



**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XX Seminário de Iniciação Científica

## PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR<sup>1</sup>

**Cinara Lia Ziotti Bohn Soares<sup>2</sup>, Celisia Liane Ziotti Bohn<sup>3</sup>.**

<sup>1</sup> Pesquisa Acadêmica no Curso de Administração

<sup>2</sup> Aluna do Curso de Administração da Unijuí

<sup>3</sup> Mestre em Desenvolvimento

**Resumo:** O estudo teve por objetivo apresentar a sinergia existente entre os processos administrativos em uma organização familiar. A pesquisa classifica-se como estudo de caso por apresentar os dados da Dziotti, não devendo ser generalizados. Como principal resultado foi possível diagnosticar que não existe sustentação em ações isoladas entre as áreas, mas sim, que uma organização só sobrevive se todas as áreas estiverem em sintonia.

**Palavras-Chave:** organização familiar; sinergia; processos administrativos

### Introdução

Na maioria das vezes, é da estrutura familiar que emerge a maioria das organizações. E estas vêm ocupando um espaço cada vez mais importante no cenário da economia global. “Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica que nós sequer nos damos conta.” GERSICK et. al (1997, p. 2). No caso deste estudo, optou-se por investigar a empresa familiar Ziotti e Soares Ltda. cujo nome fantasia é DZiotti. Localizada na Rua da Matriz, nº. 914, em Ajuricaba-RS.

A organização Ziotti e Soares tem seu ramo de atuação ligada à confecção de roupas femininas e masculinas, com estilo básico, prático levando até as pessoas conforto, beleza, praticidade. Ou seja, seu negócio é a “solução em confecções com estilo prêt-à-porter, conforto, beleza e praticidade”.

No entendimento de Hartmann (1999, p. 148) missão é a “Razão de ser de um certo Negócio cuja resposta é obtida pelas seguintes questões. Para onde? Para quando? Com o quê? E, para quem? A Missão é o resultado, em primeiro lugar, do Teste da Realidade pelo qual passa o nosso Sonho, a Visão”. Desta forma, a missão da Dziotti é “Produzir confecções que ofereçam conforto e estilo, buscando prosperidade de todos os interessados”.

A visão baseia-se nas perspectivas da organização. É como a empresa quer ser vista, tanto pelos clientes internos, ou externos. Segundo Hartmann (1999, p. 181) “(...) Visão é determinada pelo o que os seus clientes – interno e externo – querem ou ainda não sabem que querem”. Assim, buscando atender e influenciar os clientes internos e externos, a visão da Dziotti é “Estar em crescimento contínuo, visando resultados positivos e qualidade de vida”.



**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XX Seminário de Iniciação Científica

Este estudo buscou diagnosticar como se dá a dinâmica organizacional a partir da sinergia entre as áreas de planejamento organizacional, de produção e operações, de finanças, de marketing e de gestão de pessoas, junto à Ziotti e Soares Ltda, realizando um diálogo entre a teoria e a prática.

## Metodologia

Esta é uma pesquisa que se classifica como bibliográfica, estudo de caso, pesquisa de campo e qualitativa. A pesquisa bibliográfica baseia-se em material já elaborado, é composta principalmente de livros e artigos científicos, na prática acontece a partir de seleções, leituras e análise de textos envolvendo o tema do projeto. Segundo Moreira e Caleffe (2011, p. 74) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Ou seja, as reflexões aconteceram tomando por base o estudo de teóricos.

Ainda, a pesquisa foi documental, pois buscou verificar nos materiais da DZiotti conhecer os seus processos que encontram-se registrados. Para Vergara (1998, p. 46), uma pesquisa documental pode ser compreendida como: “(...) realizadas em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, video-tape, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros”.

Essa pesquisa limita-se a estudar o caso da DZiotti. Segundo Yin (2005, p. 19) “O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos são alguns exemplos de outras maneiras de realizar pesquisa”. O que se buscou com o estudo de caso foi diagnosticar as estratégias e a articulação das áreas na DZiotti.

