



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS (PPGCC)
CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JESSICA ELLANY OLIVEIRA SILVA

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE A ADOÇÃO DE PRÁTICAS
GERENCIAIS DE CUSTEIO ALVO E OS ASPECTOS DA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

JOÃO PESSOA - PB

2023

JESSICA ELLANY OLIVEIRA SILVA

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE A ADOÇÃO DE PRÁTICAS
GERENCIAIS DE CUSTEIO ALVO E OS ASPECTOS DA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Informação Contábil

Linha de Pesquisa: Informação Contábil para Usuários Internos

Orientador: Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado.

JOÃO PESSOA - PB

2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586a Silva, Jessica Ellany Oliveira.

Análise das relações entre a adoção de práticas gerenciais de custeio alvo e os aspectos da cultura organizacional / Jessica Ellany Oliveira Silva. - João Pessoa, 2023.

158 f. : il.

Orientação: Antônio André Cunha Callado.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Ciências contábeis - Práticas gerenciais. 2. Custeio alvo. 3. Cultura organizacional. I. Callado, Antônio André Cunha. II. Título.

UFPB/BC

CDU 657:005.91(043)


JESSICA ELLANY OLIVEIRA SILVA

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE A ADOÇÃO DE PRÁTICAS
GERENCIAIS DE CUSTEIO ALVO E OS ASPECTOS DA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Ciências Contábeis.

Aprovada em 10 de Fevereiro de 2023.


Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
 ANTONIO ANDRE CUNHA CALLADO
Data: 06/04/2023 14:28:46-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado .
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Orientador



Profa. Dra. Viviane da Costa Freitag
Universidade Federal da Paraíba
Examinador Interno

Documento assinado digitalmente
 CARLA RENATA SILVA LEITAO
Data: 05/04/2023 21:34:06-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Carla Renata Silva Leitão
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Examinador Externo

JOÃO PESSOA - PB

2023

Dedico esta dissertação à minha amada avó materna, Maria das Neves (*in memoriam*), que sempre foi um alicerce para nossa família, mulher de fé e sabedoria, a pessoa que até hoje tanto nos ensina.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por sempre ser o meu porto seguro, estando presente em todos os momentos da minha vida, me capacitando e guiando os meus passos. A Nossa Senhora do Perpétuo Socorro e São Miguel Arcanjo, que intercedem e protegem os meus caminhos.

A minha família, nas pessoas da minha mãe Maria Emilia Santiago, da minha irmã Juliana Emyle e meu irmão Joellysson Emmanuel que rezam, acreditam no meu potencial e me incentivam a todos os dias a buscar os meus objetivos. Obrigada pela paciência e mão amiga em todos os momentos.

Ao meu esposo, Natan Luiz, que me encorajou a seguir meus sonhos, esteve ao meu lado me fortalecendo e compreendendo toda a minha trajetória. Obrigada pelo amor e cuidado.

A família do meu esposo, na pessoa do meu cunhado Luiz Carlos, que sempre torceram e se fizeram presente na minha empreitada acadêmica. Agradeço pela compreensão.

Aos meus primos, Erivan Junior e Heloysa Helena, que são uma fonte de inspiração e de testemunho de fé e perseverança. Obrigada por todo o estímulo representados por vossas vidas.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado, que soube compreender minhas particularidades, me guiando de forma brilhante a cada etapa traçada e alcançada. Obrigada por acreditar no meu potencial e todo o conhecimento compartilhado.

Aos membros da banca examinadora, Profa. Dra. Viviane da Costa Freitag e Profa. Dra. Carla Renata Silva Leitão, pelas contribuições e reflexões de melhoria para a realização da pesquisa.

Aos professores e técnicos do Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade da Paraíba por todo conhecimento compartilhado. Agradeço a oportunidade de fazer parte deste programa.

Aos meus colegas de turma do mestrado e aos que estão na fase do doutorado, que se tornaram amigos e foram verdadeiros parceiros em toda a trajetória do curso, compartilhando momentos, reflexões e produções os quais levarei para a vida.

