



**PROJETO INTERDISCIPLINAR: ANÁLISE DE LOGÍSTICA E  
PRODUÇÃO DA EMPRESA AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S/A**

Amanda Colpani Brozulato - RA 14000177  
Kevin Honório - RA 14000046  
Rafael Parente Herval da Silva - RA 14000071

**SÃO JOÃO DA BOA VISTA  
NOVEMBRO, 2017**

**PROJETO INTERDISCIPLINAR: ANÁLISE DE LOGÍSTICA E PRODUÇÃO DA EMPRESA AREZZO  
INDÚSTRIA E COMÉRCIO S/A.**

Trabalho apresentado aos Professores:

Celso Antunes de Almeida Filho,  
Elaina Cristina Paina Venâncio,  
Gilberto Peixoto de Carvalho Filho,  
Renata de Alencar Marcondes.  
Thiago Nogueira;

das disciplinas

Gestão de Processos,  
Gestão da Cadeia de Valor, Logística e  
Materiais,  
Gestão de Desenvolvimento de Produtos,  
Gestão Estratégica de Custos,  
Gestão de Operações de Produção de  
Bens e Serviços;

do módulo 08 , turma B, do  
curso de Administração.

## SUMÁRIO

|   |             |
|---|-------------|
| 1- INTRODUÇÃO   | p.04        |
| 2- DESENVOLVIMENTO                                    | p.05        |
| 2.1-APRESENTAÇÃO DA EMPRESA                           | p.05        |
| <b>2.1.1- CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS</b> | <b>p.06</b> |
| 2.1.2- PORTFÓLIO DE PRODUTOS                          | p.09        |
| 2.1.3- CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO           | p.19        |
| 2.2-MELHORIA NO PROCESSO                              | p.20        |
| 2.3-ANÁLISE FINANCEIRA                                | p.22        |
| 3- CONCLUSÃO  | p.25        |
| 4- BIBLIOGRAFIA                                       | p.26        |

## 1-INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como propósito principal um estudo de caso da empresa Arezzo Indústria e Comércio S/A inscrita no CNPJ: 07.900.208/0077-04. Essa atividade vem como complemento ao Módulo 08 do curso de Administração – Gestão Logística e tem como principal objetivo a construção de um projeto de melhorias na empresa acima citada. Lembrando que o módulo tem como principal característica o ensinamento da gestão por processos, método muito utilizado no ambiente corporativo e fabril da indústria de calçados e afins.

Esta gestão de processos possibilita volatilidade perante aos desafios encarados pela corporação. Garantindo um diferencial perante aos mercados cada vez mais globalizados. Por este motivo estamos elaborando este trabalho a fim de identificar possíveis melhorias nos processos da estrutura organizacional da empresa e até mesmo no processo fabril, sempre baseando-se nas aulas ministradas pelos professores do módulo e na bibliografia indicada.

O presente trabalho têm também como característica apresentar o portfólio de produtos da empresa Arezzo Indústria e Comércio S/A, voltado ao segmento de calçados femininos com conceito de elevado grau de design, alta qualidade e sintonia com as principais tendências de mercado que promoveu a marca ao longo dos anos a um grau de reconhecimento global por seus produtos de ponta.

Utilizando das ferramentas ministradas em sala de aula pelos professores, conforme plano de ensino aplicado em cada disciplina este projeto buscará o enquadramento e estudo de cada área desenvolvida, aplicando os conceitos na empresa e identificando possíveis problemas passíveis de solução. Dentro deste conceito, visa-se ainda o acompanhamento da gestão de desenvolvimento dos produtos nas mais de cinco coleções completas lançadas anualmente pela marca, desde a concepção dos produtos no que diz respeito ao alinhamento de mercado, até o acompanhamento dos produtos no mercado após seu lançamento nos diversos meios de comunicação e retorno promovidos pela Arezzo.

Tendo em vista que cada disciplina possui seu grau de importância dentro do projeto desenvolvido, buscaremos dentro da empresa exemplos à serem aplicados por cada área de ensino e desenvolver um plano de melhoria adequado para a empresa em estudo.

## **2 - DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**

O presente Projeto Integrado visa analisar de forma sistêmica a cadeia de logística e produção da Arezzo Indústria e Comércio S/A, líder nacional no segmento de calçados e acessórios femininos de forte padrão e design. Para a análise que se segue, serão empregados os conhecimentos teóricos e práticos absorvidos nas matérias ministradas pelos docentes os quais este Projeto Integrado é apresentado.

### **2.1-APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

Uma das principais empresas do mercado de moda brasileiro e com atuação internacional, a Arezzo, empresa instalada na cidade de Belo Horizonte- MG, surgiu em 1972 com embasamento na moda italiana da época com influências europeias. Seu primeiro grande feito foi na área de calçados femininos, em 1979, com o lançamento da sandália Anabela, sendo sucesso de vendas por ser um modelo diferenciado no mercado.

Desde então, a Arezzo destaca-se no mercado por seus produtos que alinham conceito de moda com padrão dos mercados internacionais, design próprio e inovador e uma alta qualidade de seus produtos que destacam-se pela sua grande variedade e sintonia com diversas linhas de estilo para seu público-alvo.

Sua produção vertical, implantada na década de 80, ocasionado pela falta de suporte em Belo Horizonte, possibilitou um maior controle de qualidade dos processos, desde a produção do couro até o produto finalizado. Buscando seu lugar no mercado, a empresa decide, na década de 1990, abrir sua primeira loja em uma área comercial de galerias nacionais e internacionais de São Paulo, passando a investir cada vez mais em pontos de vendas e franquias, permitindo levar o seu produto por todo território nacional.

Durante a década o foco da empresa passou a ser a pesquisa e desenvolvimento de novas tendências, levando suas operações para o Rio Grande do Sul. Apesar de ocupar destaque no segmento da moda de alto padrão, a Arezzo atua com produtos possíveis de variados públicos em termos econômicos já que seus produtos possuem valores ajustados sem perder de vista o conceito e a alta padronagem que diferencia a marca.

Hoje, a Arezzo além de marca própria possui outras cinco marcas reconhecidas no mercado, comercializando mais de 10 milhões de pares de calçados por ano, além de bolsas e acessórios, a marca é líder no setor e considerada por sete anos consecutivos a melhor

franquia de calçados, vestuário e acessórios do Brasil, de acordo com a Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios.

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>1972</b></p> <p>A empresa é fundada por Anderson Birman, em Belo Horizonte/MG numa pequena garagem inspirada pela moda italiana da época.</p> | <p><b>2011</b></p> <p>A Arezzo passou a ser uma companhia aberta, operando na Bolsa de Valores BM&amp;F Bovespa como ARZZ3</p> | <p><b>2154</b></p> <p>A empresa possui estratégia voltada até o ano de 2154, quando espera ser reconhecida pelo lançamento de produtos inovadores</p> |
|---|--|---|

### 2.1.1- CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A empresa Arezzo Indústria e Comércio S/A estudada neste artigo tem como principal atividade a venda de sapatos e bolsas. No início de suas atividades em 1972 com os irmãos Anderson e Jefferson Birman os sapatos masculinos produzidos pela mesma eram feitos de maneiras artesanal. Com o passar dos anos e a experiência adquirida nesse primeiro momento a empresa resolveu voltar todas as fichas para a produção de artigos femininos. Vale ressaltar que todas essas atividades eram realizadas na cidade Belo Horizonte – Minas Gerais.

Consolidada no mercado no início dos anos 90 a marca preferiu abranger seu mercado e sair de grandes centros. A forma utilizada para isso foi a entrada no mercado de franquias, para que isso ocorresse de maneira adequada a produção de seus bens e de suas informações passaram por transformações significativas.

Os bens que antes eram manufaturados deveriam ser industrializados, diante disso os irmãos Birman passaram sua operação para o Estado do Rio Grande do Sul, assim com sua produção vertical poderiam manter o padrão Arezzo e atender todas as expectativas geradas por consumidores e franqueados.

