e Comercio S.A. Disponível em: <http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm> Acesso em 10 mai. 2020.

BOUÇAS, Cibelle, Valor. Arezzo diz que começou 2020 com crescimento maior que 2019, jan. 2020. Disponível em: <<http://bgeh.com.br/o-plano-da-arezzo-para-conquistar-pequenas-cidades/>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

CAROLINE, Bittencourt, Projeto Arezzo Light – conheça o novo formato de loja desenvolvido com o grupo Bittencourt, mar. 2019. Disponível em: <<https://www.bittencourtconsultoria.com.br/videos-home/projeto-arezzo-light-conheca-o-novo-formato-de-loja-desenvolvido-em-parceria-com-o-grupo-bittencourt/>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

DIAS, Kadu. Arezzo. Mundo das marcas. 21 ago. 2015. Disponível em: <https://mundodasmarcas.blogspot.com/2009/02/agora-e-oficial_08.html>. Acesso em: 10 mai. 2020.

ESTADÃO CONEÚDO. Pequenas empresas grandes negócios. Arezzo adota novo “estilo” para crescer, dez. 2016. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Administracao-de-empresas/noticia/2016/12/pegn-arezzo-adota-novo-estilo-para-crescer.html>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

EXCLUSIVO. Por dentro da Arezzo&Co, fev., 2018. Disponível em: <<http://exclusivo.com.br/conteudo/2018/02/negocios/214277-por-dentro-da-arezzo-co.html>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

G1. Cliente compra sapato da Arezzo, mais encontra marca da Via Uno. O globo, São Paulo, abril 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2015/04/cliente-compra-sapato-da-arezzo-mas-encontra-marca-da-uno.html>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

GHEDIN, Rodrigo. Arezzo, peles de animais e mais um caso de como não lidar com redes sociais. Terra. 2011. Disponível em: <<https://meiobit.com/83908/arezzo-pelemania-redes-sociais/>>. Acesso em 10 mai. 2020.

GSEBGH, GSEBGH. O plano da Arezzo para conquistar pequenas cidades, out. 2018. Disponível em: < <http://bgeh.com.br/o-plano-da-arezzo-para-conquistar-pequenas-cidades/>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

MAHAWASALA, Samantha. Arezzo apresenta inverno 2012 – Conheça história da marca, jul. 2012. Disponível em: < <https://fashionbubbles.com/historia-da-moda/conheca-a-historia-da-arezzo-e-veja-a-colecao-do-inverno-2012/>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

MARTINS, Rosemary. Blog da qualidade. O que é PDCA, jul., 2018. Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/o-que-e-pdca/>>. Acesso em 10 mai. 2020.

MELO, Alexandre. Valor. Arezzo prevê abertura de 75 a 80 lojas em 2020, dez. 2020. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2019/12/11/arezzo-preve-abertura-de-75-a-80-lojas-em-2020.ghtml>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

MENDONÇA, Camila. Novarejo. 7 estratégias da Arezzo para tirar o omnichannel do papel, out. 2017. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2017/10/06/estrategias-da-arezzo-para-atuar-com-omnichannel/>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

MENDES, Jaqueline. Correio Brasiliense. Com apelo a novos produtos em moda jovem, Arezzo aposta em nova tendência, out. 2019. Disponível em: <https://www.correiobrasiliense.com.br/app/noticia/economia/2019/10/03/internas_economia,794325/com-apelo-a-novos-produtos-em-moda-jovem-arezzo-aposta-nova-tendencia.shtml>. Acesso em 12 mai. 2020.

MENDES, Jaqueline. Estado de Minas. Dona da Arezzo fecha acordo de licenciamento com marca americana de tênis VANS, out.2019. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/10/03/internas_economia,1089837/dona-da-arezzo-fecha-acordo-de-licenciamento-com-marca-americana-de-te.shtml>. Acesso em: 17 mai. 2020.

