



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PROJETO INTERDISCIPLINAR

ELABORAÇÃO DO PROJETO

AREZZO&CO

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
MAIO 2019

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

ELABORAÇÃO DO PROJETO

AREZZO&CO

Gestão Estratégica de Custos – Antônio Donizeti Fortes

Logística Integrada – Elaina Cristina Paina Venâncio

Gestão de Processos – Celso Antunes de Almeida Filho

Gerenciamento de Projetos – Gilberto Peixoto de Carvalho Filho

Administração de Produção – Thiago Nogueira

Alunos:

Bruno H. de Alcantara Santos, RA 16000217

Bruno Henrique Gruli, RA 000000

Carlos Shigueo Shibata, RA 16000101

Daniela Apda. Rosa de Camargo, RA 16001216

Geiciane Cristina Souza, RA 16000686

José Guilherme, RA 16000638

Ricardo Correa fernandes, RA 16001424

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
MAIO 2019

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	2
2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	3
2.2 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	6
2.2.1 Logística Integrada	6
2.2.3 Agregando Valores:.....	6
2.2.4 Planejamento de Estoques:	6
2.2.5 Relacionamento com Fornecedores:.....	7
2.2.6 Armazenagem:.....	7
2.3 Gerenciamento de projetos	8
2.3.1 Portfólio de produtos	8
2.3.2 Desenvolvimento do produto.....	8
2.3.3 Gerenciamento do produto.	8
2.3.4 Quais foram os problemas recorrentes encontrados?	9
2.3.5 Como é realizado a medição de desempenho do produto?.....	9
2.4 Caracterização do processo produtivo	9
2.4.1 Planejamento de Produção	10
2.4.2 Produção	10
2.4.3 Estoque	13
2.4.4 Controle de Produção	13
2.4.4 Melhoria no(s) processo(s)	13
2.5 Análise financeira.....	15
2.5.1 Demonstrações Financeira.....	15
2.5.2 Receitas.....	15
2.5.3 Custos e Despesas.....	15
2.5.4 Resultado Financeiro	16
2.5.5 Custo Fixo	17
2.5.6 Margem de Contribuição	18
2.5.7 Ponto de Equilíbrio.....	19
2.5.8 Verificação dos Cálculos do P.E.	19
3 CONCLUSÃO.....	20

INTRODUÇÃO

Neste módulo iremos analisar todos os processos da empresa Arezzo, além disso, nosso objetivo é entender como funciona a estrutura da mesma.

Para uma empresa ter sucesso, uma boa estrutura deve ser estudada, desenvolvida, testada e depois aplicada, para isso existem vários tipos de empresas e vários ramos diferentes, onde elas estão inseridas, para ter sucesso é preciso estudar e descobrir qual tipo de estrutura e gestão a empresa precisa para crescer com equilíbrio.

O primeiro objetivo que uma empresa deve conquistar em seus primeiros anos de mercado é a recuperação de seu dinheiro investido no começo do projeto, pagar suas contas, pagar seus funcionários e obter lucro, esses são os primeiros e os mais importantes passos que a empresa precisa dar. A criação de um produto e o lançamento dele no mercado custam caro e vários estudos devem ser feitos para saber quanto ele vai custar, se ele vai atingir o ponto de equilíbrio e quando isso acontecerá. A partir desse ponto, que o investimento é recuperado e o lucro aparece, a empresa também deve se preparar para a fase de maturidade do produto, pois chega uma hora que as vendas caem e o preço também, com isso inovações e melhorias devem ser aplicadas, seja no produto ou em prestações de serviços para continuar superando as expectativas dos clientes e do mercado.

Este projeto interdisciplinar tem o objetivo de conhecer a empresa Arezzo e como a sua organização funciona, quais gestões são as mais importantes e o por que ela optou por essas escolhas.

Utilizando as gestões de custos e produção apontaremos valores e diagnósticos relevantes, a logística integrada irá auxiliar em como funciona seus estoques, qual a importância de um estoque bem planejado, como o produto chega até seu consumidor final, como ele é preparado para o envio e a armazenagem de suas informações.

O gerenciamento de projetos é a essência de um produto, vimos que sem o estudo adequado o investimento feito em um projeto pode não voltar e nem gerar lucro, se tornando inútil e obsoleto para o mercado.