Para a obtenção dos dados utilizou-se como amostra desta pesquisa o proprietário, que atua na administração da organização. Realizou-se entrevista semi estruturadas, com o auxílio de uma pesquisa documental, utilizando para tanto dados informativos da organização. Para Minayo (2011, p.64) “Entrevista é acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizado por iniciativa do entrevistador”. No caso deste estudo, utilizou-se, a entrevista aberta ou em profundidade.

## Resultados e discussão

A organização estudada está diretamente ligada às raízes familiares. Sua história iniciou em 1990. Com o apoio da família, a jovem de 17 anos na época juntamente com o pai, no dia 13 de agosto de 1991 firmou contrato, criando a empresa Dziotti Confecções Ltda. A organização teve a sua primeira localização na garagem da casa dos pais. A tecnologia utilizada era baixa, pois a organização contava com uma máquina movida a pedal, do ano de 1972, pertencente a sua mãe, e os estoques, além de pouca quantidade, eram de baixa qualidade. Em 1995 o pai da jovem retira-se da sociedade, passando a sua parte para o esposa da mesma. Neste ano, a organização altera seu nome fantasia juntamente com a razão social. Ainda, altera seu endereço. É característico que, quando uma organização familiar é fundada, “(...) as principais fontes de capital são normalmente as economias e o “suor” investido pelo acionista majoritário, sua família e seus amigos”. GERSICK et. al (1997, p. 35). No início a organização direcionou seus trabalhos para a área de confecções sob medida, já que o capital



**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XX Seminário de Iniciação Científica

empreendido no negócio era suficiente apenas para essa forma de trabalho, que era desenvolvido apenas por mãe e filha, contando com ajuda da irmã para efetuar as vendas.

A Dziotti, por ser classificada como empresa de pequeno porte, familiar, de classificação tributária optante pelo simples, e isso lhe apresenta de forma vulnerável às tendências do ambiente. Se por um lado, já é visível que a empresa está consolidada no mercado, por outro, ainda precisa adaptar-se constantemente às tendências da moda, estações do ano, mudanças climáticas, tecnologias; competitividade de empresas de grande porte e mercado de importação.

A partir da percepção da organização como um sistema aberto deve-se identificar os pontos fortes e fracos da organização sejam eles do ambiente interno ou externo. Por isso Mintzberg et. al (2000) contribuiu com o conceito de SWOT, a palavra vem do inglês e, é formada pelas iniciais Strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). Deve-se verificar o ambiente externo a partir dos conceitos de oportunidade e ameaças, e, do ambiente interno, a partir do diagnóstico dos pontos fortes e fracos.

A organização como um sistema aberto interage constantemente com a sociedade, desta forma, tem apoiado constantemente as iniciativas culturais e educacionais. Entre elas, pode-se citar o patrocínio de atividades junto ao centro de tradições gaúchas; Consulado do Grêmio de Ajuricaba/RS. Apoio de ações esportivas que beneficiam a qualidade de vida e saúde através do grupo de ciclistas.

É imprescindível destacar que o planejamento da produção está vinculado com todas as demais áreas da administração da organização. Isto porque, para planejar todo o processo produtivo, além de verificar as condições internas, como por exemplo, capacidade de produção, tecnologia disponível (máquinas e equipamentos), ainda é necessário atender as expectativas do mercado consumidor, isto é, tendências de estampa, tecidos, cores e modelos. Outro momento importante do planejamento, e que acontece em sinergia concomitantemente com os elementos de organização e comando, são as etapas de produção. Ou seja, após a criação e definição de que peça será ofertada para o mercado consumidor, é elaborada uma ficha técnica, cujo objetivo é apresentar toda a organização de pessoal, máquinas e equipamentos necessários. Ou seja, por quais profissionais a peça deve passar, se ela deve ou não conter trabalho terceirizado (por exemplo, serigrafia), etc.