Ao mestre professor, Manoel Silva, que já na graduação conseguiu enxergar em mim competências e habilidades de uma vida acadêmica promissora, sempre me incentivando.

A Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Paraíba (FAPESQ) pela concessão da bolsa de estudos durante o período do meu mestrado.

E a todos que, de forma direta e indiretamente, contribuíram com todo o meu percurso para a realização dessa etapa da minha vida. Meus mais sinceros agradecimentos.

*Tudo posso naquele que me fortalece.
Filipenses 4:13*

RESUMO

A competitividade presente no mercado força as empresas a buscarem alternativas que sejam capazes de auxiliar no gerenciamento das organizações de modo que a concorrência seja apenas mais um fator externo a ser ponderado. Nesse contexto o *Target costing* é uma prática gerencial de custos possível de ser utilizada pelas empresas visando assumir uma vantagem competitiva no mercado, porém dependendo da cultura organizacional da empresa e como seus elementos culturais se apresentam podem existir ou não conflitos na utilização do custeio alvo. Dessa forma, esta pesquisa tem como principal objetivo analisar como a adoção de práticas gerenciais de custeio alvo estão relacionadas com os aspectos da cultura organizacional nas indústrias de confecções no Estado da Paraíba. Para alcançar o objetivo traçado foi realizado uma pesquisa descritiva e exploratória, quanto aos objetivos, visando a resolução do problema a abordagem utilizada foi a quantitativa. Quanto a técnica de coleta de dados, a pesquisa foi operacionalizada por meio de um *survey*, a partir do envio do link do questionário formalizado no *google forms* contendo perguntas referentes às variáveis descritas no estudo, obtendo assim dados sobre o perfil, as práticas de custeio alvo e os aspectos da cultura organizacional das indústrias de confecções no Estado da Paraíba. O resultado foi analisado a partir de estatística descritiva e por teste não-paramétrico do coeficiente de correlação de *Spearman*. Os resultados encontrados apresentaram relações estatisticamente significativas de forma direta em sua grande maioria, entre a adoção das práticas gerenciais de custeio alvo com alguns aspectos referente aos elementos da cultura organizacional, com exceção para o elemento herói da cultura organizacional das indústrias de confecções da Paraíba que não apresentou relação estatisticamente significativa com nenhuma fase da adoção das práticas gerenciais de custeio alvo. A intensidade das relações apresentadas variaram entre fraca, moderada e forte, entretanto com concentração de relações com intensidade moderada. Os resultados também exibiram subsídio para afirmar a presença de relação estatisticamente significativa entre as características de perfil levantadas das empresas respondentes e a as práticas gerenciais de custeio alvo na fase de planejamento e remodelagem e com os elementos dos aspectos da cultura organizacional menos com os elementos herói, estória e mitos apresentados pelas indústrias de confecções da Paraíba.

Palavras-Chave: Práticas Gerenciais. Custeio alvo. Cultura organizacional.

ABSTRACT

The competitiveness present in the market forces companies to look for alternatives that are capable of assisting in the management of organizations so competition is just another external factor to be considered. In this context, Target costing is a cost management practice that can be used by companies to gain a competitive advantage in the market, but depending on the company's organizational culture and how its cultural elements are presented, there may or may not be conflicts in the use of target costing. Thus, this research has as its main objective to analyze how the adoption of management practices of target costing are related to aspects of organizational culture in the clothing industries in the State of Paraíba. To reach the objective outlined, descriptive and exploratory research was carried out, regarding the objectives, aiming at solving the problem, the approach used was the quantitative one. As for the data collection technique, the research was operationalized through a survey, from the sending of the link to the questionnaire formalized in google forms containing questions referring to the variables described in the study, thus obtaining data on the profile, the costing practices target and aspects of the organizational culture of the clothing industries in the State of Paraíba. The result was analyzed using descriptive statistics and a non-parametric test of Spearman's correlation coefficient. The results found showed statistically significant relationships directly, for the most part, between the adoption of management practices of target costing with some aspects referring to the elements of the organizational culture, with an exception for the hero element of the organizational culture of the clothing industries of Paraíba, which did not present a statistically significant relationship with any phase of the adoption of target costing management practices. The intensity of the relationships presented varied between weak, moderate, and strong, however with a concentration of relationships with moderate intensity. The results also showed support to affirm the presence of a statistically significant relationship between the profile characteristics raised by the responding companies and the management practices of target costing in the planning and remodeling phase and with the elements of the organizational culture aspects less with the hero elements, story, and myths presented by the clothing industries of Paraíba