Administração de produção será aplicada para vermos como funciona as suas produções e se será possível apresentar uma melhoria para esta área e as outras.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O Projeto Interdisciplinar tem o objetivo de analisar a empresa Arezzo em todos aspectos, produção, processos, logística e custos, com o intuito de entender, achar uma falha se houver e desenvolver uma solução, essa empresa é líder no ramo em que ela está, ela possui padrões e design bem fortes para chamar atenção de seus cliente, aumentando sua fidelidade e conseqüentemente crescendo ainda mais, aplicando o conhecimento aprendido em sala de aula iremos analisar e apresentar a empresa Arrezo.

2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Arezzo foi fundada em 1972, pelos irmãos empreendedores Anderson e Jefferson Birman, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, dando início somente com a produção de sapatos masculinos, mas logo começou com o público feminino.

A consolidação da marca se deu em 1979, ao lançar a sandália Anabela, revestido de juta, por ser um modelo diferenciado, teve grandes sucesso nas vendas em pouco tempo.

Já na década de 80 marcou-se pela verticalização da produção na região de Minas, que teve maior controle e qualidade em toda a cadeia produtiva, desde a matéria prima ao produto final, com uma produção que chegava em média de 1,5 milhões de pares por ano, contando com 2.000 funcionários.

Nos anos 90 inaugurou sua primeira loja em São Paulo, que já se destacava pela importância no polo comercial de grifes nacionais e internacionais na cidade, e também foi encerrado a produção em Minas, passando ser realizado na região calçadista do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul.

É hoje a maior marca de varejo de calçados femininos fashion da América Latina, reunindo conceito, alta qualidade e design contemporâneo.

A marca foi eleita sete vezes Melhor Franquia do Brasil no Segmento Vestuário, Calçados e Acessórios (Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios); Prêmio Alshop Visa, recebendo ainda o Prêmio HorsConcours pelo voto do consumidor; oito anos de Excelência em Franquias (Associação Brasileira de Franchising), Top of Mind (La Clé) e está no ranking das Marcas Mais Valiosas do Brasil.

A rede de franquias Arezzo possui mais de 356 lojas distribuídas em 180 municípios e está presente em todos os estados brasileiros, são associadas a um estilo de vida diferenciado e desejado, contém uma ampla linha de produto.

A Arezzo&Co possui sourcing 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 outsourcing 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.

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.

Disponibiliza para seus clientes de 7 a 12 coleções todos os anos. Para isso, mantém um sólido processo de pesquisa e desenvolvimento coordenado com um estruturado modelo de sourcing e logística.

A primeira etapa do processo de pesquisa consiste na identificação do comportamento do consumidor e tendências da moda. A Arezzo&Co mantém um constante monitoramento das tendências dos principais centros de consumo mundial, o que sustenta a criação de uma vasta gama de produtos em cada coleção pelo nosso time interno. Atualmente, conta com mais de 4 décadas de acervo histórico de produtos, com cerca de 30 mil pares catalogados.

Ao longo do ano são criados por volta de 11.500 modelos, que serão gradualmente selecionados pela equipe de produtos. Então, cerca de 65% dos modelos são apresentados para a equipe comercial em conjunto com os operadores, para finalmente se chegar à produção de modelos a serem disponibilizados nas lojas, que representam 50% do total de modelos desenvolvidos.

As vendas para as lojas multimarcas alcança todos os Estados do território nacional e cerca de 50 países no exterior. O canal de e-commerce reforça a estratégia OMNI da empresa, que significa estar presente de maneira consistente em todos os pontos de contato relevantes para nossas clientes, promovendo um experiência única.

[Missão: “Despertar desejos ao identificar e interpretar tendências e comportamentos da mulher, proporcionando a melhor experiência e oferecendo o produto certo na hora certa.”

Visão: “Ser líder no Brasil em calçados e bolsas de moda, com presença internacional, satisfazendo nossas consumidoras com as marcas mais desejadas, gerando valor perene para nossos públicos.”

Princípios: “Transparência, Meritocracia, Alinhamento, Humildade, Desafio, Autenticidade, Envolvimento, Flexibilidade, Paixão, União.”

