



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

JUNHO 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:

Arnaldo Otorino S. Honorato, RA 17000401

Caroline Cristina Rodrigues Oliveira, RA 17000257

Guilherme Fonseca C. dos Santos, RA 17000719

Jaqueline Guerra Lucio, RA 17000439

Lais Bedin Gomes, RA 17000290

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2020

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	7
2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	7
2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	8
2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	10
2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO	13
2.2 MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)	15
2.3 ANÁLISE FINANCEIRA	18
3 CONCLUSÃO	19
REFERÊNCIAS	20
ANEXOS	22

1 INTRODUÇÃO

O presente projeto tem por objetivo apresentar uma proposta de melhoria de processos tendo como objeto de estudo a empresa ZZAB COMÉRCIO DE CALÇADOS LTD, a fim de compreender a estrutura dos processos que acontecem na mesma.

Será apresentado neste projeto sínteses e conceitos apresentados e discutidos nas aulas teóricas e práticas que compõem o 7º módulo do curso de Administração composto pelas 5 disciplinas:

- Logística Integrada que nos possibilitou através de ferramentas e conceitos apresentados em sala de aula, analisar e expor uma cadeia de suprimentos em toda a sua extensão.
- Gerenciamento de Projetos que neste trabalho nos auxiliará para apresentar o processo de criação e desenvolvimento de um produto/serviço, desde sua ideia até a entrega a seu consumidor.
- Administração de Produção que tem por objetivo nos auxiliar na caracterização do processo produtivo e todas as suas etapas da empresa objeto de estudo.
- Gerenciamento de Processos esta que será o objetivo geral deste processo, pois nos auxiliará para entender os processos existentes na empresa e por fim propor melhorias.
- Gestão Estratégica de Custos que nos possibilitará identificar todos os custos existentes nos departamentos da organização, reata-los a fim de encontrar um ponto de equilíbrio econômico.

Em todas as disciplinas que auxiliaram na elaboração deste trabalho, entende-se, que quando a empresa promove um entende da gestão de logística de seu estabelecimento, objetiva atrair resultados e que influenciaram diretamente na qualidade e nos resultados financeiros. O estoque de uma loja de varejo é um pouco mais abrangente e com uma demanda grande, entendendo se que a sua matéria prima estocada é sapatos, bolças e acessórios, e mercadorias de alto valores, já que a Arezzo foi escolhida para o estudo de caso, trabalha com uma ampla variedade de modelos, cores e tamanho, e uma grande diversidade de seus produtos. As alternativas encontradas pelos gestores do estabelecimento

é comprar em pequena quantidade na maioria um par de calçado e bolsa, o ciclo do produto é médio e falta de alguns itens em estoque na hora da venda é algo raro, por trabalhar com um estoque alto.

Esse trabalho tem como objetivo analisar e gerir um modelo para uma melhor gestão, que poderá reduzir custos, reduzir perdas de matérias primas, satisfação do cliente, e entender seu processo de produção e logística para melhorar seu desempenho a curto e longo prazo.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Na etapa de desenvolvimento do trabalho o aluno deverá explorar toda a interdisciplinaridade proposta no *Módulo 07 do curso de Administração – Gestão Logística.*

2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 1972, pelos irmãos empreendedores Anderson e Jefferson Birman, a Arezzo é hoje a maior marca de varejo de calçados femininos fashion da América Latina, reunindo conceito, alta qualidade e design contemporâneo.

A consolidação da marca no mercado nacional pode ser observada também por seu histórico de premiações: eleita sete vezes a melhor franquia do Brasil no segmento vestuário, calçados e acessórios; Prêmio Alshop Visa, recebendo o Prêmio Hors Concours pelo voto do consumidor, oito anos de excelência em franquias e está no ranking de marcas mais valiosas do Brasil. Hoje a rede de franquias Arezzo possui mais 356 lojas distribuídas em 180 municípios e está presente em todos os estados brasileiros.