Keywords: Management Practices. Target costing. Organizational culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura teórica dos valores organizacionais	53
Figura 2. Níveis de cultura	63
Figura 3. Modelo dos Valores competitivos	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Atividade produzida quanto ao tipo de produto	74
Quadro 2. Localização geográfica	74
Quadro 3. Variáveis estruturais do instrumento de coleta de dados	77
Quadro 4. Interpretação do coeficiente de correlação	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição de frequência referente ao número de funcionários das empresas do setor	82
Tabela 2. Tempo de atuação no mercado	82
Tabela 3. Amplitude dos mercados explorados	83
Tabela 4. Distribuição de frequência referente ao faturamento anual bruto das empresas do setor	83
Tabela 5. Distribuição de frequência de atividades relacionadas à fase de planejamento do custeio alvo	84
Tabela 6. Distribuição de frequência de atividades relacionadas à fase de remodelagem do processo de custeio alvo	86
Tabela 7. Distribuição de frequência de atividades relacionadas à fase de produção do processo de custeio alvo	88
Tabela 8. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes aos valores	89
Tabela 9. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes às crenças	90
Tabela 10. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes à ritos, rituais e cerimônias	91
Tabela 11. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes a estórias e mitos	92
Tabela 12. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes a tabus	92
Tabela 13. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes aos heróis	93
Tabela 14. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes a normas e regras	94
Tabela 15. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes a processo de comunicação	94
Tabela 16. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes a símbolos	95
Tabela 17. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes à	

linguagem	96
Tabela 18. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e as características das empresas respondentes	97
Tabela 19. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e as características das empresas respondentes	99
Tabela 20. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e as características das empresas respondentes	100
Tabela 21. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes aos valores e as características das empresas respondentes	101
Tabela 22. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes às crenças e as características das empresas respondentes	102
Tabela 23. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes aos ritos, rituais e cerimônias e as características das empresas respondentes	102
Tabela 24. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes a histórias e mitos e as características das empresas respondentes	103
Tabela 25. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes aos tabus e as características das empresas respondentes	104
Tabela 26. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes aos heróis e as características das empresas respondentes	104
Tabela 27. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes às normas e regras e as características das empresas respondentes	105
Tabela 28. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes aos processos de comunicação e as características das empresas respondentes	106
Tabela 29. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes aos símbolos e as características das empresas respondentes	107
Tabela 30. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes à linguagem e as características das empresas respondentes	108
Tabela 31. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e os valores das empresas respondentes	109
Tabela 32. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e os valores das empresas respondentes	110
Tabela 33. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e os valores das empresas respondentes	111
Tabela 34. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de	

planejamento do processo do custeio alvo e as crenças das empresas respondentes	111
Tabela 35. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e as crenças das empresas respondentes	112
Tabela 36. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e as crenças das empresas respondentes	113
Tabela 37. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e ritos, rituais e cerimônias das empresas respondentes	113
Tabela 38. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e ritos, rituais e cerimônias das empresas respondentes	114
Tabela 39. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e ritos, rituais e cerimônias das empresas respondentes	115
Tabela 40. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e estórias e mitos das empresas respondentes	115
Tabela 41. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e estórias e mitos das empresas respondentes	116
Tabela 42. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e estórias e mitos das empresas respondentes	117
Tabela 43. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e tabus das empresas respondentes	117
Tabela 44. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e tabus das empresas respondentes	118
Tabela 45. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e tabus das empresas respondentes	119
Tabela 46. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e heróis das empresas respondentes	120
Tabela 47. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e heróis das empresas respondentes.	121
Tabela 48. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e heróis das empresas respondentes	121
Tabela 49. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e normas e regras das empresas respondentes	122
Tabela 50. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de	

