

Análise do Processo de Gestão em uma Empresa do Setor de Vestuário do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

Analysis of the Management Process in a Garment Sector Company in the Northwest of the State of Rio Grande do Sul

João Eduardo Branco de MELO [1](#); Marcelo Borges FRANCO [2](#); Dieter Rugard SIEDENBERG [3](#); Marco Aurélio Marques OLIVESKI [4](#); Kiulyln Fernandes Taborda SCHMITZ [5](#)

Recebido: 31/07/2017 • Aprovado: 30/08/2017

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Metodologia](#)
- [3. Caracterização da empresa estudada](#)
- [4. Referencial Teórico](#)
- [5. Considerações finais](#)

[Referências Bibliográficas](#)

RESUMO:

Este estudo foi realizado no setor de confecções e vestuário pelo fato de ser um ramo tradicional, consolidado no ambiente nacional e que tem importância na geração de empregos e na economia do país, e também para demonstrar a importância de se analisar a estrutura e a organização de uma empresa de grande porte. O trabalho foi realizado na empresa Grazziotin através de uma entrevista feita ao gerente da organização e tem como objetivo descrever como ocorre o processo de gestão da empresa.

Metodologicamente, realizou-se um estudo de caso que utilizou uma abordagem qualitativa, exploratória, descritiva e bibliográfica. Na análise é apresentada a avaliação dos resultados, através da análise de conteúdo e as considerações finais.

Palavras-chave: Atividade. Dinâmico. Estrutura. Organização. Sucesso.

ABSTRACT:

This study was carried in the garment industry and clothing sector because it is a traditional branch, consolidated in the domestic environment, which is important in the generation of jobs and the economy and also to demonstrate the importance of analyzing structure and organization of a large company. This study was conducted at Grazziotin company on through an interview the organization manager and aims to describe how is the process of company management. Methodologically, there was a case study using a qualitative approach, exploratory, descriptive and literature. In the analysis are presented the evaluation of the results by content analysis, and closing remarks.

Keywords: Activity. Dynamic. Structure. Organization. Success.

1. Introdução

O presente trabalho demonstra a importância de se estudar a estrutura e a organização de uma empresa de grande porte, analisando como ocorre o processo de gestão da organização.

O setor de vestuário é um dos setores mais antigos e tradicionais da economia, podendo ser considerado um dos símbolos da revolução industrial do século XVIII. Ele é altamente dinâmico por definição, com seus produtos tendo que ser constantemente renovados, seguindo as estações do ano e sendo influenciados pelas tendências de moda. Ele também é inerentemente complexo, pois envolve diversos canais de distribuição e um mercado consumidor altamente heterogêneo. Ao mesmo tempo em que é um setor bastante fragmentado, ele constitui também um dos setores mais relevantes da economia brasileira.

A Grazziotin iniciou como uma pequena empresa de caráter familiar. Quando expandiu seus negócios, abriu seu capital e se tornou uma sociedade anônima. Atua há 65 anos no mercado, teve sua origem em Passo Fundo/RS no dia 24 de maio de 1950. Atua no varejo na Região Sul do Brasil, possuindo uma área comercial e um sistema de vendas estruturado.

Escolheu-se fazer o estudo no setor de confecções e vestuário pelo fato de ser um ramo tradicional, consolidado no ambiente nacional e que tem importância na geração de empregos e na economia do país.

O estudo a ser apresentado tem como objetivo geral analisar como ocorre o processo de gestão de uma organização do setor de vestuário de uma empresa na região noroeste do Rio Grande do Sul, pretende-se também analisar a sua situação econômica.

É possível notar que a gestão é um modo racional e calculado de ordenar os meios para atingir resultados, não há gestão sem administração e vice-versa. Nogueira estabelece: "A gestão empresarial compreende pensar no conjunto da gestão da empresa." (NOGUEIRA, 1955, p. 30).

Para atender o objetivo geral, pretende-se atingir os seguintes objetivos específicos, tais como, caracterizar o perfil e o segmento de atuação da organização em análise; analisar a prática da gestão administrativa e identificar qual seu reflexo para a sustentabilidade das organizações; realizar estruturação científica do trabalho e análise dos dados com base nos fundamentos metodológicos; e, identificar o contexto econômico do segmento que a empresa pertence com base em indicadores que possibilitem a percepção do ambiente econômico atual.