Entretanto, segundo o modelo de Chiavenato (2000) os elementos de planejamento, organização, comando e controle estão diretamente associados ao ambiente externo e, por isso, é necessário destacar as interfaces do ambiente interno, ou seja, da tomada de decisão, com as entradas e saídas do ambiente externo. Assim, o planejamento estratégico acontece antes e durante a entrega dos produtos, pois para o ramo da Dziotti é indispensável estar atento ao feedback do mercado para avaliar constantemente o seu posicionamento. Muitas vezes, é necessária alteração no desenho de uma determinada peça, ou mesmo, após o controle é necessária tirá-la de produção. Este cenário possibilita identificar que a administração de produção, que é a parte essencial da organização, está diretamente ligada ao marketing, financeiro, e essencialmente a gestão de pessoas.

Quando se trata de gestão de pessoas, o cenário se complexifica, pois é o potencial e o conhecimento das pessoas que diferenciam a Dziotti das demais organizações do ramo. Isto porque, por mais investimento que se faça em elaboração de produto, a tendência é que muito rapidamente os modelos sejam copiados, o que deixa o produto, com a qualidade e o preço muito similar de uma organização



**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XX Seminário de Iniciação Científica

para outra. Pelo porte da Dziotti, bem como, pela sua trajetória familiar, ainda não possui um modelo de gestão de pessoas oficializado. O foco da preocupação ainda é somente, a eficiência e eficácia dos trabalhadores. A rotatividade de pessoal é significativa, pois a produção não tem sido um espaço atrativo para o jovem trabalhador. É importante destacar que a cada semestre, juntamente com a elaboração das peças são realizados treinamentos para capacitar a mão-de-obra para a confecção do novo mostruário. Para os profissionais de venda, é realizado um evento de apresentação das peças e das metas. Ao longo do ano ainda são oferecidos momentos de reflexão, para proporcionar comemorações de datas significativas. As iniciativas de aprendizagem são elaboradas para atender o mercado competitivo e minimizar os efeitos negativos da cultura familiar local. Ainda, os momentos de reflexão buscam inquietar os trabalhadores sobre seus valores e suas crenças, contribuindo para que os mesmos visualizem possibilidades de expansão da cultura local agrícola familiar. Na Dziotti as vagas são anunciadas no jornal local e nas escolas. Uma particularidade é com relação a representantes comerciais que neste caso não há processo de recrutamento e seleção. A contratação acontece por indicação. A seleção se utiliza de diversas técnicas e etapas que variam de acordo com o perfil do cargo a ser ocupado, estas proporcionam informações sobre os candidatos. Para as funções de produção, a seleção acontece a partir de prova prática. Ou seja, o candidato é chamado para participar de uma atividade junto a máquina que vai operar. Neste momento são identificadas as suas potencialidade e fragilidades, na sequência é feito uma análise das possibilidades de atuação deste candidato na Dziotti.

As estratégias de marketing são oriundas da administração da produção, pois é a partir da capacidade de criação da peça, que é determinada a sua aceitação no mercado. Marketing é na verdade a intenção de entender e atender o Mercado. A Dziotti é dependente da sensibilidade e do conhecimento do trabalhador que cria as peças. Se este não souber fazer uma pesquisa de mercado, reconhecer as tendências, porque melhor que seja o processo de produção a peça não terá aceitação no mercado, e, portanto, não venderá. O mercado da Dziotti está concentrado na região Central e Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Ainda, é importante destacar que as cooperativas também fazem parte da carteira de clientes. A Praça tem sido um desafio para a Dziotti, pois se o produto não chegar ao consumidor todos os demais esforços são inúteis. A maior parte das entregas, ainda são realizadas pelos próprios vendedores. Essa é uma ação adotada por compreender que o contato constante com o cliente além de aproximar Dziotti e empresa, ainda possibilidade estender os laços profissionais, o que normalmente gera confiança. Uma das estratégias adotadas foi subdividir suas linhas de produção. Assim, a linha feminina está dividida em: Dziotti Faschion; Dziotti Fitness e Dziotti +. Já a linha masculina chama-se Dziotti Man.

A Dziotti possui um estoque mínimo, isto porque, o risco das alterações climáticas vem aumentando significativamente, e com um estoque alto, a probabilidade de prejuízos caso uma estação do ano seja menor, é mais provável. No entanto, existe uma parceria entre a Dziotti e o seu principal fornecedor, que por ser um vínculo de longos anos, sempre atende as demandas com agilidade e presteza.