remodelagem do processo de custeio alvo e normas e regras das empresas respondentes	123
Tabela 51. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e normas e regras das empresas respondentes	124
Tabela 52. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e processo de comunicação das empresas respondentes	124
Tabela 53. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e processo de comunicação das empresas respondentes	125
Tabela 54. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e processo de comunicação das empresas respondentes	126
Tabela 55. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e símbolos das empresas respondentes	126
Tabela 56. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e símbolos das empresas respondentes	128
Tabela 57. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e símbolos das empresas respondentes	128
Tabela 58. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e linguagem das empresas respondentes	129
Tabela 59. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e linguagem das empresas respondentes	130
Tabela 60. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e linguagem das empresas respondentes	130

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Juridica
FIEPB	Federação das Industrias do Estado da Paraiba
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
RFB	Receita Federal do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 JUSTIFICATIVA	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	21
1.3 OBJETIVOS	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 CUSTEIO ALVO - <i>TARGET COSTING</i>	27
2.1.1 Origem e histórico do Target Costing	27
2.1.2 Definição do <i>Target Costing</i>	28
2.1.3 Objetivo do Target Costing	32
2.1.5 Características do <i>Target Costing</i>	35
2.5.6 Etapas de implementação do <i>Target Costing</i>	37
2.5.7 Benefícios relacionados ao <i>Target Costing</i>	39
2.5.8 Limitações relacionados ao <i>Target Costing</i>	40
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	41
2.2.1 Evolução conceitual da cultura organizacional	41
2.2.2 Os elementos que compõem a cultura organizacional	50
2.2.3 Caráter dinâmico da Cultura Organizacional	57
2.2.4 Cultura forte <i>versus</i> Cultura fraca	60
2.2.5 Níveis de Cultura Organizacional	62
2.2.6 Modelos tipológicos da Cultura Organizacional	64
3 METODOLOGIA	71
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	71
3.2 DELIMITAÇÃO E UNIVERSO	73
3.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA	75
3.4 COLETA DE DADOS	79
3.4.1 Instrumento de Coleta	79
3.4.2 Técnicas de análise de dados	80
4 RESULTADOS DAS RELAÇÕES ESTATÍSTICAS	82
4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA	82
4.1.1 Perfil das empresas respondentes	82
4.1.2 Aspectos relacionados às práticas gerenciais do Custeio Alvo	84
4.1.2.1 Fase de Planejamento	84

4.1.2.2 Fase da remodelagem	86
4.1.2.3 Fase da Produção	88
4.1.3 Aspectos relacionados aos elementos da cultura organizacional	89
4.2. ANÁLISE DE SIGNIFICÂNCIA	96
4.2.1. Relações entre características organizacionais e práticas associadas ao custeio alvo	97
4.2.2. Relações entre características organizacionais e aspectos da cultura organizacional	101
4.2.3. Relações entre práticas associadas ao custeio alvo e aspectos da cultura organizacional	108
5 CONCLUSÕES	132
REFERÊNCIAS	137
APÊNDICE	150

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

O aumento da competitividade no meio empresarial faz com que as organizações busquem cada vez mais técnicas que possibilitem se destacar no mercado e se manter ativa em uma sociedade que busca constantemente por produtos e serviços que tenham melhores preços e qualidade. O público está exigente e detalhista em cada nova mercadoria oferecida ou até mesmo nas que já estão no mercado.