O principal ramo de atividade da companhia é a industrialização e a comercialização de artigos de couro e plástico em geral incluindo sapatos e artigos de vestuário.

Razão social: AREZZO INDÚSTRIA E COMERCIO S/A.

CNPJ: 156.590.234/0001-76.

Atividade principal: Têxtil e Vestuário.

2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Os fatores de sucesso da logística integrada, podem ser consideradas eficaz através de vários níveis que compõe, desde a redução de custo, e serviços contínuos melhorados.

“De acordo com Sinchi, Levi et al.,(2003), para uma gestão de logística ser precisa ela deva utilizar e integrar de maneira eficaz, os fornecedores, fabricantes, para que os produtos sejam distribuídos em quantidades certas, sua distribuição e localização no tempo preciso, com o objetivo de satisfação de serviços prestados e economia de custos”.

Figura em anexo.

Cadeia logística pode ser definida como o ciclo da vida dos processos que compreendem os fluxos físicos, informativos, financeiros e de conhecimento, cujo objetivo é satisfazer os requisitos do consumidor final com produtos e serviços de vários fornecedores ligados. Com o foco voltado para outros processos, que não sejam apenas atividades logísticas, o trabalho de melhoria contínua e otimização das rotinas de trabalho passa a existir ao longo de toda a cadeia, o que acaba beneficiando todos os elos envolvidos.

Cadeia de suprimento tem como objetivo maximizar o valor global gerado, a lucratividade é entre sua receita gerada pelo cliente e o custo total. Suas características é maiores ciclos de vidas, melhoria de qualidade, recursos envolvidos na atividade, rapidez no pedido e atendimento, etc. Que no caso da Arezzo é utilizado a matéria prima, sendo assim o couro, borracha e madeira. Até chegar no último processo o consumidor final.

As vendas são feitas através de lojas físicas (356 lojas distribuídas em 180 município) e plataforma online. Após login no site, as compras serão efetuadas através do "carrinho de compras", e finalização do pedido. Quando o cliente vá até a loja para escolher, são atendidos por vendedores, que pelo seu pedido dar sugestões e oferece as novas coleções, tendo um relacionamento com seu cliente.

A empresa utiliza a demanda dependente pois, o item que no caso são sapatos, bolsas e acessórios, depende apenas do mercado de vendas. O método usado é o qualitativo, tendo informações subjetivas é realizada por pesquisas com os consumidores, não são vendas fixas e fechada por mês, varia muito conforme coleção, ano e mercado. O fornecedor é a própria Arezzo que abastece todas as suas filiais e o próprio site.

Independente da ocasião sempre haverá um estoque de segurança, mantendo sempre uma quantidade de modelos e numeração, esperando a qualquer vender inesperada. O método utilizado é curva abc, identifica os produtos por sua linha de importância, assim dando valor a um sapato, o A são as coleções populares e novas, justificando uma demanda maior no estoque, o B os modelos são fixos que geralmente não muda tendo sempre estocado, como a linha tradicional, já o C são as tendências ultrapassadas que sobraram, as que necessita da queima de estoque e promoções, gerando menos valor a empresa.

Em 2016 a Companhia inaugurou seu novo centro de distribuição em Cariacica (ES), o que permitiu a ampliação da capacidade de reposição em grade aberta e, dado a maior proximidade aos principais mercados consumidores, uma redução do lead-time das reposições. Os resultados foram que com sua evolução, os gestores podem gerenciar a cadeia de produtos de maneira sucinta e estratégica.

2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Neste trecho do trabalho, será abordado conteúdo referente à matéria de Gerenciamento de Projetos que é uma competência estratégica para as organizações, que traz como foco a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma eficiente e eficaz, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio, assim, melhorando o desempenho de um produto em seu respectivo mercado.

A empresa Arezzo tem como portfólio campanhas na internet e seus catálogos com todos seus produtos, têm também novos lançamentos, além de vender sapatos à empresa tem bolsas e acessórios.