Pensar administração financeira na Dziotti perpassa por compreender as tendências da moda, da produção, do marketing e da gestão de pessoas. A Dziotti, mesmo estando há 21 anos no mercado ainda trabalha fortemente para consolidar o seu patrimônio. Segundo Coelho et. al (1996, p. 13) “(...) o



**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XX Seminário de Iniciação Científica

patrimônio constitui um conjunto de bens, direitos e obrigações de uma pessoa, que pode ser física (o indivíduo) ou jurídica (a empresa). Neste contexto, a Dziotti atualmente está em prédio próprio, o que facilita projetar investimentos na estrutura física. Cabe ainda salientar que possui uma frota de três carros, parcialmente quitados. A respeito das máquinas e equipamentos que são utilizados no processo de produção, estas estão devidamente quitadas. Assim, é possível afirmar que a Dziotti está numa situação financeira confortável, ou seja, conseguiu-se atingir uma vida financeira saudável. Por vida financeira saudável está se afirmando que a Dziotti possui liquidez.

A Dziotti ao longo da sua trajetória, ainda percebe o lucro como criação de reservas para novos investimentos. Isto acontece porque ao realizar a folha de pagamento, já é contabilizado o pró-labore para os sócios, ou seja, já está definido o salário mensal fixo para cada um dos sócios proprietários.

### Conclusões

A Dziotti está vinculada a origem familiar, o que de certa forma facilita e agiliza o processo de tomada de decisão. Por isso, é possível diagnosticar que por ter uma estrutura enxuta a tomada de decisão fica por responsabilidade dos sócios-proprietários.

Das estratégias de Marketing a Dziotti precisa repensar a subdivisão de produtos. Isto porque, atualmente a Dziotti atua em diversos nichos da moda. Como a moda e o mercado da indústria é altamente complexo, o ideal seria diminuir uma das linhas de produções. Ainda, em relação a mercado, pode-se considerar que a Dziotti possui um excelente relacionamento com seus fornecedores, o que agiliza a entrega de pedidos e, muitas vezes possibilita vantagens sobre os concorrentes. Outro aspecto, é com relação a carteira de clientes, a dois anos a Dziotti alcançou a meta de número e faturamento de clientes. Isto demonstra estabilidade financeira. Por outro lado, os sócios-proprietários percebem possibilidade de expansão tanto da carteira de clientes, quando da capacidade de produção. No entanto, para que isso seja possível é necessário investimento em estrutura física.

É imprescindível destacar que um estudo sobre a viabilidade da implementação de uma loja própria na cidade provavelmente apontaria o investimento como sendo favorável, uma vez que na cidade as pessoas não têm onde comprar a marca Dziotti, e, existe demanda. Desta forma, registra-se aqui a recomendação para que os empresários ocupem este nicho de mercado. No entanto, deveria ser destinado um espaço no próprio prédio da empresa, pois o mesmo está localizado no centro da cidade, próximo à estabelecimento financeiro e da praça central, o que indica boa localização.

### Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 3ª Ed. São Paulo: Markon Books, 2000.

COELHO F. C. U; BOTINI, J., WAEHNELDT Anna, Administração Financeira. Rio de Janeiro: Senac, 1996.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, Jonas A.; HAMPTON, Marion MCollom; LANSBERG, Ivan. Um Modelo de Desenvolvimento de Empresas Familiares. De Geração para Geração. São Paulo: Ed. Negócio, 1997

HARTMANN, Luiz Fernando. Planejamento Estratégico. 5ªed. Rio Grande do Sul, 1999.





**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XX Seminário de Iniciação Científica

MINAYO, Cecília de Souza. Pesquisa Social. Petrópolis: Ed. Vozes, 2011.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. Sáfari da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000  
MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador. Rio de Janeiro: Ed. Lamparina, 2011.

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador. Rio de Janeiro: Ed. Lamparina, 2008.

VERGARA: S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Roberto K. Estudo de Caso. Porto Alegre: Bookman, 2005.



Para uma VIDA de CONQUISTAS