2. Metodologia

Para a realização da pesquisa desenvolveu-se um estudo de caso utilizando-se uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Ainda, quanto à técnica utilizada para a coleta de dados, define-se a pesquisa como bibliográfico e de campo. No entendimento dos autores Cooper e Schindler (2011),

a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social. As técnicas qualitativas são usadas nos estágios de coleta e análise de dados de um projeto de pesquisa.

Ainda conforme os autores, o estudo de caso é uma metodologia de pesquisa poderosa que combina entrevistas individuais e (às vezes) em grupo com análise de registros e observação. O objetivo é obter perspectivas múltiplas de uma única organização, situação, evento ou processo em um ponto no tempo ou por um período de tempo.

Segundo Gil (2009),

a pesquisa exploratória tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados

aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. Pode se afirmar que a maioria das pesquisas realizadas com propósitos acadêmicos, pelo menos num primeiro momento, assume o caráter de pesquisa exploratória, pois neste momento é pouco provável que o pesquisador tenha uma definição clara do que irá investigar.

De acordo com o autor acima citado Gil (2009), a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população, tem a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. Tem por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição, por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental.

Marconi e Lakatos (2011) entendem que

a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento de toda bibliográfica já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista “o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações”

Nos entendimentos de Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, principalmente de livros e artigos científicos. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Ainda conforme Gil (2009),

os estudos de campo apresentam muitas semelhanças com os levantamentos, contudo os estudos de campo procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas, o planejamento do estudo de campo apresenta muito maior flexibilidade, outra vantagem é que estuda –se um único grupo ou comunidade em termos de estrutura social, assim o estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação.

Para Cervo (2007), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. A pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência. Para a coleta de dados foi desenvolvida, e aplicada aos gestores da organização, uma entrevista na data de 05 de maio de 2016. Para a análise das informações obtidas com a aplicação do instrumento utilizou-se a técnica de análise de conteúdo metodológico.

Este artigo está dividido em: Introdução, Caracterização do ambiente de estudo, Referencial Teórico, (Início das indústrias têxteis, Clientes, Importância do marketing, Concorrência, Economia no setor de vestuário, Desenvolvimento Organizacional), Metodologia, Resultados e Considerações finais.

3. Caracterização da empresa estudada

A história da Família Grazziotin inicia no Século XVIII na cidade italiana de Veneza. Para ampliar seus negócios, em 13 de fevereiro de 1879 chega ao Brasil o Sr. Valentin Grazziotin e sua família, em busca de novos mercados para o comércio, onde iniciaram com o comércio e a agricultura de subsistência e viajavam bastante para vender suas mercadorias.

Para o Sr. Valentin a família sempre foi o mais importante, pai de 12 filhos, estabeleceu uma regra para poder ajudá-los. No início de sua caminhada emprestava certa quantia de dinheiro que, mais tarde deveria ser-lhe devolvida, para que ele pudesse ajudar a todos de igual maneira.

Assim, com base nessa regra, quatro irmãos resolveram iniciar um negócio, ainda no final do ano de 1949: Tranqüilo, Plínio, João e Idalino.

O negócio o qual se dedicariam seria um atacado e a cidade escolhida foi Passo Fundo/RS. Tomadas as providências necessárias para iniciar o negócio, o atacado foi então aberto em 24

de maio de 1950, com um capital inicial de 300 mil cruzeiros (aproximadamente R\$ 110.000,00 em moeda do ano de 2000), emprestados aos irmãos pelo seu pai Sr. Valentin.

Quando expandem seus negócios a empresa entra no ramo de importação e exportação e na década de 60, foi adquirido o prédio e as mercadorias da empresa MAX AVILA, onde em 1965, foi inaugurado um moderno prédio no qual ainda hoje se localiza uma Loja Grazziotin e uma Loja Total.

Em 1971, foi feita a opção pela expansão com abertura de filiais, a primeira sendo em Erechim/RS. Em 1979 buscou o primeiro aporte de capital, passando à Sociedade Anônima, com ações comercializadas na bolsa de valores. A razão social passa a ser Comercial Grazziotin S/A.

Hoje a Grazziotin S/A é uma empresa com 4 redes, que opera nos três estados do sul do Brasil com 243 lojas. Sua área de recursos humanos é formada por 1928 funcionários.