E para encerrar destacamos os 10 códigos de ética exercidos na empresa, que são:

1. Aquilo que não é transparente não deve ser feito.

2. Seja verdadeiro sempre, para que algum momento não seja falso com seu emprego, seja autêntico sempre.
3. Negocie claramente suas metas e responsabilidades, e considere o cumprimento é pré-requisito de sua continuidade.
4. Não descubra somente problemas. Culpar terceiros nunca resolve. Arrisque-se, proponha soluções. Se você não concorda, na dúvida aja!
5. Formalize tudo, mesmo que informalmente.
6. Seja sempre flexível. Esteja disposto e preparado continuamente para mudanças.
7. As metas cumpridas são, no mínimo, a base de outra meta.
8. Unidos venceremos! Divergências constroem, conflitos destroem.
9. Humildade com posicionamento: matéria prima do nosso sucesso.
10. Curta. Goste. Envolver-se. E seja sempre feliz.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

2.2.1 Logística Integrada

A Logística Integrada referente a Arezzo consiste em alguns tópicos nos quais serão apresentados ao longo do projeto.

2.2.3 Agregando Valores:

Inicialmente identificamos alguns fatores que agregam valores ao cliente, estes fatores se devem ao ambiente criado e ao atendimento diferenciado, gerando a fidelidade do cliente.

A Arezzo, como líder em seu segmento na América Latina, cumpre seus prazos com êxitos, gerando resultados positivos, uma plena confiança de seus clientes sobre sua marca, além de uma comunicação apurada de suas ofertas e lançamentos.

2.2.4 Planejamento de Estoques:

Conforme conceitua Slack, Chambers e Johnston (2009), *“estoque é definido como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação, ou também pode ser usado para descrever qualquer recurso armazenado”*.

Nosso sistema de estoque é dependente da quantidade de produtos que foram vendidos na última semana, assim mantendo um controle minucioso de cada item, sem riscos de comprar em excesso ou ter uma falta de produtos, gerando perdas de vendas. A Arezzo também trabalha com **estoques de segurança**, que é a mais apropriada neste ramo, devido à uma alta procura de produtos que estão em alta na moda ou mesmo ofertados, assim a empresa não decepciona seus clientes com uma falta de um produto específico, que possivelmente foi divulgado e assim a Arezzo mostra um alto comprometimento com sua marca.

A Arezzo trabalha com dois tipos de estoques, tanto o **produto em processamento**, pois a mesma fábrica seus próprios produtos, quanto também trabalha com os **produtos acabados**, que no caso são suas lojas. A Arezzo também possui **estoques sazonais**, como por

exemplo Natal e Dia das Mães, neste período suas vendas aumentam e conseqüentemente sua produção tende a aumentar, fazendo com que os estoques sejam maiores.

2.2.5 Relacionamento com Fornecedores:

A Arezzo conta com grandes fornecedores de couro, que foram escolhidos exclusivamente pela marca devido ao seu preço em grande quantidade e também pela sua qualidade, onde a marca consegue agregar valor com o mesmo, para essa escolha é feita a **concorrência plena**, onde o fornecedor apresenta seu preço e qualidade, que é ponto que mais interessa à empresa.

2.2.6 Armazenagem:

A Arezzo conta com algumas centrais de distribuição de produtos espalhados no Brasil, tornando um sistema acessível de pedidos e entrega dos seus produtos com prazo dentro do planejado e com segurança da chegada dos seus produtos intactos em suas respectivas lojas. Neste caso a empresa trabalha com a movimentação e estocagem, sendo o sistema mais eficaz neste caso.

2.3 Gerenciamento de projetos

2.3.1 Portfólio de produtos

Foram analisados os produtos e serviços oferecidos pela Arezzo, a empresa trabalha com a fabricação e venda exclusiva de seus produtos, ou seja, para comprar um produto da marca Arezzo, você deve ir diretamente a uma loja própria deles ou pelo próprio site, os produtos não são distribuídos para lojas convencionais, que geralmente trabalham com várias marcas, eles trabalham com o sistema de franquias, abertas por todo o país.

Dos produtos oferecidos pela marca, são de mais importância: bolsas, botas e sapatos, de várias cores e modelos, e também demais produtos, como: carteiras, mochilas e sandálias, todos da moda feminina.

2.3.2 Desenvolvimento do produto.

Os produtos da marca Arezzo, são produzidos de forma conjunta que une a produção feita no seu parque industrial, com a contratação de ateliers independentes e especializados, o abastecimento de toda matéria prima utilizada na produção é feito exclusivamente pela companhia, mantendo assim a qualidade dos produtos e a qualidade da marca. Com a produção direto da fábrica e a contratação de ateliers, a companhia reduz os custos com investimentos e instalações e garante a melhor mão de obra disponível em cada especialidade.