Eles trabalham com projetos plataforma onde eles fazem a adaptação do produto para atender os clientes, eles buscam atender todos os gostos das mulheres assim lançam coleções de acordo com as estações de outono, inverno, verão e primavera, para isso é realizada uma pesquisa de mercado onde os produtos são considerados de curtos prazos só os que são produzidos de acordo com as tendências, pois tem a duração inferior a um ano, isso varia de acordo com os modelos porque os sapatos tradicionais são considerados de longo prazo, suas bolsas e acessórios também variam porque se for parte da coleção e considerado de curto prazo.

De acordo com os dados dos últimos anos a empresa arezzo produz cerca 14,5 milhões de sapatos por ano, a empresa arezzo possui 448 unidades, sendo 440 no Brasil e 8 no Exterior, sua sede se localiza em São Paulo, ela possui 2.465 funcionários tendo o aumento comparativo de 1,1% por ano, com a margem de lucro bruto 218.217.

Os seus produtos são representados por seis marcas (Arezzo, Scgutz, Anacapri, Alexandre Birman, Fiever e Alme), são comercializados por (lojas monomarcas, que compreendem as lojas próprias, webcommerce, franquias e lojas multimarcas) como são segmento independentes, não são gerenciadas pela administração, sendo os resultados da companhia acompanhados, avaliados e monitorados de forma integrada.

A gestão realizada para os colaboradores tem o intuito de incentivar o time de vendas que participam através da via internet de 3 convenções de venda por ano, alinham discursos de venda e motivação principalmente antes dos lançamentos das coleções, Amplo programa

de auxílio as franquias ajudando nas metas de vendas e rentabilidade, a empresa fornece treinamento como técnicas de vendas, faz gerenciamentos de lojas, trata de marketing e investimentos em ambientação de treinamentos.

No desenvolvimento de coleção são criados 11.500 modelos ao ano, e são lançados de 15 a 18 lançamentos por ano, eles utilizam como estratégia de venda o marketing para despertar desejo nas suas clientes e a cada coleção o marketing inspira novo desejo de compra.

Os principais ativos reconhecidos pela companhia são: caixa, contas a receber de clientes e aplicações financeiras. Os ativos foram classificados nas categorias de custo amortizado.

Os principais passivos reconhecidos pela empresa são: contas a pagar fornecedores e empréstimos e financiamentos. Esses passivos foram classificados na categoria de custos amortizados.

A empresa utiliza instrumentos financeiros derivativos para proteção contra risco de variação das taxas de câmbio. O método para reconhecer o ganho ou a perda resultante depende do fato derivativo a ser designado ou não como um instrumento de hedge nos casos de adoção da contabilidade de hedge (hedge accounting). Neste caso, o método depende do item que está protegido por hedge. E realizado o gerenciamento do desempenho do produto através do Ciclo de vida do projeto citado logo a baixo:

Introdução: é realizado um estudo de acordo com os gostos e com as decisões tomadas, lançam os produtos e nessa fase o lucro é baixo.

Crescimento: é quando tem a aceitação do produto e os lucros é crescente, essa fase é considerada maior fase de crescimento de um produto de moda.

Maturidade; baixo crescimento de vendas os lucros diminuem ou se torna estáveis, nessa fase a empresa faz muito uso do marketing como estratégia, para sobre sair sobre seus concorrentes.

Declínio: os lucros e as venda do produto começam a cair, Final de coleções eles começam a liquidar os estoques nas suas próprias lojas e também repassando para outras lojas do ramo.

Todos esses projetos têm início, meio e fim essas fases tem gerenciamento para ter controle do desempenho do produto.

Os problemas recorrentes encontrados são reclamações de demora da entrega dos produtos, produtos com pequenos defeitos, algumas devoluções, pois os números dos sapatos não servirão entre outras referentes ao produto, todas as reclamações são respondidas eles dão atenção para seus clientes no site da empresa e no reclame aqui, a maioria dos problemas é resolvida, a empresa responde todas as reclamações, a empresa é muito responsável e zela sua imagem e se preocupa em atender seus clientes da melhor forma.