A Grazziotin S/A foi fundada como empresa familiar, mas é muito mais do que isto: foi fundada como um time de quatro irmãos que se apoiaram uns nos outros. Hoje são 4 redes que com gestão independente, apoiam-se permanentemente, garantindo a continuidade de todas. No início, quando eram quatro irmãos cada um contribuía com o melhor do seu esforço, fazendo tudo o que fosse necessário para que o empreendimento desse certo. A adequação ao mercado, a mudança para melhor atender às necessidades dos clientes, a preocupação constante com a modernização são verdades permanentes.

A procura por melhores resultados é algo imprescindível para que as organizações se mantenham competitivas em um cenário cadenciado tanto por regras advindas dos processos de internacionalização quanto pelo crescente nível de exigência pertencente a um novo perfil de consumidores. Desse modo, as organizações começam a atuar de forma bem mais ideológica e ainda, uma vez que os produtos e serviços mostram-se cada vez mais iguais e apresentam-se de maneira cada vez mais semelhante, as organizações atualmente andam apostando em um conjunto próprio de características. O crescimento é uma meta de quase todas as empresas, porque podem produzir mais e gerar mais lucros. O crescimento permite a organização prover uma linha mais completa de produtos ou serviços.

Para atender o desejo dos clientes por novidade, as lojas de varejo de moda precisam ter em seu estoque uma variedade de modelos que, por sua vez, também são subdivididos em diferentes tamanhos, cores, padrões de estampa. A empresa trabalha no ramo de vestuário, calçados cama, mesa e banho. A sede das mercadorias é em Passo Fundo/RS e a partir deste local é realizada a distribuição dos produtos encomendados pelas lojas.

Desde o ano de 2012 o Grupo Grazziotin prepara seus colaboradores para executar diversas funções no seu ambiente de trabalho através do "Rodízio de Funções", uma metodologia adotada com intuito de oferecer ao colaborador a oportunidade de conhecer e executar atividades diferentes dentro da empresa. Evitando assim, o trabalho repetitivo e melhorando a qualidade de vida dos colaboradores. A eficiência na seleção de pessoal é uma busca contínua, pois são as pessoas que constroem a imagem da empresa, agregam valores em suas ações e contribuem no alcance dos objetivos propostos. Para isso, busca-se diariamente contratar pessoas certas para o lugar certo e localizar profissionais qualificados ou potencialmente capazes de desenvolver-se.

Toda organização necessita de planos de benefícios no sentido de recrutar e reter funcionários competentes. Assim, a organização precisa controlar os custos dos benefícios e ser capaz de projetar alguns custos para o futuro. Todo benefício deve trazer uma contribuição para a organização de maneira a ser igual aos seus custos ou, pelo menos, no sentido de compensá-los ou reduzi-los, como forma de retorno do investimento.

A lealdade dos consumidores em relação às marcas está cada vez menor. Há mais oferta no mercado, a concorrência está mais acirrada e os clientes estão mais exigentes. Eles querem mais que um bom preço ou um produto de qualidade. O cliente hoje exige envolvimento da empresa durante a sua compra, comportamento, ética e satisfação garantida.

O mercado e as necessidades do consumidor mudam cada vez mais rápidos e a maior oportunidade que as empresas possuem de fidelizar este cliente tão volátil é o pós-venda. Com a preocupação de manter-se no mercado varejista, bem como sua contínua lucratividade, a empresa busca sempre a adequação ao mercado para melhor atender às necessidades dos clientes. A continuidade da empresa e sua posição frente a concorrência resulta de grande investimento na formação de suas equipes de trabalho e da experiência de trabalhar no ramo varejista.

4. Referencial Teórico

Para que se possa ter um melhor entendimento dos assuntos e objetivos a serem abordados na pesquisa, torna-se necessária a busca de informações sobre o tema. A construção de um referencial teórico atende a necessidade de fundamentação dos aspectos a serem analisados na pesquisa. Em seguida apresentam-se os principais conceitos relativos a indústrias têxteis, a importância dos clientes, o marketing na organização, o desenvolvimento organizacional da empresa, e a economia no setor de vestuário baseados nos mais diversos autores que versam sobre o tema.

4.1 Indústrias Têxteis

Segundo Clementino (2012), as primeiras instalações de indústrias têxteis no Brasil se deram em meados do século XIX, baseando-se no mercado consumidor em expansão e no crescimento populacional. Com a Primeira Guerra Mundial, houve uma diminuição das importações e uma utilização da capacidade instalada, estabelecendo uma consolidação desse setor.