2.3.3 Gerenciamento do produto.

A Arezzo produz entre 7 e 12 coleções por ano, para a criação das mesmas, ela conta com uma pesquisa de mercado, utilizando o comportamento do consumidor, junto a um ótimo acompanhamento das tendências de mercado, a Arezzo se mantém sempre atualizada nos principais centros de consumo mundial para estar sempre inovando e colocando os produtos de acordo com as necessidades e preferências de seus clientes. Ao longo do ano são criados cerca de 11.500 modelos, que são apresentados para equipe comercial, até finalmente serem encaminhados para produção dos modelos que serão disponibilizados nas lojas, que representam cerca de 50% de todos os modelos criados, com esse tipo de processo, é como se ela fizesse os produtos por encomenda, mas sem a encomenda, sempre modificando seu produto de acordo com a demanda do mercado, e sempre atendendo de forma espetacular.

2.3.4 Quais foram os problemas recorrentes encontrados?

O única coisa mais perto de um problema que encontramos (mediante as informações que temos da empresa), é a forma com que eles selecionam as coleções implantadas, de 11.500 modelos criados somente 50% chega ao público final, mas é claro que isso parte do processo seletivo deles para a implantação somente das melhores coleções, mas visto por outro lado, uma pesquisa feita mais a fundo, utilizando além das tendências de mercado e os feedbacks dos clientes, utilizar também o histórico de vendas do último ano, para economizar tempo e dinheiro com modelos desnecessários.

2.3.5 Como é realizado a medição de desempenho do produto?

A Arezzo utiliza de sua vasta distribuição de lojas, para manter o contato direto com os clientes e estar sempre medindo a satisfação dos mesmos, de acordo com os feedbacks recebidos. A empresa acredita que a melhor forma de medir o desempenho de seus produtos é a comunicação direta com seus clientes. Para melhor produção dos produtos e estar sempre um passo à frente, a Arezzo conta com um excelente acompanhamento das tendências mundiais, para estar sempre produzindo de acordo com o momento atual, toda a coleção é alterada para proporcionar aos seus clientes uma compra única e exclusiva, até os uniformes das vendedoras o ambiente da loja e as embalagens, são modificados de acordo com cada coleção.

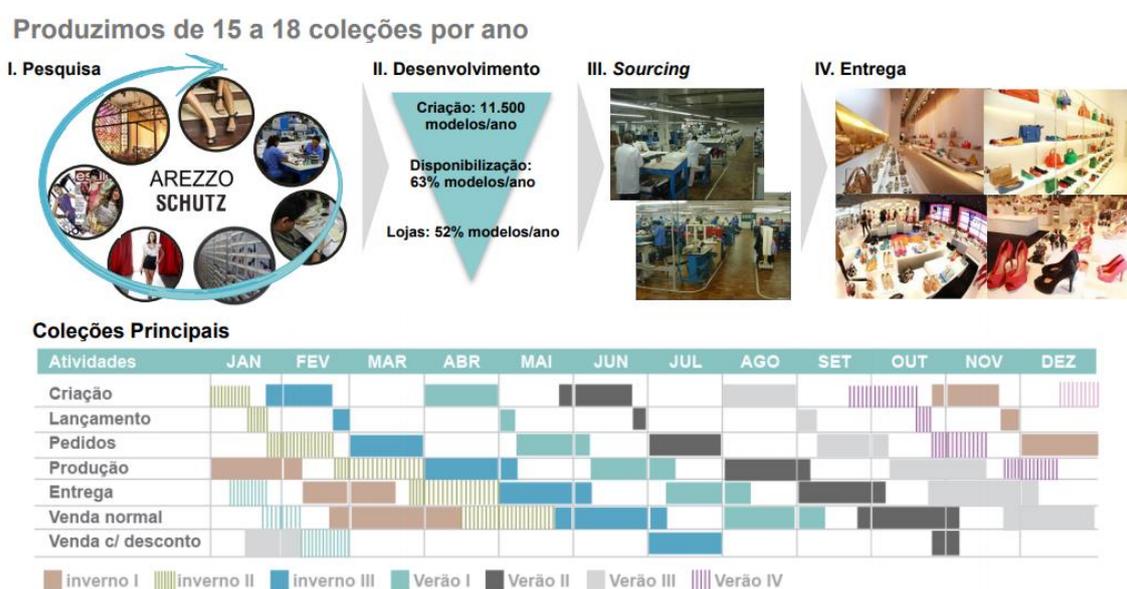
2.4 Caracterização do processo produtivo

A administração de produção serve para planejar e organizar os processos de fabricação de produtos com esse conceito pode-se desenvolver objetivos estratégicos da produção, criar produtos, serviços e processos, realizar o controle e o planejamento da produção, planejar melhorias nos processos melhorando o desempenho da produção, gerando

assim uma visão sistêmica do processo de produção tendo como resultado a diminuição de gastos e aumentando os lucros.