2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

A Arezzo&Co possui abastecimento que une a produção própria, realizada no parque industrial localizado na cidade de Campo Bom, no Rio Grande do Sul, com o sistema fação, que se dá pela contratação de fábricas e ateliers independentes e especializados.

O fornecimento às fábricas e aos ateliers independentes de parte da matéria-prima necessária à produção é realizado pela Companhia, o que propicia ganhos de escala na compra dos insumos, bem como a qualidade e uniformidade dos materiais utilizados.

O modelo de terceirização por meio de fábricas e ateliers independentes reduz a necessidade de investimento em capacidade instalada, além de otimizar a produção utilizando a melhor mão de obra disponível em cada especialidade. Os produtos são distribuídos de forma simultânea para todas as lojas do País.

Além disso Arezzo ganha em produtividade com sistema de monitoramento. Através das ferramentas de monitoramento implementadas pela SISNEMA a Arezzo controla todos seus recursos de rede e serviços com o Cacti e Nagios. Entre todos os resultados o mais visível é a identificação imediata de qualquer tipo de problema.

CACTI

Ferramenta para gerar gráficos de desempenho. O programa funciona em cima de uma plataforma SNMP - Simple Network Management Protocol, que é um protocolo de gerenciamento. 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 funções do software que Fábio destaca é a autonomia que ele proporciona e as facilidades. "O programa gera gráficos em tempo real o que possibilita uma ação imediata perante qualquer alteração", relatou o profissional da SISNEMA.

Na Arezzo ele está monitorando todos os servidores, tanto Windows quanto Linux. "Nos servidores Windows ele está monitorando o consumo de recursos e no

Linux ele está configurado, inclusive para monitorar os serviços. A partir do momento que algum serviço ou recurso está fora do ar ele manda um aviso por e-mail com as informações”, explicou Fábio, do suporte técnico SISNEMA.

NAGIOS

O Nagios é um programa open source de monitoramento de redes que verifica constantemente a disponibilidade dos serviços, local ou remoto. Ele ainda tem a opção de avisar por e-mail quando ocorre algum problema. O software é usado para acompanhamento em servidores, conferência de serviços e desempenho.

Um dos grandes diferenciais destacados por Fábio Viero é administração por interface gráfica. "Os serviços são configurados no Linux e depois o acompanhamento é feito através de interface web", declarou o profissional, com isso o acesso as informações é facilitado e mais fácil de ser entendido.

As mensagens de alerta são programadas conforme a necessidade de cada rede, como Fábio exemplifica. "Se o Apache, por exemplo, que é o servidor web parar de funcionar ele envia um alerta", contextualizou o técnico.

O monitoramento também pode ser feito através de outros recursos, como os relatórios de disponibilidade, proporcionando um acompanhamento ao administrador. "Podemos gerar um relatório de disponibilidade, mostrando o tempo de atividade/inatividade dos servidores e serviços monitorados", continuou o profissional da SISNEMA.

Outro ponto que ele destacou sobre a instalação do Nagios na Arezzo foi a forma como o processo aconteceu, já utilizando uma estrutura virtualizada. "Ele foi instalado a partir de uma Appliance (que é um software pronto) do VMware, ou seja, ele não foi instalado em um servidor específico e um sim em um virtual facilitando o processo”, contou Fábio.

Para isso foi utilizado o programa Nagios VMA (uma máquina virtual pronta), que entre outras coisas proporciona uma configuração através de interface web, o que é muito mais fácil do que utilizar as linhas de comando do Linux. Essa interface

de configuração web do Nagius VMA se chama Monarch e fez com que a instalação acontecesse de forma rápida.

A marca conta com local para recepção de matéria-prima, almoxarifado e depósito para produtos acabados. Também são necessários locais para cortes, montagem, supervisão e embalagem; assim como a maioria das fábricas de calçados. Logo se sabe por passar por processos diferentes a empresa utiliza o layout por processo.