De acordo com Deloitte (2009) o setor de vestuário é um dos setores industriais mais antigos, mas ainda hoje possui grande presença na economia. Dentro do setor de varejo, o vestuário encontra-se em quarto lugar em volume total de vendas.

Segundo Daud e Rabello (apud Kotler, 2007, p. 540) "qualquer organização que venda para os consumidores finais – seja ela um fabricante, um atacadista ou um varejista – está fazendo varejo". Os autores ainda chamam a atenção para o fato de que existem varejistas que vendem produtos e outros que vendem serviços. Contudo, é preciso observar que, quando os varejistas vendem seus produtos, eles complementam suas atividades acrescentando serviços, enquanto vendedores de serviços acabam acrescentando produtos para obter bons resultados em seus negócios.

Almeida (2006) ressalta que a evolução do varejo brasileiro decorre de profundas modificações, como a abertura econômica, a estabilidade da moeda, a nova dinâmica do setor de distribuição, as novas tecnologias disponíveis e os novos hábitos de consumo da população.

Para Andrade Filho e Santos (1987), quando se fala em confecção, imediatamente pensa-se em vestuário, que é sinônimo de roupa. No entanto as indústrias de confecção também são responsáveis pela confecção de cortinas, lenços, artigos de cama, mesa e banho, entre outros tantos que dão forma aos tecidos. Para a produção, são necessárias várias máquinas e equipamentos, a fim de realizar o corte, a costura, o acabamento das peças, entre outros. Esse trabalho é realizado por pessoal treinado, normalmente constituído por mulheres.

Segundo Peter (2008), o empreendedor precisa definir quem é o consumidor por meio de informações demográficas e psicográficas. Quanto melhor o empreendedor conseguir definir seu público, mais apto estará a lhe fornecer um produto que ele realmente queira. Um capitalista de risco contou recentemente a um dos autores que o empreendedor que mais o impressiona é aquele que chega ao escritório não somente com a identificação dos consumidores, mas é capaz de informar seus nomes, telefones e e-mails. Quando se sabe quem são os clientes, pode-se avaliar o que os leva a comprar. A chave para entender seu público-alvo é conhecê-lo, e a melhor maneira é através do diálogo.

4.2 Clientes

Segundo Levitt (apud Las Casas, 2010), se o cliente for bem recebido e houver algum problema com algum produto adquirido ele não terá razão suficiente de reclamar em relação aos vários serviços extras proporcionados e lembrados.

Segundo Bogmann (2002), cliente é a pessoa que compra os produtos ou serviços de uma organização, seja para consumo próprio ou distribuição dos mesmos. Por esse motivo é tão importante saber quem são os clientes, para que a organização saiba como satisfazer suas necessidades e superar suas expectativas.

O objetivo das organizações na fidelização de seus clientes é assegurar que estes não migrem para a concorrência, e garantir para a organização retornos financeiros. Las Casas (2010) comenta que fidelização significa que os clientes continuam a comprar de uma empresa porque acreditam que ela tenha bons produtos e serviços, e porque se sentem atendidos em suas necessidades e desejos.

Analisando o poder de negociação dos compradores e dos fornecedores Bonassoli (2002) afirma que os clientes sempre pressionam para conseguir melhorias nos produtos e serviços que adquirem e em contrapartida querem sempre o menor preço possível, por outro lado os seus fornecedores sempre pressionam para incrementar os preços de suas matérias primas. Continua, identificando aí o que ele chama de "um paradigma difícil de resolver pelas indústrias".

Conforme Olson (2009), para os consumidores muitos produtos contêm significados pessoais, além dos significados culturais. Os significados pessoais são transferidos para os produtos pelos atos de cada um dos consumidores. Sendo assim fundamental o vendedor reconhecer e aplicar estratégias que influenciam no envolvimento dos consumidores com os produtos. Para os autores a satisfação do consumidor é um conceito crucial do pensamento de marketing e da pesquisa do consumidor. Em teoria, se os consumidores estiverem satisfeitos com um produto serviço ou marca, ficarão mais propensos a comprá-lo novamente e a falar para outras pessoas sobre suas experiências favoráveis com esse produto. A crença que está por trás da abordagem de segmentação por benefício é de que os benefícios procurados pelas pessoas quando elas consomem determinado produto são os principais motivos que justificam a existência real dos segmentos de mercado.

Conforme Prazeres (2005) as expectativas em relação aos serviços são maiores, e continuarão a crescer, já que os clientes estão ficando cada vez mais exigentes. Já não se acredita que o produto, por si só, sem um suporte ou um serviço de qualidade, seja capaz que fazer o que deveria.