2.4.1 Planejamento de Produção

A empresa Arezzo baseia sua linha de produção de acordo com as estações do ano tendo em vista que deve adaptar os seus produtos de acordo com as tendências e as temperaturas de cada estação para se manter sempre forte no mercado de acordo com a imagem abaixo:



Como pudemos observar a empresa a empresa cria cerca de 11.500 modelos no ano e cerca de 63% são criados, vemos também um organograma detalhado do tempo necessário para a produção e entrega do produto que varia de de dois a três meses dependendo da estação para qual a roupa está sendo produzida.

2.4.2 Produção

A Arezzo trabalha com um lema na sua linha de produção que é “agilidade, flexibilidade e escalabilidade” e esse sistema funciona com um modelo de abastecimento flexível sendo assim a fábrica própria tem capacidade de produção anual de 1,1 milhões de

pares de sapatos e forte relacionamento com o Vale dos Sinos que é a principal região de outsourcing (que seria uma terceirização da produção).



Vale dos Sinos: 26% da produção de calçados brasileiros

BRASIL

Produção (milhões de pares)	819
Trabalhos (milhares)	338

REGIÃO SUDESTE

Produção (milhões de pares)	270
Trabalhos (milhares)	138

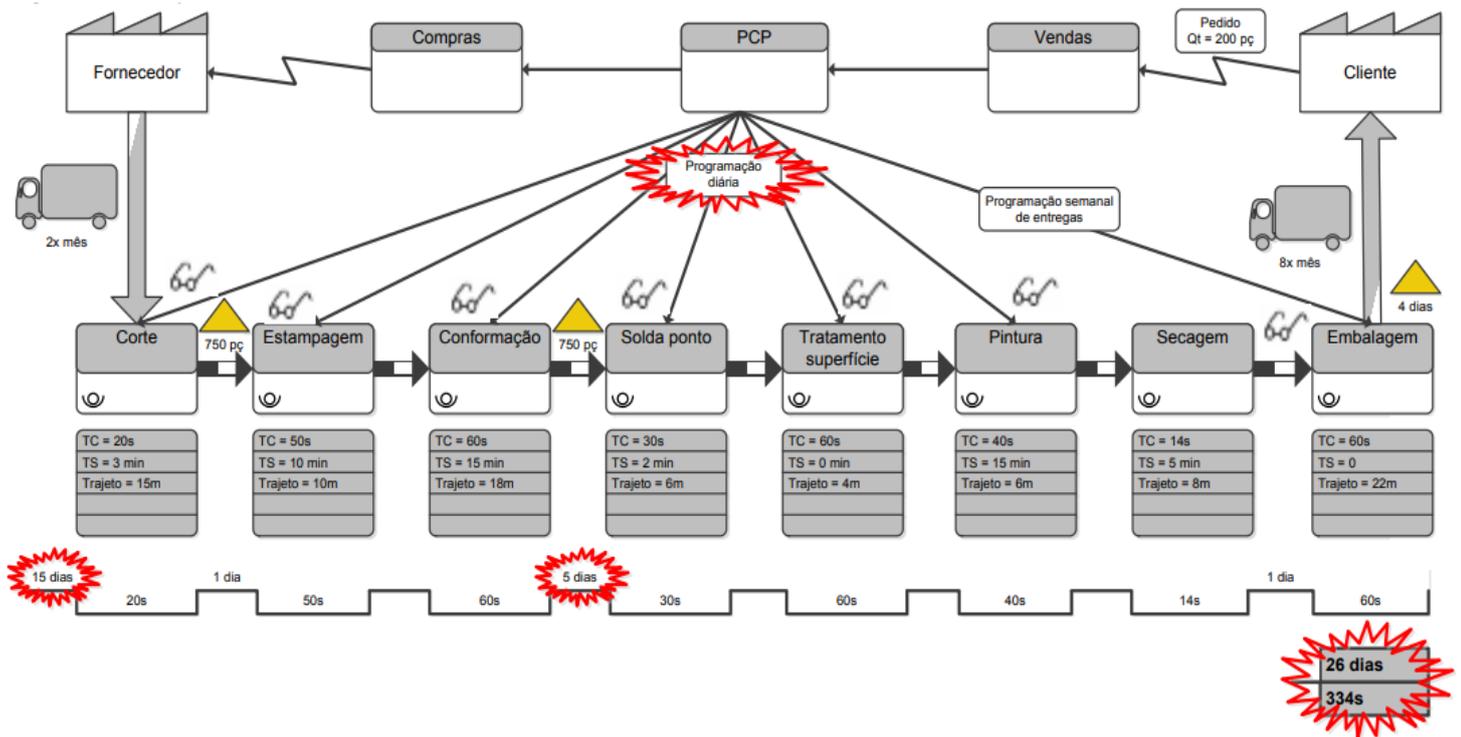
VALE DOS SINOS

Produção (milhões de pares)	216
Trabalhos (milhares)	110

Como podemos observar no gráfico acima a Arezzo utiliza uma pequena parte da produção como outsourcing. Como certificação de interna de qualidade e pontualidade a empresa utiliza a ISO 900.



Os processos funcionam da seguinte forma:



Inicia - se o processo a partir do corte das peças onde são fabricadas cerca de uma peça, depois a estampagem, a conformação das peças, soldagem, o tratamento da superfície, a pintura, secagem e embalagem, depois os produtos são enviados para o centro de distribuição.

De acordo com os dados da empresa o centro de distribuição funciona da seguinte forma:

Consolidação e distribuição simultânea em escala nacional

1	Recebimento: 100.000 peças/ dia
2	Armazenagem: 100.000 peças/ dia
3	Separação: 150.000 peças/ dia
4	Faturamento e etiquetagem: 200.000 peças/ dia

2.4.3 Estoque

Para o controle de estoque a empresa se utiliza de alguns sistemas para que não falte material, tais como o método de revisão periódica e contínua que consiste em monitorar o estoque o “tempo todo” e a partir de cada revisão do estoque o próximo pedido é planejado e pré definido mantendo assim o que é chamado de estoque de segurança, que faz com que a empresa se programe para que não falte ou não atrase o pedido, mantendo sempre continuo seu fluxo de produção, evitando imprevisto com gastos extras, reduzindo o custo de armazenagem