Possui sua fábrica em Campo Bom- Rio Grande do Sul, já que na cidade em questão encontram em um raio de 50 quilômetros, todos os tipos de fornecedores de matéria-prima que precisam. Do curtume, que é algo muito particular, até todos os fornecedores de sola, enfeites, ferragens, ornamentos. Também possuindo sua mão de obra local qualificada para sua marca.

Como grande parte de sua matéria-prima constitui de couro e ações que degradam o meio ambiente, eles se viram da obrigação de assumir o compromisso com a origem da matéria-prima couro foi formalizado por Arezzo & Co. e Calçados Bibi, no dia 8 de novembro. Na oportunidade, as duas empresas assinaram um Acordo de Cooperação com a Certificação de Sustentabilidade do Couro Brasileiro (CSCB), estimulando que seus fornecedores participem e sejam reconhecidos pelo programa, que dissemina as melhores práticas na produção curtidora, com base nos pilares sociedade, meio ambiente e economia. A assinatura ocorreu no Fórum CSCB de Sustentabilidade, em Estância Velha (RS), evento que contou com palestra das duas companhias.

2.2 MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)

A gestão por processos permite que as organizações funcionem e criem valor através do estabelecimento de todo o funcionamento da empresa em função de todos os seus processos. Dessa forma, todo o funcionamento de uma organização passa a ser gerenciado pelos seus próprios processos. A disciplina de Gestão de Processos tem como objetivo a proposta de analisar os processos de uma organização de forma para que funcionem de maneira eficiente e eficaz. Oferecendo recursos e ferramentas para analisar, definir, otimizar, monitorar e controlar processos de negócios, além de medir e melhorar o desempenho de processos de negócios interdependentes.

O ciclo de melhorias contínuas de processos, conhecido como método PDCA, é o que mais se enquadra nas formas de gerenciamento e melhorias no processo da Arezzo. Através dele a empresa pode sempre corrigir seus erros e continuar crescendo. A seguir as fases do ciclo:

Planejar: A empresa possui alguns problemas em relação ao prazo de entrega quando se trata de vendas online e alguns pequenos defeitos de fabricação do produto, que geram um descontentamento do cliente, desistência na compra e em alguns casos a devolução do produto. Sendo assim o principal objetivo da empresa é diminuir o prazo de entrega e fazer com que os produtos cheguem mais rápido ao cliente. O processo de finalização do produto deverá ser melhor vistoriado antes do produto sair da fábrica, procurar saber quais os tipos de produtos apresentam maior número de defeitos.

Fazer: Nesta etapa deverá ser executado os métodos para correção dos problemas. Os produtos sendo eles calçados ou bolsas devem passar pelo setor de qualidade e passar por testes para que saiam da fábrica sem apresentar defeitos, manutenção nas máquinas são necessárias para que o processo produtivo seja eficaz. Em relação ao prazo de entrega a empresa deve estar sempre atenta no abastecimento dos estoques de suas lojas filiais e manter as informações dos sites de vendas sempre atualizados.

Checar: A empresa coleta as informações através da plataforma recame aqui para identificar as reclamações e sugestões por parte os clientes. Nele a empresa pode ter acesso as principais queixas e também prestar esclarecimentos aos consumidores. O site também é muito importante para a checagem de vendas e trocas.

Ação: A Arezzo está sempre atenta em solucionar os problemas, de forma mais ágil possível, a empresa está sempre preparada em responder e resolver os possíveis problemas em relação a trocas e devoluções. Prezando sempre pela satisfação do cliente a Arezzo monitorar de forma atenta os sites para vendas online e melhorar e conquistar a excelência no atendimento.

2.3 ANÁLISE FINANCEIRA

Através dos dados coletados, conforme as demonstrações de resultados obtidos, seguindo as notas explicativas, podemos analisar e observar alguns dados que precisam ser reavaliados para a melhoria da empresa.