4.3 A importancia do marketing

El-Check (1991, p. 118) pondera que "podemos dizer que as empresas podem viver sem o marketing, mas aquelas que contam com marketing na sua estrutura empresarial ampliam sua capacidade de resistência as crises e de moldagem do próprio futuro".

Para Ferreira (apud Sarquis, 2003, p. 233) o marketing é parte integrante da concepção de qualquer empreendimento, pois "entre a concepção do negocio, o desenvolvimento do produto ou do serviço e a comercialização, existe uma etapa fundamental, que é a diferença entre o sucesso e o fracasso: o marketing".

De acordo com Maximiano (2011), a função de marketing compreende o planejamento e a execução de definir preços, promoções e distribuição de idéias, produtos e serviços para criar valores que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

Segundo Cobra (2007) o marketing é a atividade que melhor busca o equilíbrio entre o que o mercado necessita e deseja e o que o produtor pode ofertar com mais valor para seu cliente.

Segundo Goleman (2009) as empresas reagem aos desejos dos consumidores, sendo assim o livre mercado oferece tudo o que se precisa comprar. Porém isso significa que todos podem, quando se refere à inteligência ecológica, se tornar agentes ativos das melhorias incrementais em grande escala do que se necessita, compradores, empresários ou cidadãos.

4.4 Concorrência

De acordo com Biagio (2005) todas as empresas enfrentam algum tipo de concorrência, seja direta ou não, porém deve-se tomar mais cuidado com as concorrências indiretas pois essa é mais dificilmente identificada. Se houver afirmação de que uma empresa não tem concorrente pode-se afirmar que a análise de mercado não foi bem elaborada.

Segundo Porter (1992), a concorrência está ligada diretamente ao sucesso ou ao fracasso das empresas, conjugando a soma de diversas atividades que podem ser responsáveis pelo seu desempenho, como inovações, cultura homogênea ou bons investimentos. A estratégia de diferenciação busca alterar a oferta do produto ou serviço, transformando-o em único, fora dos padrões atuais e estabelecidos pela concorrência, podendo estar presente na 9 marca, tecnologia, serviços personalizados, rede de fornecedores e etc., casos em que a firma aumenta a percepção de valor para o cliente

4.5 Economia no setor de vestuário

No setor econômico um fator extremamente decisivo para uma organização é a demanda do mercado. Que pode ser definida como a quantidade de certo bem ou serviço que os consumidores desejam adquirir em determinado período de tempo. A procura depende de variáveis que influenciam a escolha do consumidor como preço do bem ou serviço, preço de outros bens, a renda do consumidor e o gosto ou preferência do indivíduo. (VASCONCELLOS e GARCIA, 2008).

A implantação do plano real foi o marco para o aumento das vendas no varejo. Com o Plano Real, implementado no Governo de Itamar Franco, em 1994, ocorreu à estabilidade da moeda e o aumento de poder aquisitivo da população, ocasionando o crescimento do consumo naquele ano e um crescimento real nas vendas no varejo (ALMEIDA, 2006).

A estabilidade alcançada na implantação do Plano Real favoreceu a efetividade do planejamento das organizações visto que a demanda do mercado conquistou níveis que propiciassem um crescimento da oferta. Com isso, o setor varejista foi evoluindo e configurando o panorama atual (FUKUSHIMA; MULLER, 2008). De acordo com Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP (2004) a indústria têxtil-vestuário é uma das indústrias mais disseminadas espacialmente no mundo e constitui uma importante fonte de geração de renda e emprego para muitos países, especialmente os em desenvolvimento. Esta indústria concentra 5,7% da produção manufatureira mundial, 8,3% do valor dos produtos manufaturados comercializados no mundo e é responsável por mais de 14% do emprego mundial. Já Gorini e Siqueira (2002) afirmam que os impactos da abertura da economia foram assimétricos, de acordo com o porte e o estágio de atualização tecnológica das empresas de confecção.

Com relação ao setor de vestuário e principalmente o setor varejista, este possui impactos relevantes na economia brasileira conforme a Restoque SA Comércio e Confecções de Roupas. Segundo dados da Euromonitor, este segmento atingiu um volume de vendas R\$89 bilhões em 2013, representando 3,12% do PIB de serviços do Brasil no mesmo ano. Entre 2008 e 2013, o mercado de vestuário no Brasil apresentou crescimento de 10% ao ano, motivado principalmente pela combinação de diversos fatores como o aumento do emprego formal, do poder de compra da população e da disponibilidade de crédito para o consumo.