Diante desse cenário este tópico do trabalho tem como intenção apresentar como é a cadeia de suprimentos que abastece a Arezzo Indústria e Comércio S/A e suas franquias.

A Arezzo Indústria e Comércio S/A, possui uma sólida organização logística, tendo em vista sua ampla cadeia de stakeholders, que inclui desde fornecedores nacionais e internacionais. No que diz respeito à logística de matéria-prima, a Arezzo Indústria e Comércio S/A têm como ponto de partida seus fornecedores de matéria-prima, em especial da região do Mato Grosso, região pioneira na produção de couro a nível nacional, além de fornecedores

de matéria-prima de demais localidades nacionais e internacionais. O modal utilizado para transportar a matéria-prima, é na grande maioria das vezes o rodoviário, sendo que a maior parte dos seus fornecedores são nacionais, mas também o aeroviário, considerando os fornecedores internacionais e a agilidade com que a produção da Arezzo necessita para acontecer.

Os fornecedores, por meio dos modais de transporte acima destacados, enviam a matéria-prima diretamente para as empresas contratadas, terceirizadas para promover a produção dos produtos Arezzo. Por fim, recebidas as matérias-primas, os produtos ganham forma e são enviados aos Centros de Distribuição da Arezzo&Co - conglomerado detentora da Arezzo Indústria e Comércio S/A, entre outras - localizados em Cariacica/ES e Campo Bom/RS.

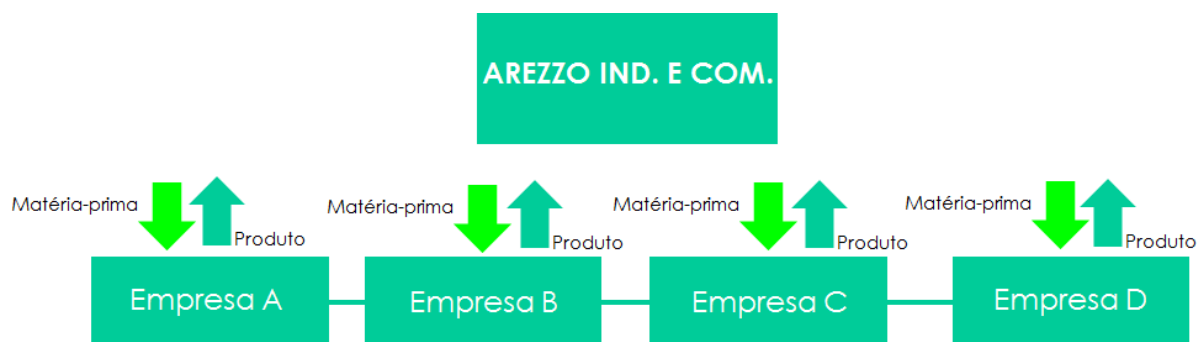
Os Centros de Distribuição (CD) da Arezzo&Co, de propriedade privada, são responsáveis por armazenar os produtos e iniciar o processo de logística dos produtos, até o cliente final. Os CD's da Arezzo enviam os produtos para as lojas e franquias da Arezzo através de modal rodoviário para as situadas em território nacional, e hidroviário para as lojas representantes da marca em solo internacional. Os CD's são responsáveis também por enviar as mercadorias para as clientes que adquirem os produtos pelo Televendas ou pelo e-commerce da Arezzo Indústria e Comércio S/A, atendendo as mesmas necessidades de modais acima destacados.

Os centros de distribuição da Arezzo tem um papel importante em seu modelo de negócios, uma vez que foram desenvolvidos para otimizar a distribuição dos produtos. O CD de Campo Bom no Rio Grande do Sul serve como depósito fabril. Ou seja o mesmo atende as expectativas das indústrias terceirizadas que vão produzindo os bens e enviando para o mesmo.

Esse primeiro depósito fabril atende a região do Vale do Sino, uma vez que nesse mercado enquanto uma coleção é apresentada ao consumidor final a outra já deve estar estocada. Uma vez que a Arezzo dispõe de 8 coleções apresentadas ao ano, esse depósito é de extrema importância para a operação logística da empresa.

O segundo centro de distribuição da empresa é localizado no Espírito Santo. O principal ponto estratégico para a expansão da Arezzo em solo nacional. A política de incentivos fiscais do Espírito Santo, sua localização e seu potencial logístico atraiu a Arezzo para o Centro de Operações Logísticas Porto Engenho (Codepe).

O Codepe é conta com uma ferrovia e fica localizado a 15 km de três portos e um aeroporto, o complexo logístico fica localizado na BR 101, km 283. E tem como vantagem a localização pois é próximo aos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Bahia e Minas Gerais. Ou seja o mercado potencial da Arezzo.



### **Centro de distribuição.**

Em um mundo onde a rapidez e agilidade no atendimento das demandas é cada vez mais imperativo, agregar estes valores aos processos internos é ferramenta indispensável na manutenção da competitividade. Atenta a este cenário, a Arezzo implementou seus sistemas de armazenagem em busca de mais eficiência na gestão da sua rotina.

Para atender ainda mais essas necessidades a Arezzo contratou a Nap IT Network Solutions para consultoria e análise, do sistema de informação, no ambiente de rede de sua principal unidade, o objetivo era identificar as possibilidades de incidentes na rede, assim como elevar o desempenho global e a segurança aos processos. O investimento em novas tecnologias reforça os objetivos da empresa em atuar por meio de processos mais ágeis, segmentados e seguros. As soluções integradas permitem maior capacidade de controle da equipe de TI em relação ao ambiente tecnológico, além de oferecer recursos para prever e prevenir falhas de conexão e outros aspectos que podem impactar a produtividade.

Para o controle de produtos, a empresa Bertolini Sistemas de Armazenagem também apresentou um projeto destinado ao centro de distribuição da empresa, localizado em Campo Bom- RS, cuja estrutura pudesse agregar mais velocidade e maior capacidade de armazenagem. Esses sistemas sugeridos agregaram agilidade para a empresa, onde o "Flow rack" com esteira agilizou a separação e a expedição dos produtos, aumentando a capacidade de armazenagem de caixas e proporcionou melhor seleção dos volumes, sendo ideal para a rotação de pequenos volumes.

Os equipamentos utilizados pela Arezzo no centro de distribuição não se difere de qualquer outra grande empresa do ramo, os paletes e empilhadeiras são utilizadas como ferramenta principal para carregamento e armazenagem de todos os produtos desenvolvidos pela empresa.

A Arezzo como principal expoente da sua categoria, mostra sua elaboração logística como forma de presença no mercado. O primeiro ponto de destaque da capacidade de feeling da Arezzo foi a mudança de Belo Horizonte para Campo Bom, potencializando a sua produção sem a perda de qualidade em seus produtos. Essa estratégia colocou o Agente cada vez mais presente dentro da marca. Por último podemos citar como inovação a criação do CD de Cariacica, que potencializa ainda mais a capilaridade no sudeste brasileiro e abrange ainda os benefícios fiscais disponibilizados. Servindo como incentivo para o e-commerce da marca.

## **2.1.2- PORTFÓLIO DE PRODUTOS**

Líder no setor varejista nacional da calçados e acessórios para a público feminino, a Arezzo Indústria e Comércio S/A possui um equilibrado portfólio de produtos no segmento em que atua, reunindo padrões de excelência conceitual, de alta qualidade e de design. A Arezzo comercializa bolsas e calçados femininos de diversos modelos e direcionados para públicos diferentes, dentro de uma mesma segmentação.

Atualmente, a Arezzo possui em seu portfólio cerca de 15 tipos de sapatos (anabellas, botas, espadrilles, flatforms, mocassins, mules, oxfords, peep toes, plataformas, rasteiras, sandálias, sapatilhas, scarpins, slides e tênis, por exemplo), e cerca de 10 tipos de bolsas (bowling, bucket, carteira, clutch, malas, mochila, satchel, shopping, tiracolo e tote, por exemplo) categorias que somadas ultrapassam a soma de 2.000 itens por coleção. Desde 2015, a Arezzo&CO – conglomerado nacional de calçados e acessórios proprietário da Arezzo, entre outras – adotou uma reformulação no cronograma de lançamento de coleções que anteriormente variavam entre cinco e sete ao ano, e a partir de então passou para 7 a 9 coleções ao ano, entre coleções com maior disponibilidade (cerca de seis meses) e coleções de menor durabilidade (entre dois e três meses) com o objetivo de aumentar a rotatividade de estoques e a renovação de seus produtos nos pontos de venda.