MERKER, Júlia. Baguete. Arezzo&Co aprimora infraestrutura no CD, nov. 2019. Disponível em: < <https://www.baguete.com.br/noticias/07/11/2019/arezzoco-aprimora-infraestrutura-no-cd>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

MORAES, Tiago. Agencia e-plus. Prateleira infinita: integre os estoques das suas lojas físicas e virtuais, mai, 2019. Disponível em: < <https://www.agenciaeplus.com.br/prateleira-infinita-integre-estoques/>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

RECLAME AQUI. Arezzo – Loja online. Disponível em: <<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/arezzo-loja-online/>>. Acesso em 10 mai. 2020.

SALOMÃO, Karin. Exame. A estratégia que pode levar a Arezzo a dobrar nos próximos anos, out. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/a-estrategia-que-pode-levar-a-arezzo-a-dobrar-nos-proximos-anos/>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

SBVC. Arezzo investe em novas tecnologias e automatiza processos no e-commerce, Nov. 2019. Disponível em: <<http://sbvc.com.br/arezzo-novas-tecnologias-automatiza-ecommerce/>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

SBVC. Com planos de expandir marcas, Arezzo prevê mais 80 lojas em 2020, dez. 2019. Disponível em: < <http://sbvc.com.br/arezzo-expandir-marcas-80-lojas/> >. Acesso em: 10 mai. 2020.

SEGALLA, Amauri Correio Braziliense. Loja de sapatos Arezzo cresce e aumenta presença internacional, jan. 2020. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2018/01/18/internas_economia,653996/arezzo-cresce-e-aumenta-presenca-internacional.shtml>. Acesso em: 17 mai. 2020.

SEMBRANA, Carlos. Jovem Pan. Como Alexandre Birman, o CEO do grupo Arezzo, "subiu na árvore" antes do tsunami, abril, 2020. Disponível em: <<https://neofeed.com.br/blog/home/como-alexandre-birman-o-ceo-do-grupo-arezzo-subiu-na-arvore-antes-de-o-tsunami-chegar/>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

SISNEMA. Arezzo ganha em produtividade com sistema de monitoramento. Rio Grande do Sul, jan. 2007. Disponível em: <<http://200.215.215.167/Materias/idmat017482.htm>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

SUA FRANQUIA.COM. Disponível em: < <https://www.suafranquia.com/historias/arezzo/> >. Acesso em 10 mai. 2020.

TOLIPAN, Heloisa. ZZ Bio: Tênis sustentável da Arezzo marca jornada: "Revolução necessária" diz Alexandre Birman, CEO Arezzo&Co, nov. 2019. Disponível em: <<https://heloisatolipan.com.br/moda/zz-bio-tenis-sustentavel-da-arezzo-marca-jornada-revolucao-necessaria-diz-alexandre-birman-ceo-arezzoco/>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

ANEXOS

O aluno pode anexar aqui qualquer tipo de material ilustrativo, tais como tabelas, fotos, lista de abreviações, diagramas, documentos ou parte de documentos, reportagens, parte do texto original, etc.

Anexo 1 – Relatórios financeiros Arezzo 2019

Indicadores Operacionais	4T19	4T18	Δ (%) 19 x 18	2019	2018	Δ (%) 19 x 18
Número de pares vendidos ('000)	4.352	3.980	9,3%	14.533	13.507	7,6%
Número de bolsas vendidas ('000)	509	509	0,0%	1.771	1.520	16,5%
Número de funcionários	2.465	2.437	1,1%	2.465	2.437	1,1%
Número de lojas*	752	685	67	752	685	67
<i>Próprias</i>	53	51	2	53	51	2
<i>Franquias</i>	699	634	65	699	634	65
Outsourcing (% da produção total)	91,0%	92,1%	-1,1 p.p	90,7%	91,6%	-0,9 p.p
SSS ² sell-in (franquias)	2,8%	9,2%	-6,4 p.p	1,7%	4,7%	-3,0 p.p
SSS ² sell-out (lojas próprias + w eb + franquias)	5,7%	3,6%	0,2 p.p	3,9%	4,2%	-0,3 p.p