Tendo como exemplo a situação econômica atual, pode-se perceber as constantes variações que ocorrem na economia. Essas variações afetam diretamente as atividades das empresas, os ciclos básicos que afetam os negócios mudam constantemente. Em épocas de recessão os

consumidores, com receio do futuro, limitam seus gastos. Quando a economia se recupera, os gastos aumentam, e os negócios de uma maneira geral se reativam, acelerando o setor produtivo e com isso melhorando as vendas. Portanto as empresas devem adaptar-se constantemente ao ambiente, que se apresenta bastante dinâmico no que se refere à economia. (LAS CASAS, 2009).

Segundo Rech (2006, p. 134),

mundialmente, a característica estrutural da indústria de confecção é a fragmentação e a heterogeneidade das unidades produtivas em termos de tamanho, escala de produção e padrão tecnológico. Estes fatores influenciam, decisivamente, os níveis de preço, a dualidade, a produtividade e a inserção competitiva das empresas nos diversos mercados consumidores. A Associação Brasileira do Vestuário - classifica o setor em 21 segmentos, incluindo artigos de cama, mesa e banho, além de diferentes estilos de roupas e acessórios, que empregam matérias-primas e processos produtivos distintos, bem como modelos de concorrência e estratégias empresariais.

Com a velocidade de transformação da moda, a cadeia produtiva está se desenvolvendo de jusante a montante, do consumidor final à produção de matéria-prima, dentro da cadeia de moda, a confecção é considerada segmento de gargalo, já que é difícil a automatização, pois "a relação imediata máquina de costura – operador" ainda é predominante no processo produtivo, o que torna o trabalho intensivo uma característica do setor. No ramo da confecção, mesmo com o aprimoramento das máquinas, o trabalho ainda guardou características artesanais, estando a qualidade do produto muito associada à habilidade do trabalhador.

Conforme a Revista Exame (2013) o Sr. Gilson, vice-presidente e principal executivo do grupo, fala sobre o processo de gestão da Grazziotin. A atenção às compras é apenas um dos fatores que ajudam o Grazziotin a manter a rentabilidade num setor altamente concorrido, controlado por grandes grupos internacionais e sujeito a freqüentes altos e baixos. Outro fator decisivo é a opção preferencial pelo interior e pelos consumidores de renda média para baixo. Enquanto as grandes do varejo se digladiam nas capitais e principais cidades brasileiras, o grupo Grazziotin limita sua atuação a municípios médios, com população abaixo de 250.000 habitantes.

No Brasil, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, a classe C é classificado com a renda mensal de 3 a 5 salários mínimos. A classe D, possui renda mensal de 1 a 3 salários mínimos, já a classe E possui uma renda de até 1 salário mínimo mensal.

Sr. Gilson ainda diz que as classes C, D e E são responsáveis por quase metade do consumo no Brasil. A atuação em mercados menores, de baixa concorrência, possibilita uma boa rentabilidade a organização, uma vantagem das cidades menores são os custos operacionais, pois no interior, os aluguéis são mais baratos. Mas fugir dos grandes centros também pode trazer desvantagens. Em tempos de crise econômica, como agora, o efeito é sentido mais rapidamente num grupo como o Grazziotin. A organização tem a vantagem de conseguir ajustar rapidamente suas operações de acordo com o desempenho.

Para Vasconcellos, (2011), crescimento e desenvolvimento econômico são dois conceitos diferentes. Pois crescimento econômico é o crescimento contínuo da renda per capita ao longo do tempo. No entanto o desenvolvimento econômico é um conceito mais qualitativo, incluindo as alterações da composição do produto e a alocação dos recursos pelos diferentes setores da economia, de modo a melhorar os indicadores de bem-estar social e econômico (pobreza, desemprego, desigualdade, condições de saúde, nutrição, educação e moradia).

4.6 Desenvolvimento Organizacional (D.O.)

O Desenvolvimento Organizacional (D.O.) é como o esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional. O foco principal do Desenvolvimento Organizacional

está em mudar as pessoas, bem como a natureza e a qualidade de suas relações de trabalho. Sua ênfase está na mudança da cultura organizacional, de acordo com Chiavenato (2014).