Analisado o portfólio da Arezzo Indústria e Comércio S/A, o presente item que compõe este Projeto Interdisciplinar têm por objetivo descrever os processos de desenvolvimento dos produtos comercializados pela Arezzo, desde sua concepção até o acompanhamento de mercado, passando pelas etapas de produção do produto e de características resultantes desse processo, observadas através de pesquisas em diversas fontes analisadas em consonância com os conteúdos ministrados nas aulas de Gestão de

Desenvolvimento de Produtos pelo Prof<sup>o</sup> Gilberto Peixoto de Carvalho Filho e, por fim, elaborar um Plano de Comunicação para a empresa em questão.

### 2.1.2.1 – Processo de desenvolvimento do produto.

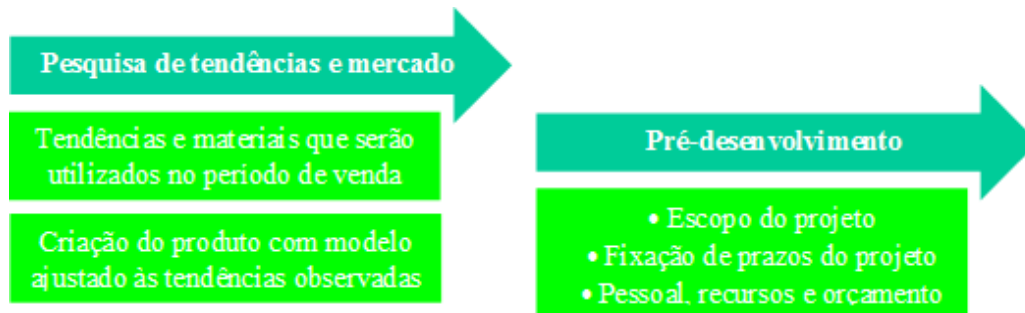
A Arezzo destaca-se no mercado nacional pela soma de qualidade e design contemporâneo expresso em suas peças, em consonância com as últimas tendências mercadológicas para o setor. Desta forma, o processo de desenvolvimento de produto tem sua concepção a partir de uma extensa pesquisa de mercado e conteúdo, com objetivo de atrelar tendências de moda atualizadas em consonância com os indicativos buscados pelas clientes que consumirão as peças ao final do processo. O presente projeto toma como referência o modelo de sapato “Anabela” – clássico criado em 1979 responsável por consolidar a marca no mercado – para a análise do processo de desenvolvimento de produto. Pode-se considerar que, haja vista que o produto compõe uma coleção vasta na companhia de outros produtos, o mesmo trata-se de um **subprojeto**, que visa a criação de um modelo específico, com as devidas especificidades, que ao se juntar com outros subprojetos – outros modelos de bolsas e sapatos desenvolvidos de forma diferenciada entre si – dão vida ao projeto, compreendido como a coleção.

Desde sua criação em 1979, o modelo revestido de junco que consolidou a marca no mercado nacional, vêm sendo recriado nas coleções lançadas pela Arezzo até os dias atuais. Atualmente, o modelo conta com uma estrutura semelhante ao modelo inicial, mas apresenta modificações significativas, tanto no design quanto na aplicação de matéria-prima aprimorada ao longo dos anos, possibilitando assim a observação da aplicação de um **projeto plataforma** no que diz respeito ao determinado produto. Atualmente, a Arezzo conta não só com modelos revestido em junco – como o primeiro, lançado em 1979 – como também revestido em palha de ráfia, por exemplo, que atualizou o clássico da marca frente as demandas do mercado atual.

O processo de desenvolvimento do produto “sapato Anabela” começa com uma vasta pesquisa mercadológica e conceitual sobres as tendências a serem empregadas pelo setor no período em que a coleção estará disponível, utilizando-se ferramentas de imprensa especializada e pesquisas de mercado e comportamento do consumidor. A partir do entrelaço entre ambas as demandas, é estipulado o modelo que deverá ser produzido. É nesta parte que é também feito uma prévia pesquisa sobre materiais que possam ser adotados no modelo, entre outros assuntos.

Tendo o produto estipulado após as pesquisas, na parte de **Pré-desenvolvimento** do projeto, é determinado o escopo do projeto. É também definido o cronograma de atividade e prazos do projeto, fatores determinantes tendo em vista que as coleções da Arezzo ocorrem

a curto prazo em grandes variações, além de definir necessidade de pessoal, recursos e orçamentos.



Sendo um produto continuamente lançado com seus aprimoramentos, as necessidades de pessoal e orçamentos não costumam oscilar entre um projeto e outro.

Na sequência, a parte de **Desenvolvimento** do produto é responsável por dar-lhe vida, em outras palavras. O produto começa a ganhar forma à medida em que a etapa de desenvolvimento completa suas divisões. O desenvolvimento, inicia-se com o *projeto informacional*, que desenrola um conjunto de informações acerca do modelo, indo desde a matéria prima até a colocação deste no mercado. É observada nesta etapa, quais clientes o modelo deverá atender, às variações na altura dos saltos para cada tipo de faixa etária e estilo de clientes. É também nesta etapa que com base em avaliações realizadas com suas clientes em modelos anteriores, que o projeto aprimora o modelo dentro das expectativas e experiências colhidas como requisitos dos clientes. Posteriormente, o desenvolvimento segue com o *projeto conceitual* que cria soluções para problemas que possam ser encontrados entre os clientes com experiências anteriores, ou mesmo com relação à própria ideia do modelo. A palha de ráfia combinada com tecido acamurçado como substituição ao junco, por exemplo, visa solucionar o problema de um sapato mais pesado e desconfortável, injetando leveza e conforto para uma coleção de Verão. Pesquisas de materiais e seus fornecedores mais viáveis ocorrem também nesta fase do desenvolvimento. Ajustado o projeto em consonância com as necessidades de mercado e de clientes específicos e com as condições da empresa, o desenvolvimento ganha sequência com o *projeto detalhado*, que começa a definir a concepção do produto, propriamente dita.

Nos últimos anos, a Arezzo Indústria e Comércio S/A, vem investindo em novas formas de produção que sejam mais ágeis e menos custosas para a empresa, visando economia e agilidade sem perder de vista as características que definem a marca: design e alta qualidade. A empresa possui atualmente sedes com atividade exclusivamente voltada à produção, com máquinas que colaboram para a agilidade e aperfeiçoamento do processo produtivo. A cada temporada, o modelo ganha características diferenciadas, o que demanda

ajustes à produção. Desta forma, é nesta etapa que se realiza um treinamento dos colaboradores para a linha de produção da peça. Por fim, a produção entra definitivamente em atividade com a fase de *preparação da produção*. Nesta fase, todos os materiais e recursos definidos como necessários nas etapas anteriores estão disponíveis, os funcionários já se encontram devidamente treinados para o processo e a parte burocrática com os agentes externos como fornecedores já se encontram concluídos. Nesta etapa, o produto surge palpável, fora do papel, numa estimativa inicial de cerca de mil pares para cada modelo. Terminada a parte de produção do produto propriamente dita, entra em cena a etapa final do processo de desenvolvimento, voltada para o lançamento do produto no mercado da Arezzo, que atualmente conta com mais de 356 lojas em 180 municípios brasileiros.