Primeiramente venho destacar o valor da receita em vendas que no ano de 2018 estava em R\$ 1.678.868 e no ano de 2019 R\$ 1.804.947, com um aumento de R\$ 198.131,00 (9,6%).

As devoluções de vendas no ano de 2018, que estava em R\$ 84.190.000,00 e no ano de 2019 veio a crescer para R\$ 113.340.000,00 aumentando em R\$ 29.150.000,00 (34,52%), deduzindo com o valor das vendas que aumentaram (9,6%), podemos dizer que o número real em perdas com devoluções cresceu em R\$ 28.951.869,00 (24,92%).

Movimentação da provisão para perdas de matéria prima em estoque

Outro ponto que venho ressaltar foi o acréscimo no número de movimentações de perdas de matéria prima em estoque, que no ano de 2018 estava em R\$ 4.087.000,00 e em 2019 passou a ser R\$ 7.453.000,00, aumentando em R\$ 3.366.000,00 (82,36%), através do aumento de vendas que foi de 9,6%, podemos dizer que o valor de perdas se estima em R\$ 3.167.869,00 (72,76%).

Através das comparativos entre os anos de 2018 e 2019, podemos observar um aumento no número de devoluções de vendas e perdas de matéria prima em estoque, este número tende a crescer devido ao aumento da receita de vendas, observamos também o número de devoluções que tende a crescer devido a produções de produtos com má qualidade, e na entrega do produto final com defeitos, sendo assim gerando não contentamento da parte dos clientes e optando pelas devoluções, que também vem ligado ao número de perdas de matéria prima, pois está gerando retrabalhos na montagem, sendo que a maioria dessa devoluções tendem a ser descartadas pois não terão utilidades, gerando mais aumento e desperdícios e movimentações no uso dos materiais em estoque.

Podemos dizer, que destacamos estes dados pois acreditamos que possam ser bem reavaliados a fim de trazer e gerar menos custos e despesas para a empresa, construindo um bom planejamento com uma observação comparativa com os anos anteriores podemos montar uma estratégia que nos dará um processo de melhoria continuo para áreas como produção vendas e movimentações de matéria prima.

3 CONCLUSÃO

Este trabalho consiste nos gerenciamentos de produção, projetos, processos e para fechar temos o controle da logística e gestão de custos. A empresa segue líder de mercado a mais de sete anos consecutivos em seu ramo de atividades, as disciplinas nos possibilitaram a entender e analisar vários conceitos para compreender os processos de uma organização.

Para trabalharmos o conteúdo adquirido em aula, escolhemos a empresa Arezzo & CO, fundada em 1972 pelos irmãos Anderson e Jefferson Birman empresa que atua no setor do varejo de calçados femininos, além da venda de bolsas e outros acessórios e tem como concorrente desse mercado as seguintes empresas Corello, Santa Lolla, Capotarde, Carmen Steffens e Via Uno, mas hoje domina o mercado, sendo inclusive o maior nome na América Latina.

Foi possível constatar que a estrutura organizacional da empresa é bem elaborada, deixando claro as responsabilidades sobre as funções e cargos, e como sua governança corporativa atua em relação a execução, buscando sempre novas estratégias de crescimento e inovar sempre seus modelos de sapatos para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

Já que a mesma é uma sociedade anônima de capital aberto, seus dados como e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e suas notas explicativas, encontramos no site da Bovespa, com eles podemos analisar índices de receitas sobre vendas, perdas e devoluções e com isso vemos que a empresa vem apresentando um resultado bom em vendas, aumentando seu lucro ao decorrer dos anos, porém aumentando também seus números, como cancelamentos de pedidos, danos e prejuízos, causados por voltas de mercadorias vendidas.

A oportunidade oferecida por esta pesquisa foi muito importante e abrangente no sentido de uma aproximação real entre os conteúdos teóricos estudados e pesquisados e que resultou em trabalho em equipe, e amplo conhecimento.