A Grazziotin segue como objetivo de investir constantemente no aperfeiçoamento profissional de seus colaboradores, além de melhorar o conhecimento sobre a vida destes profissionais que ali trabalham. Assim como Rebouças (2010) relata

o conhecimento das pessoas que trabalham nas organizações é algo inquestionável e o seu desenvolvimento profissional provoca necessidades de mudanças nas organizações. A Teoria do Desenvolvimento Organizacional proporcionou efetivo processo de identificação destas mudanças, e, mais, estruturou a maneira como estes processos de mudanças podem ser melhor administrados, reduzindo, ao máximo, os conflitos interpessoais.

Segundo Chiavenato (2014), a principal técnica da DO para toda organização é retroação de dados. Retroação de dados ou feedback de dados, é uma técnica de mudança de comportamento que parte do princípio de que quanto mais dados cognitivos o indivíduo recebe, maior será sua possibilidade de organizar esses dados e agir criativamente.

Ainda conforme o autor, a organização é um sistema humano e complexo, com características próprias típicas de sua cultura e seu clima organizacional. Esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resulte em motivação e produtividade. Para mudar a cultura e o clima organizacional, a empresa precisa ter capacidade inovadora.

5. Considerações finais

Com base nos dados coletados na empresa, entende-se que para atingir o sucesso em uma organização é imprescindível a seriedade nos negócios, a disciplina no trabalho, e a vocação para o comércio, estes aspectos comprovam os anos de existência que compõem a empresa e a garantia de sua continuidade.

Por este motivo a organização em estudo investe na formação de suas equipes de trabalho com treinamento permanente e com a preocupação da manutenção de um ambiente profissional digno, que permite os seus colaboradores tornar-se participantes da construção da empresa.

Com o estudo da empresa tornou-se possível identificar alguns pontos consideráveis que contribuem para os bons resultados do negócio empregado. Entre eles, constata-se: marca consolidada no mercado; facilidade de pagamento com crediário próprio; oportunidade de emprego sem a necessidade de experiência na área; preços baixos e acessíveis; facilidade de fidelizar o cliente. Pela observação dos aspectos analisados, entende-se que os clientes são a alma do negócio, em vista disto a empresa investe pesado na capacitação de seus colaboradores, pois são eles que representam e vendem a imagem da empresa.

Avalia-se também alguns pontos que necessitam de melhoria, como a climatização da loja para tornar o ambiente mais agradável para funcionários e clientes, e aumentar a acessibilidade para deficientes físicos, pois a loja possui três andares sendo o acesso somente por escada.

A adequação ao mercado, a mudança para melhor atender às necessidades dos clientes, a preocupação constante com a modernização são verdades permanentes que agregam valores positivos aos negócios da empresa.

Através do estudo e análise da empresa Grazziotin, fundamenta-se que os conhecimentos adquiridos são semelhantes à Teoria do Desenvolvimento Organizacional estudado na disciplina Teoria Geral da Administração II. A Grazziotin segue como objetivo investir constantemente no aperfeiçoamento profissional de seus colaboradores, além de melhorar o conhecimento sobre a vida destes profissionais que ali trabalham.

O Desenvolvimento Organizacional defende que as organizações devem voltar-se mais para as pessoas, para atingir maior capacidade de realizar as mudanças no ambiente organizacional. Portanto, é uma fusão de duas tendências no estudo das organizações, de um lado o estudo da

estrutura e de outro o estudo do comportamento humano, sendo ambos integrados através de um tratamento sistêmico.

A Grazziotin busca através da aplicação da análise organizacional benefícios, que resultam em desenvolvimento das competências interpessoais; compreensão entre a equipe reduzindo atritos e tensões; geração de informações objetivas; um ambiente de respeito e confiança entre os setores; aperfeiçoamento dos processos decisórios e de informações e ainda o desenvolvimento da empresa pelo fato dos colaboradores estarem comprometidos com o objetivo final da organização.