Parte final do processo de desenvolvimento, o *lançamento do produto* consiste na elaboração das especificidades do processo de venda, distribuição e atendimento do produto no mercado, tendo como ponto central o marketing de lançamento. Desde 2015, com o novo modelo de produção empregado pela Arezzo Indústria e Comércio S/A, visando a agilidade entre a produção e a disponibilidade dos produtos em seus pontos de venda, a empresa adota um programa que tenha um rápido cronograma de entrega para as lojas e para os clientes, no caso das compras efetuadas pelo e-commerce da marca. O produto não chega a ter um plano de divulgação expressivo exclusivo para si, pois juntamente de outros modelos compõem uma coleção como um todo, a qual terá todo conteúdo produzido a fim de atender sua promoção. No entanto, nas redes sociais da marca, como Facebook e Instagram, a marca promove conteúdos que visam apenas modelos específicos de suas produções, e assim ocorre com os modelos do sapato "Anabela". Por ser um clássico da marca que o produz desde 1979, o modelo já é diretamente ligado à imagem da marca e consolidado entre suas consumidoras, que frequentemente visitam suas lojas e encontram modelos novos do produto graças à estratégia de coleções reduzidas com o intuito de renovar as lojas da marca. Os modelos são enviados aos seus pontos de venda conforme as características do mercado em que cada loja está inserida. Modelos com preços mais elevados são colocados à venda em

maior frequência em pontos onde os percentuais de venda de produtos semelhantes são mais altos, enquanto em ambientes mercadológicos onde o percentual de peças com valor mais elevado é menor, a peça é colocada à disposição através de modelos mais simples e, portanto, de menor valor. As campanhas publicitárias das coleções que o produto está inserido é vinculado em grandes veículos de comunicações de mídia impressa e visual, além das redes sociais da marca, como as revistas “Vogue” e “Elle” – líderes no segmento –, em canais de TV como o GNT, da Globosat, e Facebook, Instagram e You Tube, respectivamente.

#### **2.1.2.2 – Gerenciamento e medição de desempenho do produto.**

A Arezzo Indústria e Comércio S/A demonstra uma sólida organização gerencial no que diz respeito à manutenção de seus projetos. Os produtos concebidos e comercializados pela marca possuem ampla gerencia desde a pesquisa de tendências até o *feedback* dos produtos por parte de suas consumidoras. Pode-se observar que o gerenciamento do produto “Anabela” por exemplo, inicia-se ainda na parte de pesquisa de tendências e definição do modelo, quando o tema central da coleção e suas características predominantes são discutidas e alinhadas com a alta administração como forma de alinhar as metas da coleção com os parâmetros mercadológicos do momento. Todas as partes envolvidas na concepção do produto possuem interligação umas com as outras, levando-se em consideração que o processo de desenvolvimento do produto é acompanhado em tempo real por todas as partes envolvidas. Cada etapa possui um líder encarregado de analisar se as atividades condizem com os tópicos pré-estabelecidos durante o planejamento do processo, independentemente da área e fase do projeto. Sistemas de controle interno permitem que todas as partes se sintonizem ao andamento e aos prazos do processo, como forma de acompanhamento e também de planejamento para a execução da fase que lhe é de competência. A equipe de Marketing, por exemplo, mesmo atuando praticamente no final do processo com o lançamento do produto no mercado, sabe exatamente como o produto deverá ser introduzido no mercado desde as primeiras etapas do desenvolvimento, e desde então começa a planejar sua estratégia.

Tendo em vista que a Arezzo possui ampla experiência no segmento em que atua e conta com o sapato “Anabela” como um produto fixo em seu portfólio, apenas modificando-o de acordo com as coleções que lança dentro de um projeto plataforma como já destacado anteriormente, o processo de desenvolvimento do produto não apresenta problemas recorrentemente encontrados. Por possuir equipes voltadas exclusivamente à produção de suas peças, a empresa não encontra dificuldades quanto à execução do determinado e por utilizar o retorno de suas clientes em experiências anteriores com o modelo, já alcançou um modelo quase que perfeito para seu público-alvo. A adequação e treinamento da equipe para

a produção das peças com as especificidades de cada coleção pode ser apontado como um dos únicos problemas encontrados em relação a questão organizacional da empresa para tal atividade.

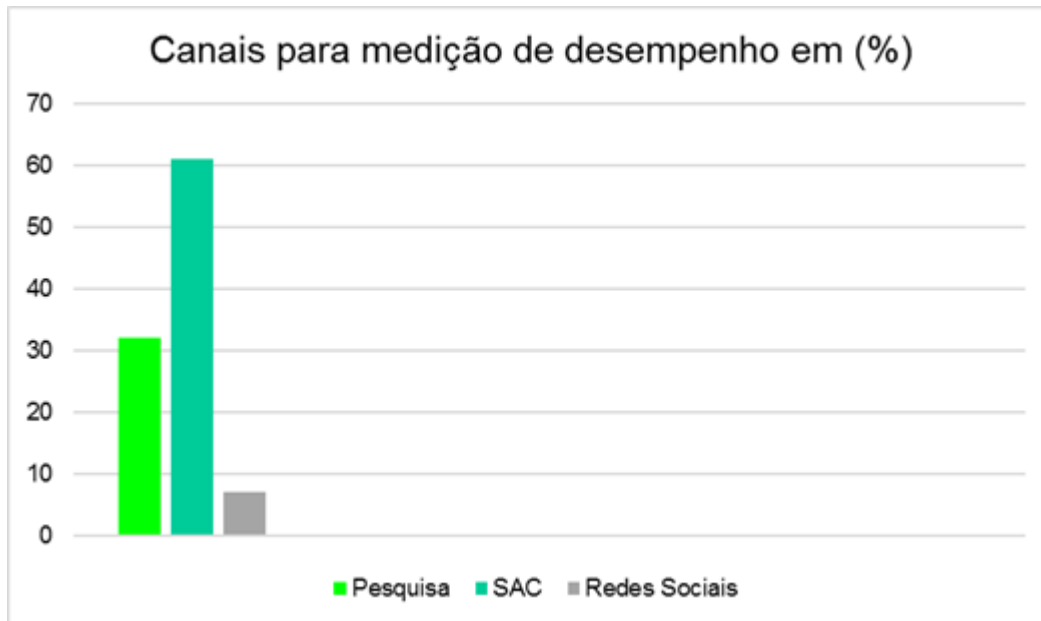
No que diz respeito à **medição de desempenho** do produto no mercado, a Arezzo Indústria e Comércio S/A se vale de inúmeras ferramentas de marketing e interatividade com a sua consumidora final. A empresa utiliza de informações internas e externas para mensurar o desempenho do produto no mercado, como relatórios de venda e consulta com as consumidoras da marca, por exemplo. No ambiente externo à empresa, por exemplo, nas compras realizadas no e-commerce da Arezzo ([www.arezzo.com.br](http://www.arezzo.com.br)) a marca possibilita que a cliente virtual acompanhe todo o trajeto de sua mercadoria e após constatada o recebimento do produto, envia via e-mail um questionário solicitando avaliação sobre o produto escolhido. Já no que diz respeito às ferramentas internas da empresa, a mesma também utiliza os números de mensagens registrados nos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC) que disponibiliza, via telefone, e-mail e chat online. O número de reclamações e possíveis defeitos registrados nestes canais, por exemplo, possibilitam que a mesma aprimore seus projetos posteriores.



Relatórios de vendas e um estudo analítico em comparação com as vendas de modelos anteriores também possibilita a marca a enxergar defeitos, necessidades e a própria aceitação do produto no mercado. No atual cenário tecnológico, as redes sociais também funcionam como um canal para a medição de desempenho do produto. Em agosto de 2017, por exemplo, a Arezzo foi um dos principais assuntos no Facebook ao promover uma ação com uma de suas clientes. Cadeirante, Maria do Carmo Vorcaro é cliente da Arezzo e possui dificuldades de encontrar calçados no mercado que atendam às suas necessidades. Na época, havia um modelo de tênis entre os produtos da Arezzo com zíperes nas laterais. A cliente adquiriu o produto, mas quando descobriu que os zíperes eram apenas de efeito estético, utilizou as redes sociais para lamentar a situação e, posteriormente, foi contemplada com um modelo personalizado com zíperes reais que atendiam às suas necessidades. A partir de então, a empresa sentiu necessidade de calçados com maiores possibilidades e passou a conceber modelos que seguiam esta vertente.