Anexo 2 – Relatórios financeiros Arezzo 2019

Principais Indicadores Financeiros	2019	2018	Δ (%) 19 x 18	2019 Pró-forma ⁴	Δ (%) 19 x 18
Receita Bruta	2.063.929	1.865.768	10,6%	2.063.929	10,6%
Receita Líquida	1.679.235	1.526.659	10,0%	1.679.235	10,0%
CMV	(903.541)	(815.987)	10,7%	(903.583)	10,7%
Depreciação e amortização - Custo	(2.768)	(1.459)	n/a	(1.867)	n/a
Lucro bruto	775.694	710.672	9,1%	775.652	9,1%
<i>Margem bruta</i>	46,2%	46,6%	(0,4 p.p)	46,2%	(0,4 p.p)
SG&A	(552.592)	(519.392)	6,4%	(553.299)	6,5%
<i>%Receita</i>	(32,9%)	(34,0%)	1,1 p.p	(32,9%)	1,1 p.p
Despesas comerciais	(368.023)	(349.297)	5,4%	(400.229)	14,6%
Lojas próprias e Web Commerce	(119.130)	(130.886)	(9,0%)	(131.917)	0,8%
Venda, logística e suprimentos	(248.893)	(218.411)	14,0%	(268.312)	22,8%
Despesas gerais e administrativas	(165.281)	(131.068)	26,1%	(171.138)	30,6%
Outras (despesas) e receitas	55.787	393	n/a	55.771	n/a
Depreciação e amortização - Despesa	(75.075)	(39.420)	90,4%	(37.703)	(4,4%)

Anexo 3 - Relatórios financeiros Arezzo 2019

Principais Indicadores Financeiros	4T19	4T18	Δ (%) 19 x 18	4T19 Pro-forma ⁴	Δ (%) 19 x 18
Receita Bruta	573.729	505.511	13,5%	573.729	13,5%
Receita Líquida	467.652	412.211	13,4%	467.652	13,4%
CMV	(249.435)	(217.487)	14,7%	(249.428)	14,7%
Depreciação e amortização - Custo	(664)	(412)	n/a	(469)	n/a
Lucro bruto	218.217	194.724	12,1%	218.224	12,1%
<i>Margem bruta</i>	46,7%	47,2%	(0,5 p.p)	46,7%	(0,5 p.p)
SG&A	(142.180)	(143.607)	(1,0%)	(142.587)	(0,7%)
<i>%Receita</i>	(30,4%)	(34,8%)	4,4 p.p	(30,5%)	4,3 p.p
Despesas comerciais	(108.582)	(97.168)	11,7%	(115.433)	18,8%
Lojas próprias e Web Commerce	(33.064)	(36.261)	(8,8%)	(35.167)	(3,0%)
Venda, logística e suprimentos	(75.518)	(60.907)	24,0%	(80.266)	31,8%
Despesas gerais e administrativas	(50.678)	(38.038)	33,2%	(52.321)	37,5%
Outras (despesas) e receitas⁵	34.208	4.187	n/a	34.208	n/a
Depreciação e amortização - Despesa	(17.128)	(12.588)	36,1%	(9.041)	(28,2%)
EBITDA	93.829	64.117	46,3%	85.146	32,8%
<i>Margem EBITDA</i>	20,1%	15,6%	4,5 p.p	18,2%	2,6 p.p
Lucro líquido	58.655	42.243	38,9%	59.388	40,6%

Anexo 4 – Relatórios financeiros Arezzo 2019

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Receita bruta de vendas				
Mercado interno	1.542.052	1.414.519	1.804.947	1.678.868
Mercado externo	4.508	10.057	258.982	186.900
Devolução de vendas	(45.933)	(34.349)	(113.340)	(84.190)
Descontos e abatimentos	(5.077)	(3.218)	(5.076)	(3.218)
Impostos sobre vendas	(207.479)	(192.549)	(266.278)	(251.701)
Receita operacional líquida	1.288.071	1.194.460	1.679.235	1.526.659

Vídeos Youtube:

<https://www.youtube.com/watch?v=N81THRk1A1U>

<https://www.youtube.com/watch?v=DXkyGbcKOGw>

<https://www.youtube.com/watch?v=w8ZPmVblz2Y>