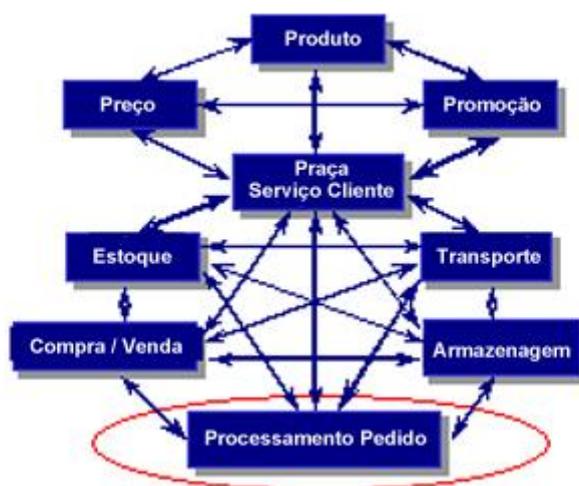
REFERÊNCIAS

- AREZZO.** Disponível em :> <http://www.arezzoco.com.br/show.aspx?idCanal=db1fzKF1kLqVPzz19SK73w> < Acesso em Abril de 2020.
- AREZZO.** Disponível em :> <http://www.arezzoco.com.br/show.aspx?idCanal=bXyofIK6e8JK2dJsQ6/wzg==> < Acesso em Abril de 2020.
- B3.** Disponível em :> http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm < Acesso em Abril de 2020.
- BMFBOBESPA.** Disponível em :> http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/empresas-listadas.htm < Acesso em Abril de 2020.
- EXCLUSIVO.** Disponível em :> http://exclusivo.com.br/_conteudo/2018/02/negocios/214277-por-dentro-da-arezzo-co.html < Acesso em Abril de 2020.
- FM2S.** Disponível em :> <https://www.fm2s.com.br/gestao-por-processos/> < Acesso em Maio de 2020.
- FM2S.** Disponível em :> <https://www.fm2s.com.br/o-que-e-gestao-de-processos/> < Acesso em Abril de 2020.
- ILOS.** Disponível em :> <http://www.ilos.com.br/web/o-sistema-de-processamento-de-pedidos-e-a-gestao-do-ciclo-do-pedido/> < Acesso em Abril de 2020.
- S3WAMAZONAWS.** Disponível em :> https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/3bfae074-fd9b-4484-b9aa-24496571c987/e47eb753-3949-49c4-bc31-61e491f745c2_DFs%204T18.pdf < Acesso em Abril de 2020.
- SEBRAE.** Disponível em :> <https://blog.sebrae-sc.com.br/como-abrir-uma-fabrica-de-sapatos/> < Acesso em Abril de 2020.
- SOFTTRUCK.** Disponível em :> <https://blog.softtruck.com/logistica-integrada-o-que-e-e-os-seus-beneficios> < Acesso em Abril de 2020.
- TRABALHOSM.** Disponível em :> <http://trabalhoism.blogspot.com/p/qualidades-e-processos.html> < Acesso em Abril de 2020.

TREASKY. Disponível em :> <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-de-estoques-just-in-time-x-just-in-case/> < Acesso em Abril de 2020.

ANEXOS

Figura 1 – O conceito de logística integrada e o papel da informação



(Valores expressos em milhares de Reais – R\$, exceto se de outra forma indicado)

**AREZZO
&CO**

25. Receita operacional líquida

A receita líquida de vendas apresenta a seguinte composição:

	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

Movimentação da provisão para perdas de matéria prima em estoque

	Controladora		Consolidado	
	2019	2018	2019	2018
Saldo no início do período	(2.860)	(2.954)	(4.087)	(3.548)
Adições/reversões	(4.060)	(1.840)	(4.569)	(2.473)
Realizações	1.203	1.934	1.203	1.934
Saldo no final do período	(5.717)	(2.860)	(7.453)	(4.087)