A Arezzo também possui um sólido sistema de **gerenciamento de dados**, que ajuda na medição do desempenho, tendo em mãos um conjunto de informações sobre faixa etária de suas principais clientes, estilo de vida, número de vendas do produto em cada coleção, venda por tipo de consumidora, entre outros, que permite à empresa direcionar sua "Anabela"

ao público que melhor lhe absorve no mercado. Para o presente projeto, buscou-se entrevistar dez clientes da marca Arezzo a respeito de quais canais elas utilizam ou poderiam utilizar em caso de *feedback* para avaliar o produto sapato “Anabela”. Os resultados seguem no gráfico abaixo:



### 2.1.2.3 – Plano de comunicação para a empresa.

#### ***“Plano de comunicação do projeto Sapato Anabela”***

Visando criar um plano de comunicação do projeto conforme apresentado nas aulas de Gestão de Desenvolvimento de Produtos, ministrada pelo Profº Gilberto Peixoto de Carvalho Filho, o presente Projeto Integrado desenvolveu um plano de comunicação de projeto tendo como base o desenvolvimento de um projeto plataforma do sapato Anabela, conforme se segue abaixo:

## 1. HISTÓRICO DE REGISTRO

| Versão | Data            | Autor              | Modificação           | Descrição  |
|--------|-----------------|--------------------|-----------------------|--|
| 1.0    | 08 de nov. 2017 | Gerente do Projeto | Criação               | Criação do documento   |
| 2.0    | 09 de nov. 2017 | Gerente do Projeto | Alterações de reunião | Reuniões na plataforma do projeto alteradas para Reunião Online      |
| 2.1    | 09 de nov. 2017 | Gerente do Projeto | Alterações de reunião | Reuniões em conferência alteradas para Reunião Online ou Face a Face |

## 2. MATRIZ DE COMUNICAÇÃO

| Assunto da Informação   | Ação Esperada (Objetivo)   | Destinatário                               | Meio ou Método da Comunicação   | Audiência   | Emissor                                      | Periodicidade         |
|---|--|--|---------------------------------|---|--|-----------------------|
| Reunião de Apresentação e início do projeto                           | Início formal do projeto com a apresentação dos envolvidos                         | Todas as partes integrantes do projeto     | Face a Face                     | Líderes de cada etapa e Stakeholders                      | Gerente do Projeto                           | Uma vez               |
| Planejamento das etapas do projeto                                    | Definir as diretrizes para a conclusão do projeto                                  | Todas as partes integrantes do projeto     | Face a Face                     | Líderes de cada etapa e Stakeholders                      | Gerente do Projeto                           | Uma vez               |
| Reunião com fornecedores e gerentes de produção                       | Definir cronograma de entrega e produção dos produtos                              | Gerente do projeto e líderes de capa etapa | Reunião Online                  | Gerente do projeto e líderes de cada etapa                | Fornecedores e Gerentes de produção          | Sempre que necessário |
| Reuniões de acompanhamento do projeto                                 | Observar o andamento do projeto/escopo   | Gerente do Projeto                         | Relatório em PDF via e-mail     | Gerente do projeto, líderes e equipe do projeto           | Líderes de cada etapa                        | Semanal               |
| Relatórios de desempenho do projeto                                   | Promover interação entre a equipe do projeto                                       | Todos                                      | Reunião Online                  | Gerente do Projeto  | Líderes de cada etapa                        | Diário                |
| Phase-gate  | Informar as partes sobre o término/início de uma nova fase                         | Todas as áreas envolvidas                  | Face a Face                     | Gerente do Projeto  | Líderes de cada etapa e Stakeholders         | Sempre que necessário |
| Reunião de alinhamento do projeto                                     | Informar ações que tenham surgido fora do previsto                                 | Gerente do Projeto e líderes               | Face a Face                     | Toda a equipe do projeto                                  | Líder da etapa em questão                    | Sempre que necessário |
| Treinamento dos usuários  | Treinar a equipe do projeto com relação aos cronogramas e combinados estabelecidos | Equipe do Projeto                          | Face a Face                     | Equipe do Projeto e Gerente do Projeto                    | Líderes de cada etapa                        | Uma vez               |
| Relatório de desempenho dos Stakeholders                              | Estar a par sobre o desenvolvimento dos Stakeholders (produção terceirizada)       | Gerente do Projeto                         | Reunião Online e PDF via e-mail | Líderes de cada etapa e demais partes externas envolvidas | Stakeholders ligados à produção terceirizada | Semanal               |
| Reunião com equipe de Marketing para introdução do produto no mercado | Definir a melhor estratégia para lançamento do produto no mercado                  | Gerente do Projeto                         | Face a Face                     | Gerente do Projeto e demais envolvidos                    | Equipe de Marketing                          | Uma vez               |
| Encerramento do projeto   | Formalizar o encerramento do projeto   | Equipe do Projeto                          | Face a Face                     | Todas as partes envolvidas                                | Gerente do Projeto                           | Uma vez               |

## 3. REUNIÕES

O Processo de Gerenciamento das Comunicações se dará por meio de reuniões realizadas nas seguintes formas:

- Reunião Face a Face
- Reunião Online

Todos os envolvidos nas reuniões de acordo com a Matriz de Comunicação deverão estar inteirados a respeito dos andamentos do projeto para o alinhamento devido entre as partes visando alcançar os objetivos almejados em cada evento. Nas reuniões Face a Face as partes devem participar de forma ética e respeitosa, atendendo as expectativas e trabalhando para promover o desenvolvimento previsto do projeto. Devem ser respeitados os horários, os locais de reunião e a ordem de

apresentação das etapas. Nas reuniões Online, os participantes devem prezar pelos mesmos princípios das reuniões Face a Face, acrescentando aspectos específicos. Os participantes das reuniões Online devem fiscalizar seus monitores e a qualidade de suas redes de internet no dia anterior à data marcada para reunião - juntamente ao setor de TI para as partes internas envolvidas no projeto. Todas as reuniões, Face a Face ou Online, deverão ser registradas através de ATA de Reunião, que no prazo máximo de 24 horas, deve ser encaminhado ao Gerente do Projeto, exclusivamente pelo endereço de e-mail ([gerente@projetoanabela.com.br](mailto:gerente@projetoanabela.com.br)).

### **Reunião de Apresentação do Projeto**

Data: 09 de nov. 2017 - das 14:00hs às 15:00 horas pelo Horário de Brasília.

Local: Arezzo Indústria e Comércio S/A. Avenida Projeto de Comunicação 100, São Paulo/SP. - 2º andar/sala 08.

### **Reunião de planejamento das etapas**

Data: 10 de nov. 2017 - às 14:00 horas às 15:00 horas pelo Horário de Brasília.

Local: Arezzo Indústria e Comércio S/A. Avenida Projeto de Comunicação 100, São Paulo/SP. - 1º andar/sala 09.

### **Reunião com fornecedores e gerentes de produção**

Data: Quando Necessário (agendar com no mínimo duas horas de antecedência pela plataforma online do projeto)

Reunião Online pela plataforma do projeto

([www.arezzo.com.br/projeto/anabela/acao/reuniao-online](http://www.arezzo.com.br/projeto/anabela/acao/reuniao-online))

Horários disponíveis: Das 09:00 hs\* às 09:30 hs\*; Das 15:00 hs\* às 15:30 hrs\*;

\*(pelo Horário de Brasília).

### **Relatório de acompanhamento do projeto**

Datas: 17 nov, 24 nov, 1 dez, 8 dez, 15 dez, 22 dez de 2017.

Horário: Até as 18:00 horas pelo Horário de Brasília.

Local: enviar exclusivamente em formato PDF para o e-mail do Gerente do Projeto ([gerente@projetoanabela.com.br](mailto:gerente@projetoanabela.com.br)).

### **Relatórios de desempenho**

Data: Diariamente, de segunda-feira a sexta-feira, no período de 11 de nov. de 2017 a 29 de dez. de 2017.