2.4.4 Controle de Produção

A Arezzo mantém seu controle de produção a partir do monitoramento implementado pelo SISNEMA, que mantém dois programas chamados Cacti e Nagios, que são capazes de identificar erros e problemas dando a possibilidade de rápida ação evitando a interrupção dos processos de produção.

O Cacti gera gráficos de desempenho em tempo real possibilitando descobrir qualquer problema quase que de forma imediata, enquanto a Nagios é um programa de monitoramento de rede que verifica a disponibilidade dos serviços, os dois juntos oferecem um controle total sobre todos os processos

2.4.4Melhoria no(s) processo(s)

SISNEMA é uma empresa que trabalha com monitoramento e implementação de solução, pioneira no sul do Brasil, os principais objetivos dela são ajudar as empresas se desenvolverem, administrar, implementar mudanças duradouras e benéficas para as empresas,

a empresa está em constante renovação para se manter atualizada com as melhores tecnologias de ponta e no conhecimento.

SISNEMA é responsável pelo monitoramento de todos os processos que acontecem dentro da Arezzo, ela utiliza 2 ferramentas de ponta para sempre localizar o problema assim que ele aparece, a primeira é o Cacti e a outra é o Nagios, esses softwares são o segredo para a solução de um problema assim que ele surge, é incrível a eficiência de um bom monitoramento em todos os processos, e suas melhorias são constante.

Cacti é um software livre para a administrativa de rede, assim recolhendo e que exibe informações sobre o estado de uma rede de computadores, assim tendo com isso os gráficos que permite o monitoramento e gerenciamento de redes simples até as redes complexas, tendo com isso centenas de dispositivos. Sendo desenvolvido de maneira pra ser flexível e se adaptar facilmente com diversas necessidades, bem como sendo robusto e assim adicionando a isto o interface Web intuitiva para ser fácil de ser utilizado. Que monitora o estado de elementos de rede e programas bem como largura de banda utilizada e uso de CPU.

Tratando-se de forma uma interface e uma infra-estrutura para a empresa sendo orientada pela á PHP, onde é responsável por armazenar os dados recolhidos e por gerar os gráficos em um banco de dados. Complementando assim por ferramentas de scripts e escolhidos pelo o usuário os quais devem se encarregar de obter os dados. Utilizando o protocolo de SNMP para consultar as informações em elementos das redes e os programas que suportam tal protocolo. Tendo possibilidade de prevê as suas expansão através de plugins que adicionam novas funcionalidades. Este plugins é o PHP Network Weathermap que mostra um mapa de redes e estados de cada elemento utilizado.