Por fim, podemos considerar que neste momento em que o mundo apresenta um sistema econômico globalizado onde a concorrência passa a ser cada vez mais acirrada entre diferentes empresas e, que existe uma tendência das grandes empresas sufocarem ou dificultarem as ações das menores, não é possível pensar em uma empresa sem a preocupação de implantar uma estratégia de reprodução que vise a sua inserção ou talvez de reestruturação no mercado em que se encontra.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Paulo Cesar de. A evolução e estratégias do setor varejista no Brasil. São Paulo, 2006.
- ANDRADE FILHO, José Ferreira de; SANTOS, Laércio Frazão dos. Introdução à tecnologia têxtil. Rio de Janeiro: CETIQT/SENAI, v. 3. 1987. 174 p
- ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. Princípios de marketing. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo- Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas/ Luiz Arnaldo Biagio, Antônio Batocchio. - Barueri, SP: Manoele, 2005
- BONASSOLI, J.A. As ameaças e os riscos no planejamento estratégico. São Paulo, 2002.
- BOGMANN, I.M.; Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2002.
- CERVO, Amado Luiz. Metodologia científica. 6.Ed- São Paulo: Pearson Prentice Hall,2007.
- CHIAVENATO, Idalberto – Introdução a teoria geral da administração/ Idalberto Chiavenato -9. Ed –Barueri, SP: Manole, 2014
- CLEMENTINO, M. L.M. A evolução da indústria têxtil no contexto da afirmação do imperialismo americano, 2012,p.13. Disponível em: Acesso em: 02 maio. 2016.
- COBRA, Marcos. Gestão de vendas :os 21 segredos do sucesso.São Paulo : Saraiva, 2007.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. Métodos de Pesquisa em Administração. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- DAUD, Miguel; RABELLO Walter. Marketing do varejo: como incrementar resultados com a apresentação de serviços. Porto Alegre: Bookman, 2007
- DELOITTE, Touche. Analise Setorial Varejo: Um setor em grandes transformações, São Paulo, 2009.
- EL-CHECK, Roberto. Marketing Básico para pequenos e médio empresários. Rio de Janeiro: Vozes, 1991.
- Financiadora de estudos e projetos (FINEP). Relatório Setorial Preliminar: setor têxtil e vestuário. FINEP: Rio de Janeiro, 2004.
- FUKUSHIMA, Cesar Takeshi; MULLER, Renato (Coord.). Data & Varejo. O comércio brasileiro em números. 2. ed. São Paulo: Gouveia de Souza, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social/Antonio Carlos Gil. – 6. Ed. -2 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

- GOLEMAN, Daniel. 1946- Inteligência ecológica: o impacto do que consumimos e as mudanças que podem melhorar o planeta. Rio De Janeiro: Elsevier, 2009.
- GORINI, Ana Paula F.; SIQUEIRA, Sandra H. Complexo coureiro-calçadista. São Paulo, 2002.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira – 1ª Ed – 3ª reimpr.- São Paulo: Atlas, 2010.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing Conceitos, Exercícios e Casos. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.
- PETER, J. P., & Olson, J. C. Consumer behavior and marketing strategy. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2008.
- PRAZERES, H. T. C. Como Administrar Pequenas empresas. v. 3000. 378p. 1/1. ed. Viçosa: CPT, 2005.
- REBOUÇAS, D. P. O. Teoria Geral da Administração: Uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2010.
- RECH, Sandra Regina. Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção. Florianópolis – São Paulo, 2006.
- Restoque S/A Comércio de Confecções de Roupas. O setor varejista no Brasil. Disponível em: http://www.restoque.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=41515. Acesso em: 25 outubro de 2017.
- EXAME, Revista. A festa é no interior com o grupo Grazziotin. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/>. Acesso em: 25 outubro de 2017..
- EXAME, Revista. Grazziotin a small cap desconhecida que promete na Bovespa. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/>. Acesso em: 25 outubro de 2017.
- SARQUIS, Alessio Bessa. Marketing para Pequenas Empresas – A Indústria da Confecção. São Paulo: SENAC, 2003.
- VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval: Economia micro e macro - 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2011.
- VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de; GARCIA, Manuel Enriquez: Fundamentos de economia - 3º. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

-
1. Bacharel em Direito pela Universidade do Planalto Catarinense e mestrando em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI. E-mail: joaoeduardo1@gmail.com
 2. Graduado em Processos Gerenciais pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI e mestrando em Desenvolvimento Regional pela UNIJUI
 3. Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UNIJUI, graduado em Administração de Empresas pela UNIJUI, mestre em Planejamento Regional pela Universitat Karlsruhe/Alemanha e doutor em Geografia Econômica sobre Desenvolvimento Regional pela Universitat Tübingen/Alemanha.
 4. Graduado em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Pelotas – UFPEL e mestrando em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI.
 5. Bacharel em Ciências da Computação pelo Centro Universitário Unifacvest e Pós-graduando em Computação Forense e Perícia Digital pelo Instituto de Pós-Graduação e Graduação – IPOG.