Reunião Online pela plataforma do projeto

([www.arezzo.com.br/projeto/anabela/acao/reuniao-online](http://www.arezzo.com.br/projeto/anabela/acao/reuniao-online))

Horário: Das 16:00 hs às 16:30 horas pelo Horário de Brasília).

### **Phase-Gates**

Datas: Sempre que necessário. (Agendar com um dia de antecedência, no mínimo, pela plataforma do projeto)

Horários Disponíveis: das 08:00 hs\* as 08:30 hrs\*, das 13:00 hs\* as 13:30 hs\*, \*pelo Horário de Brasília.

Local: Arezzo Indústria e Comércio S/A. Avenida Projeto de Comunicação 100, São Paulo/SP. - 2º andar/sala 08.

### **Reunião de alinhamento**

Datas: Sempre que necessário. (Agendar com um dia de antecedência, no mínimo, pela plataforma do projeto)

Horários Disponíveis: das 08:00 hs\* as 08:30 hrs\*, das 13:00 hs\* as 13:30 hs\*, \*pelo Horário de Brasília.

Local: Arezzo Indústria e Comércio S/A. Avenida Projeto de Comunicação 100, São Paulo/SP. - 2º andar/sala 08.

### **Treinamento dos usuários**

Datas: Quando necessário. (Agendar com um dia de antecedência, no mínimo, pela plataforma do projeto)

Horários Disponíveis: das 08:00 hs às 10:00 hrs, pelo Horário de Brasília.

Local: Arezzo Indústria e Comércio S/A. Avenida Projeto de Comunicação 100, São Paulo/SP. - Salão 05.

### **Relatório de desempenho dos Stakeholders**

Datas: 15 nov, 22 nov, 1 dez, 6 dez, 14 dez, 21 dez de 2017.

Reunião Online pela plataforma do projeto

([www.arezzo.com.br/projeto/anabela/acao/reuniao-online](http://www.arezzo.com.br/projeto/anabela/acao/reuniao-online))

Horário disponível: Das 15:30 hs às 16:00 hs, pelo Horário de Brasília.

### **Reunião com equipe de Marketing**

Data: Quando necessário. (Agendar com, com mínimo, um dia de antecedência pela plataforma do projeto)

Horários disponíveis: das 10:00 hs\* as 11:00 hs\*, das 11:00hs\* as 12:00 hs\*; \*pelo Horário de Brasília.

Local: Arezzo Indústria e Comércio S/A. Avenida Projeto de Comunicação 100, São Paulo/SP. - 1º andar/sala 9.

### **Encerramento do projeto**

Data: Quando necessário. (Agendar com, com mínimo, um dia de antecedência pela plataforma do projeto)

Horário disponível: das 15:00 hs as 17:00 horas, pelo Horário de Brasília.

Local: Arezzo Indústria e Comércio S/A. Avenida Projeto de Comunicação 100, São Paulo/SP. - Salão 01.

## **2.1.3- CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO**

O processo produtivo da empresa Arezzo é terceirizado através da figura do Agente, que é uma empresa especialista em otimizar e distribuir a produção através de pequenos fabricantes localizados no polo industrial da região do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul. Os insumos para a produção são negociados diretamente com a Arezzo, principalmente o couro, que com sua escala garante um preço muito mais acessível do que se cada produtor individual realizasse a negociação. Essa rede de relacionamento entre a Arezzo, Agente e produtores locais faz com que todos saiam ganhando. Para a empresa o pólo produtor do Vale dos Sinos é importante, já que hoje no país, talvez seja o único local capaz de oferecer mão de obra qualificada e especializada na produção de sapatos. Já para os produtores locais e para o Agente, o relacionamento com a companhia é importante, principalmente agora que a exportação de calçados está baixa, fazendo com que o mercado local também seja uma ótima fonte de demanda, alternativa à exportação.

A produção terceirizada utilizada pela Arezzo é a principal estratégia hoje para a competitividade. Isto se dá pela capacidade de redução de custos e operações. Porém como

a Arezzo é uma marca de luxo, o controle dessa produção deve ser acompanhado de perto uma vez que os produtos devem acompanhar a essência da marca.

A produção deve estar totalmente integrada com as oito coleções que são lançadas durante o ano. Uma vez que as franquias devem ser atendidas em total equidade. O processo produtivo da Arezzo é bem complexo uma vez que envolve a produção dos itens por terceirizadas, porém atende de maneira satisfatória todas as características exigidas por esse negócio. Para que isso ocorresse a Arezzo desenvolveu seus próprios processos e controles.

## **2.2-MELHORIA NO PROCESSO**

A produção da Arezzo é totalmente terceirizada nas melhores empresas calçadistas do Brasil. Hoje a empresa está entre os sete maiores fabricantes de calçados no país no ranking internacional, sendo principal grife que lança tendências nesse setor no país, estando sempre presente nas mais prestigiadas revistas, jornais e sites do país como referência estética da moda em calçados, bolsas e acessórios femininos.

A rede possui atualmente 250 lojas distribuídas em mais de 113 municípios e presentes em todos os estados brasileiros com R\$ 400 milhões de faturamento, 3 milhões, em média, de produtos vendidos e 1 milhão de clientes cadastrados.

Através de um sistema implantado pela SISNEMA, a Arezzo controla todos os seus recursos de rede e serviços com o CACTI e NAGIOS, que possibilita a identificação imediata do problema no ciclo de produção de cada produto, sendo possível adotar medidas de correção pró-ativas evitando problemas e possíveis inter rompimento na produção.

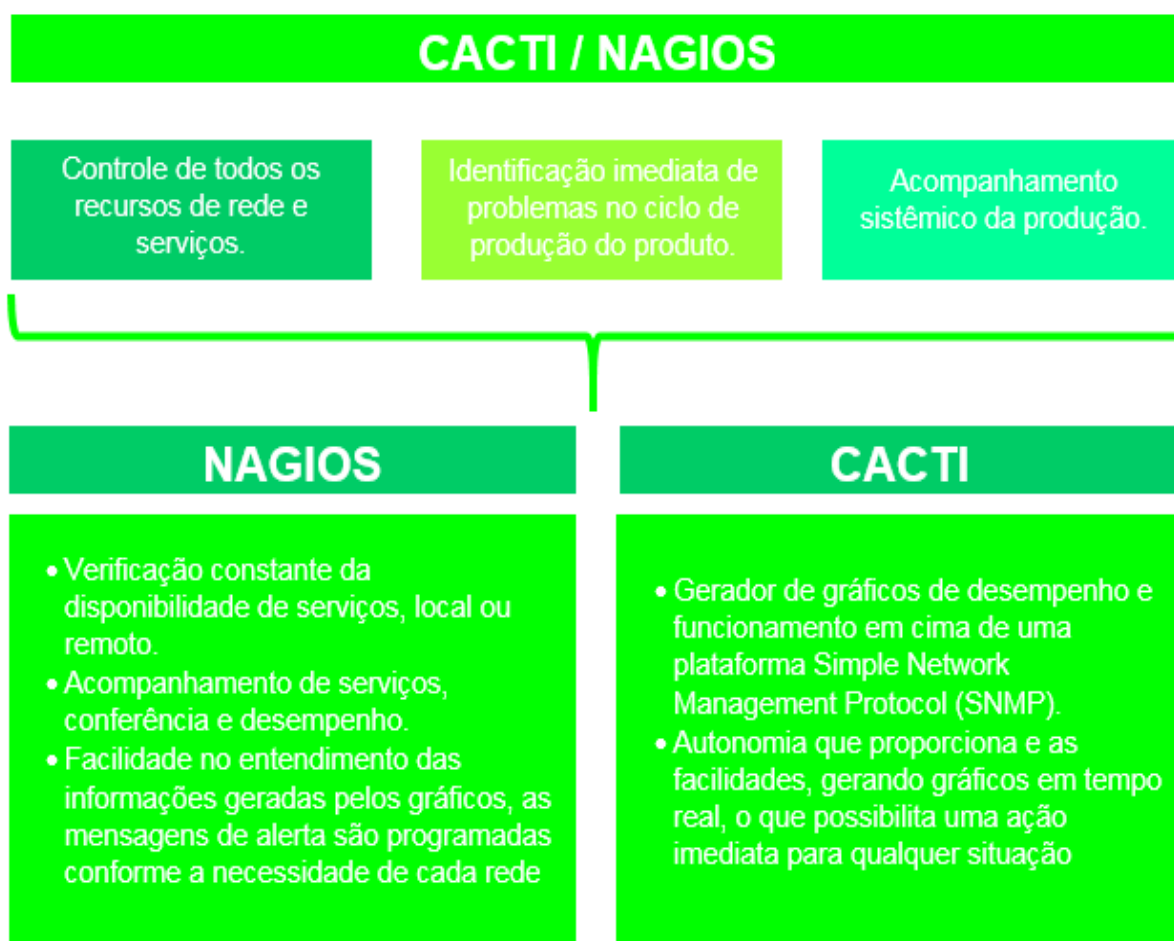
Com toda a importância da empresa Arezzo no cenário econômico, a adoção de novos sistemas de segurança de rede e controle dos recursos e serviços do ambiente se fez necessário, para Moacir Duarte Júnior, analista de suporte da Arezzo, acompanhou de perto o processo e diz já estar utilizando essas novas ferramentas “é interessante porque dessa forma tenho todo controle e visão geral da rede” declarou.