Nagios é um programa de monitoramento de rede de código aberto, permitindo a personalização no modo de funcionamento, ele monitora rede de serviços, tem uma excelente interface para a visualização e entendimento dos problemas encontrados, tem a capacidade de notificar através de e-mail, sms, ou qualquer outro tipo de canal informativo, quando o problema surge e quando ele é resolvido tudo é feito simultaneamente e com a checagem paralelizada não existe erro quando há muitas funções sendo monitoradas ao mesmo tempo.

2.5 Análise financeira

2.5.1 Demonstrações Financeira

Nas demonstrações financeiras, utilizando os critérios de consolidação, são consolidadas integralmente a partir da data de aquisição, que é a data na qual a Companhia adquiriu o controle, até a data em que esse controle deixar de existir.

2.5.2 Receitas

Nas fontes de receita, relacionado às vendas de mercadorias, consiste em proveniente da vendas de sapatos, bolsas e acessórios, de todas as marcas do grupo Arezzo, e assim é contabilizado quando os produtos são vendidos para os clientes finais das lojas próprias, franqueados e aos lojista multimarcas, e os preços finais de venda dos produtos nas lojas são sugestões da Companhia aos canais de distribuições. A companhia obtém web commerce, que são margens brutas superiores sobre a venda de produtos quando comparadas às margens brutas obtidas sobre venda aos franqueados e lojistas multimarcas, uma vez que a venda é realizada diretamente ao consumidor final.

Qualquer alteração de participação sobre uma controlada, não resultando em perda do controle, é contabilizada como uma transação entre acionistas, no patrimônio líquido. O resultado do período é atribuído integralmente aos acionistas controladores, uma vez que a participação dos minoritários representa 0,0001% do consolidado. Todos os saldos intragrupo, que incluem receitas e despesas, assim como ganhos e perdas não realizados provenientes de transações entre as empresas, são eliminados. As demonstrações financeiras das controladas são elaboradas para os mesmos períodos de divulgação da controladora e as políticas contábeis adotadas são uniformes para todas as empresas consolidadas.

2.5.3 Custos e Despesas

O custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados, corresponde ao custo de mão de obra e de compra de matéria prima, principalmente o couro, que é o mais utilizado na

fabricação dos produtos, trabalhando com a política de preço que se chama cost-plus, de forma que o preço de venda é um reflexo dos custos de produção. Todos os produtos são

diretamente negociados com os fornecedores, assim garantem custos inferiores da cadeia de valor em que a Companhia está inserida.

Dentro das **Despesas Operacionais** se encontra a Despesa Comercial, que são divididas em dois grupos: Despesas de loja própria, que as principais contas são a de ocupação de lojas, aluguéis, além dos salários e comissão sobre vendas com vendedores; outra, Despesas com vendas, logística e suprimentos, que são diversas que têm relação com sell-in e sell out, que as principais são despesas com logísticas, suprimentos, além dos salários da equipe comercial de sell-in e comissão de vendas para representantes independentes.

As **Despesas Gerais e Administrativas**, que está relacionado ao desembolsos á administração da companhia, salários e encargos dos funcionários, desenvolvimentos de produtos e amostras.

Há também as **Outras Receitas (Despesas) Operacionais**: Consiste no reembolso com logística reversa, recuperação de despesa, taxa de franquia e eventuais reversões de provisões de contingências fiscais.

2.5.4 Resultado Financeiro

O resultado é composto por despesas financeiras, que inclui juros das dívidas e os encargos dos cartões de débito e crédito aceitos em lojas próprias, nas receitas como juros recebidos sobre aplicação de nosso saldo de caixa, e também em ganhos e perdas da variação cambial sobre a dívida e contas a receber denominados em moeda estrangeiras.