Uma das ferramentas implantadas é o CACTI, que gera gráficos de desempenho e funciona em cima de uma plataforma Simple Network Management Protocol (SNMP), ou seja, depois de configurado, o CACTI gerencia vários dados que o SNMP fornece, como: espaço em disco, utilização da CPU, tráfego de rede, entre outros.

Uma das principais funções dessa ferramenta é a autonomia que proporciona e as facilidades, gerando gráficos em tempo real, o que possibilita uma ação imediata para

qualquer situação. A partir do momento que algum serviço ou recurso está com problemas o programa manda uma aviso por e-mail com as informações

Outro recurso utilizado é o NAGIOS, que verifica constantemente a disponibilidade de serviços, local ou remoto, com a opção de aviso por e-mail quando ocorre um problema. O software é utilizado para acompanhamento de serviços, conferência e desempenho. Um diferencial do programa é a facilidade no entendimento das informações geradas pelos gráficos, as mensagens de alerta são programadas conforme a necessidade de cada rede. O monitoramento também pode ser feito através de relatórios, proporcionando um acompanhamento, mostrando o tempo de atividade/ inatividade dos servidores e serviços.



## 2.3-ANÁLISE FINANCEIRA

A Arezzo é uma empresa desenvolvedora de produtos, que terceiriza grande parte de sua produção e de suas vendas, conseguindo desta maneira crescer sem necessidade de

muitos investimentos, proporcionando à empresa uma rentabilidade superior a maioria das empresas varejistas, importante em um ambiente de juros altos como é o Brasil hoje.

Com a implantação dos novos sistemas de rede, a Arezzo consegue um controle total e a identificação dos problemas, que auxilia no controle da rede.

Com a identificação imediata do problema a empresa economiza tempo e dinheiro com a solução do mesmo. Antes o processo ficava parado por vários dias, até que o problema, quando ocorre, é identificado e solucionado logo em seguida, sem a necessidade de interrupções.

Com a análise financeira da Arezzo, conseguimos identificar que a empresa não utiliza um método adequado para o rateio dos seus custos, ficando por vezes uma interpretação superficial dos dados, já que não está especificado os reais custos que a empresa tem para fabricação dos seus produtos, mesmo com a condição de terceirização da produção, ficando claro que a empresa não possui total conhecimento e controle sobre a etapa de produção em si, mas possui controle apenas na parte inicial do projeto (estudo de design, pesquisa em mídia social, escolha de materiais utilizado para a produção, etc) e fase final (entrega final do produto para aprovação e seleção, inserção dos produtos em franquias e catálogo virtual, etc).

O processo de desenvolvimento até as encomendas finais, levam em torno de 60 dias para cada coleção, o preço dos produtos é definido pela Arezzo com base no preço em que os clientes estariam dispostos a pagar. O preço é dividido pelo total de 3,69x, que representa a diferença entre o custo e o valor de venda, e o resultado tem que ser igual ao custo de produção do produto. Caso as empresas terceirizadas responsáveis pela produção não consegue produzi-los por este custo, o produto volta para a fase de criação, onde os designers tentam mudar algum aspecto ou material do produto para que o seu custo se ajuste ao preço pré-definido, caso não seja possível, o produto é abandonado e não vai para a produção.

### **Rateio por produto e Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC):**

Utilizando-se dos conceitos ministrados pela Prof<sup>a</sup> Renata E. de Alencar Marcondes, na matéria Gestão Estratégica de Custos, realizou-se o Rateio por produto e e Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) da Arezzo Indústria e Comércio S/A, tendo como referência os resultados divulgados aos investidores, referente ao exercício de 2016. Para ambos os cálculos foram selecionados por produtos “bolsas” e “sapatos”.

### 2.3.1 Rateio por produto

| Custos Diretos                                  |                | Despesas                 |                |
|---|----------------|--------------------------|----------------|
| MATÉRIA PRIMA PARA PRODUÇÃO DE SAPATOS          | 633.439.767,40 | DESPESAS BANCÁRIAS       | 330.800,00     |
| MÃO-DE-OBRA DIRETA PARA PRODUÇÃO DE SAPATOS     | 13.292.938,80  | DESPESAS COMERCIAIS      | 302.708.000,00 |
| MATÉRIA PRIMA PARA PRODUÇÃO DE BOLSAS           | 62.189.232,60  | DESPESAS ADMINISTRATIVAS | 92.846.000,00  |
| MÃO-DE-OBRA PARA PRODUÇÃO DE BOLSAS             | 1.305.061,20   | DESPESAS OPERACIONAIS    | 241.100.000,00 |
| ENCARGOS DA MÃO-DE-OBRA DIRETA P/ PROD. SAPATOS | 3.882.798,40   | DESPESAS COM PESSOAL     | 180.358.000,00 |
| ENCARGOS DA MÃO-DE-OBRA DIRETA P/ PROD. BOLSAS  | 381.201,60     | DESPESAS COM LOJAS       | 35.946.000,00  |
|   |                | PROPAGANDA               | 725.300.000,00 |
|   |                | FRETES PARA ENTREGA      | 239.270.000,00 |
|   |                | ICMS                     | 4.045.000,00   |
|   |                | PIS/COFINS               | 4.508.000,00   |
| <b>Custos Indiretos</b>                         |                |                          |                |
| DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO                        | 25.815.000,00  |                          |                |
| MANUTENÇÃO DAS MÁQUINAS                         | 9.360.000,00   |                          |                |
| COMPUTADORES E UTENSÍLIOS DA FÁBRICA            | 20.460.000,00  |                          |                |
| MÃO DE OBRA INDIRECTA                           | 12.030.000,00  |                          |                |
| ENCARGOS DA MÃO DE OBRA INDIRECTA               | 1.106.900,00   |                          |                |

|                               | SAPATOS    |                       | BOLSAS     |                      | TOTAL                     |
|-------------------------------|------------|-----------------------|------------|----------------------|---------------------------|
| <b>CUSTOS DIRETOS</b>         |            |                       |            |                      |                           |
| Matéria Prima                 | R\$        | 633.439.767,40        | R\$        | 62.189.232,60        | R\$ 695.629.000,00        |
| Mão de Obra                   | R\$        | 13.292.938,80         | R\$        | 1.305.061,20         | R\$ 14.598.000,00         |
| Encargos da M.O.              | R\$        | 3.882.798,40          | R\$        | 381.201,60           | R\$ 4.264.000,00          |
| <b>Total custos diretos</b>   | <b>R\$</b> | <b>650.615.504,60</b> | <b>R\$</b> | <b>63.875.495,40</b> | <b>R\$ 714.491.000,00</b> |
| <b>CUSTOS INDIRECTOS</b>      |            |                       |            |                      |                           |
| Depreciação                   | R\$        | 23.508.512,38         | R\$        | 2.306.487,62         | R\$ 25.815.000,00         |
| Mão de Obra Indireta          | R\$        | 10.955.158,01         | R\$        | 1.074.841,99         | R\$ 12.030.000,00         |
| Demais custos indiretos       | R\$        | 28.163.680,48         | R\$        | 2.763.219,53         | R\$ 30.926.900,01         |
| <b>Total custos indiretos</b> | <b>R\$</b> | <b>62.627.350,87</b>  | <b>R\$</b> | <b>6.144.549,14</b>  | <b>R\$ 68.771.900,01</b>  |
| <b>CUSTO TOTAL</b>            | <b>R\$</b> | <b>713.242.855,47</b> | <b>R\$</b> | <b>70.020.044,54</b> | <b>R\$ 783.262.900,01</b> |
| <b>QTDES PRODUZIDAS</b>       |            | <b>11.181.000</b>     |            | <b>1.097.000</b>     | <b>12.278.000</b>         |
| <b>CUSTO UNITÁRIO</b>         | <b>R\$</b> | <b>63,79</b>          | <b>R\$</b> | <b>63,83</b>         |                           |