A seguir segue em anexoda **Demonstração do Resultado da Arezzo**, com resultados preciso do Primeiro trimestre deste exercício de 2019, divulgada publicamente no seu site oficial;

DFs Individuais / Demonstração do Resultado

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício	Acumulado do Exercício Anterior
		01/01/2019 à 31/03/2019	01/01/2018 à 31/03/2018
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	299.369	272.095
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-189.050	-174.657
3.03	Resultado Bruto	110.319	97.438
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-78.877	-66.199
3.04.01	Despesas com Vendas	-41.428	-35.660
3.04.02	Despesas Gerais e Administrativas	-26.541	-26.572
3.04.05	Outras Despesas Operacionais	-847	-1.955
3.04.06	Resultado de Equivalência Patrimonial	-10.061	-2.012
3.05	Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	31.442	31.239
3.06	Resultado Financeiro	-994	1.031
3.06.01	Receitas Financeiras	4.407	6.003
3.06.01.01	Receitas Financeiras	3.950	5.825
3.06.01.02	Variações Cambiais Ativas	457	178
3.06.02	Despesas Financeiras	-5.401	-4.972
3.06.02.01	Despesa Financeira	-2.745	-4.195
3.06.02.02	Variações Cambiais Passivas	-2.656	-777
3.07	Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	30.448	32.270
3.08	Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	-7.307	-5.156
3.08.01	Corrente	-9.960	-8.145
3.08.02	Diferido	2.653	2.989
3.09	Resultado Líquido das Operações Continuadas	23.141	27.114
3.11	Lucro/Prejuízo do Período	23.141	27.114
3.99	Lucro por Ação - (Reais / Ação)		
3.99.01	Lucro Básico por Ação		
3.99.01.01	ON	0,25640	0,30220
3.99.02	Lucro Diluído por Ação		
3.99.02.01	ON	0,25010	0,30136

A partir destes resultados, aplicamos o conceito de Margem de contribuição, Custo Fixo e Ponto de Equilíbrio, e chegamos aos seguintes resultados.

2.5.5 Custo Fixo

O custo fixo é aquele que a empresa tem que pagar independente do seu faturamento, vendas e produção que são os custos com a empresa em si. Para nos auxiliar utilizamos a fórmula e a DRE, que é foi identificado em que a receita de venda de Bens da Arezzo era R\$ 299.369, e seu custo era de R\$ 189.050, mas que só deduzimos 20%, que é R\$ 37.810, efetuando essa conta, chegamos na conclusão se aplicarmos a fórmula de Custo Fixo, veremos ele o ideal se totalizam em R\$ 261.559 milhões conforme representado abaixo:

Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2019 à 31/03/2019
(+) Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	299.369
(-) 20% Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	37.810
(=) Total	261.559

2.5.6 Margem de Contribuição

A Margem de Contribuição irá nos demonstrar a rentabilidade da Arezzo, que pode ser de forma individual, total ou percentual, conforme abaixo:

Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2019 à 31/03/2019
(+) Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	299.369
(-) Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	37.810
(-) Despesas com Vendas	41.428
(=) Total	220.131

Desta forma descobrimos que Margem de Contribuição Total é de \$ 220.131, agora iremos representar este resultado em percentual;

MC%	$(220.131 / 299.369) \times 100$
MC%	73.53%

Enfim podemos concluir que a Arezzo obteve nesse primeiro trimestre de 2019, uma margem de contribuição de 73,53%.

2.5.7 Ponto de Equilíbrio

CMV/CPV parte fixa 20% \$ 189.050	\$ 37.810
Despesa Financeira	\$ 8.146
Despesa Administrativa	\$ 26.541
Total C/D Fixos	\$ 72.947

Cálculo:

PE	\$ 72.947 / 60%
PE	\$ 121.578,33

Portanto o Ponto de equilíbrio resulta em \$ 121.578,33.

2.5.8 Verificação dos Cálculos do P.E.

Receita Bruta	\$ 121.578,33
C/D Variáveis (\$121.578,33 x 40%)	\$ 48.631,33
C/D Fixos	\$ 72.947
Resultado	\$ 0

3 CONCLUSÃO

Concluimos com esse trabalho que a empresa Arezzo esta bem posicionada em relação a todos os métodos logísticos aplicados, está bem alinhada em relação à produção, acompanhamento de vendas e gerenciamento de seus produtos. Consegue com precisão distribuir e produzir seus produtos pelas demais localidades do país, podendo assim alcançar todos os seus clientes com facilidade.

Toda sua demonstração financeira esta certamente definida e bem estruturada, para facilitar a administração e gerenciamento de seus custos e despesas.

Seus processos são gerenciados por uma empresa terceirizada, que tem total acompanhamento de todos os processos e consegue saber de problemas e complicações com facilidade e sendo assim soluciona tudo com precisão e velocidade, ela consegue acompanhar todo seu estoque em tempo real e com isso seu estoque nunca fica com falhas.