### 2.3.2 Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC)

**Bolsas:**

|   |              |            |                     |
|---|--------------|------------|---------------------|
| MÃO-DE-OBRA PARA PRODUÇÃO DE BOLSAS               | <b>FIXO</b>  | R\$        | 1.305.061,20        |
| ENCARGOS DA MÃO-DE-OBRA DIRETA P/ PROD. DE BOLSAS | <b>FIXO</b>  | R\$        | 381.201,60          |
| DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO                         | <b>FIXO</b>  | R\$        | 2.307.861,00        |
| MANUTENÇÃO DAS MÁQUINAS                           | <b>FIXO</b>  | R\$        | 836.784,00          |
| COMPUTADORES E UTENSÍLIOS DA FÁBRICA              | <b>FIXO</b>  | R\$        | 1.829.124,00        |
| <b>Custo Fixo</b>                                 | <b>Total</b> | <b>R\$</b> | <b>6.660.031,80</b> |

|                                       |                 |            |                      |
|---------------------------------------|-----------------|------------|----------------------|
| MATÉRIA PRIMA PARA PRODUÇÃO DE BOLSAS | <b>VARIÁVEL</b> | R\$        | 62.189.232,60        |
| MÃO DE OBRA INDIRETA                  | <b>VARIÁVEL</b> | R\$        | 1.075.482,00         |
| ENCARGOS DA MÃO DE OBRA INDIRETA      | <b>VARIÁVEL</b> | R\$        | 98.956,86            |
| <b>Custo Variavel</b>                 | <b>Total</b>    | <b>R\$</b> | <b>63.363.671,46</b> |

|                        |     |              |
|------------------------|-----|--------------|
| Custo Fixo             | R\$ | 6.660.031,80 |
| Preço de Venda         | R\$ | 543,33       |
| Custo Variável         | R\$ | 57,76        |
| Ponto de Equi.Contábil | R\$ | 13.715,93    |
| VENDA                  | R\$ | 7.452.275,76 |
| CUSTO DE VENDA         | R\$ | 792.243,96   |
| MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO | R\$ | 6.660.031,80 |
| MC - CUSTO FIXO        |     | 0            |

### Sapatos:

|  |              |            |                      |
|--|--------------|------------|----------------------|
| MÃO-DE-OBRA DIRETA PARA PRODUÇÃO DE SAPATOS        | <b>FIXO</b>  |            | 13.292.938,80        |
| ENCARGOS DA MÃO-DE-OBRA DIRETA P/ PROD. DE SAPATOS | <b>FIXO</b>  |            | 3.882.798,40         |
| DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO                          | <b>FIXO</b>  | R\$        | 23.507.139,00        |
| MANUTENÇÃO DAS MÁQUINAS                            | <b>FIXO</b>  | R\$        | 8.523.216,00         |
| COMPUTADORES E UTENSÍLIOS DA FÁBRICA               | <b>FIXO</b>  | R\$        | 18.630.876,00        |
| <b>Custo Fixo</b>                                  | <b>Total</b> | <b>R\$</b> | <b>67.836.968,20</b> |

|  |                 |            |                       |
|--|-----------------|------------|-----------------------|
| MATÉRIA PRIMA PARA PRODUÇÃO DE SAPATOS | <b>VARIÁVEL</b> |            | 633.439.767,40        |
| MÃO DE OBRA INDIRETA                   | <b>VARIÁVEL</b> | R\$        | 10.954.518,00         |
| ENCARGOS DA MÃO DE OBRA INDIRETA       | <b>VARIÁVEL</b> | R\$        | 1.007.943,14          |
| <b>Custo Variavel</b>                  | <b>Total</b>    | <b>R\$</b> | <b>645.402.228,54</b> |

|                        |     |               |
|------------------------|-----|---------------|
| Custo Fixo             | R\$ | 67.836.968,20 |
| Preço de Venda         | R\$ | 571,43        |
| Custo Variavel         | R\$ | 57,72         |
| Ponto de Equi.Contabil | R\$ | 132.053,84    |
| VENDA                  | R\$ | 75.459.528,40 |
| CUSTO DE VENDA         | R\$ | 7.622.560,20  |
| MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO | R\$ | 67.836.968,20 |
| MC - CUSTO FIXO        |     | 0             |

### 3-CONCLUSÃO

Realizadas as análises pertinentes à elaboração do presente Projeto Interdisciplinar, observou-se que a Arezzo Indústria e Comércio S/A possui um sólido sistema de processo, visto que a mesma se utiliza de acompanhamento sistemático de suas produções, realizadas em empresas terceirizadas, conforme observado no tópico de Melhoria do Processo, em referência à matéria de Gestão de Processos.

No que diz respeito à matéria de Gestão de Desenvolvimento de Produtos, pôde-se constatar através da análise que originou neste Projeto Interdisciplinar, que a Arezzo Indústria e Comércio S/A desenvolve com notável eficiência os projetos de desenvolvimento de seus produtos, tanto pelos formatos em que os mesmos são realizados, seguindo cronogramas justos e uma rede de clientes internos e externos extensa, como também pela forma como se mantém no mercado com modelos que consolidaram a marca e continuam no topo das vendas a cada coleção, como o clássico modelo do sapato “Anabela” destacado neste Projeto Interdisciplinar.

Analisando o tópico de melhoria no processo, conseguimos verificar que com a adesão dessas novas ferramentas, agora é possível um controle total sobre o que está acontecendo na rede, o que faz com que a Arezzo ganhe em produtividade e diminui a incidência de problemas.

Com a análise financeira da empresa, chegamos a conclusão de que a empresa investe muito tempo e dinheiro para a criação de um novo produto para que, no final, ele seja descartado porque o custo de produção é alto. Uma solução para este problema é ratear os custos de produção e definir o preço de venda de uma forma diferente, de modo que o consumidor pague o preço justo pelo produto oferecido pela Arezzo.

## 4-BIBLIOGRAFIA

AREZZO. <<https://www.arezzo.com.br/>> Acesso em: 20 set. 2017.

AREZZO & CO. <<http://arezzoco.com.br/>> Acesso em 23 set. 2017.

O NEGÓCIO DO VAREJO. Arezzo caminha para o fast fashion. NET, São Paulo/SP, nov.2015. Disponível em <<http://onegociodovarejo.com.br/arezzo-caminha-para-o-fast-fashion/>> Acesso em: 13 out.2017.

ESTADÃO.

<<http://economia.estadao.com.br/noticias/releases-ae,multinacionais-descobrem-centro-logistico-no-es-e-area-esta-se-transformando-em-um-dos-maiores-centros-de-distribuicao-do-brasil,70001686215>>

ISTO É DINHEIRO

<<https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20040615/pegada-arezzo/185>>

BOVESPA

<<http://bvmf.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/ResumoEmpresaPrincipal.aspx?codigoCvm=22349&idioma=pt-br>>