Dentre as técnicas disponíveis no mundo empresarial para controlar e gerenciar seu empreendimento, inclui-se as técnicas de contabilidade de gestão, que apresenta diversos caminhos, como por exemplo, para a gestão de custos. Uma das técnicas é o método de custeio alvo, que atualmente devido à competição entre as empresas surge como uma opção atraente dentro da gestão de custos, proporcionando às organizações enxergar a partir do preço de mercado uma forma de constituir um custo alvo. Que, por vezes, não é gerenciado com base no seu ambiente interno, apenas como são os métodos de custeio tradicional, mas sim, considerando o ambiente externo, como as necessidades do cliente e o preço praticado pela concorrência (ARAÚJO; MANGUEIRO; MORAIS, 2021).

A demanda do mercado incentiva a mudança de foco dos gestores, antes direcionada apenas à lucratividade do empreendedor, tornou-se necessária para que a organização esteja à frente de um mercado competitivo e seja capaz de combater a concorrência sem que seu empreendimento fique em prejuízo ou tenha grandes impactos. Sendo assim, o conhecimento sobre seu preço alvo, entendendo o ambiente externo por meio de seus clientes e a busca em reduzir seus custos, a partir de um custo alvo, possibilita que o gestor antes mesmo de colocar o produto à venda, observe a fase de projeto para, assim, ter uma visão holística do potencial do produto (TOMEDI; ROEHRS; SOUZA, 2014).

No âmbito global, o *Target Costing* (custeio alvo ou custeio meta) possui relevância no meio gerencial, sendo utilizado pelas grandes empresas líderes mundiais como um processo de planejamento sistemático com intuito de se fortalecer diante dos concorrentes (ANSARI; BELL; OKANO, 2007). Pensamento este, acompanhado por empresas de menor porte que têm a preocupação em permanecer no mercado e, desta forma, angariar um pedaço dos consumidores dispostos a conhecer novos produtos.

Nesse contexto, a abordagem do custeio alvo, como gestão de custos pelos gestores, auxilia na circunstância atual, por trazer um *mix* de oportunidades não só na redução de

custos, mas no conhecimento aprofundado do mercado, suas demandas, preços, desejos, olhando os custos da organização de fora para dentro, otimizando sua produção para a conjuntura do mercado e não para a necessidade e desejo da empresa. Importa ainda, alinhar a produção à demanda do comércio, pois o mercado vai sinalizar o limite de custo que a empresa pode vir a realizar (BESTEIRO; BORINELLI; RUSSO, 2019).

O progresso mercadológico possibilita que os gestores conheçam seu público e estejam mais perto da necessidade da população. O acesso à informação como padrão de vida, condições financeiras, poder de compra, permite ao tomador de decisão na organização conhecer seu público, o ambiente externo, a cultura social para auxiliar na construção do seu preço. Isso possibilita a redução de alguns custos e despesas inerentes à produção mal planejada, sem estratégia (BRITO; GARCIA; MORGAN, 2008; ARAUJO; MANGUEIRO; MORAIS, 2021).

À princípio, Rocha e Martins (1999) justificam a relevância do alinhamento da gestão de custos das empresas com o *Target Costing* devido à modificação do ambiente organizacional em relação ao aumento do crescimento de empresas no Brasil. Isso abre espaço para uma maior competitividade no mercado, sendo o custeio alvo uma ferramenta a ser utilizada para favorecer a organização, não só no processo de redução dos custos, mas sim, no processo de desenvolvimento do produto e sua lucratividade.

Com o avanço dos anos, esse contexto foi crescendo e, em alguns estudos, foi possível identificar a relevância do tema, como o de Rocha, Wienhage e Scarpin (2010), que analisaram pesquisas científicas sobre custeio alvo no período de 2002 a 2009. Os autores encontraram 23 artigos que trouxeram o tema, de modo que, nos próximos anos, o interesse por custeio alvo se tornou mais evidente. De tal maneira, que estudos como o Costa e Junior (2021), analisaram a gestão estratégica de custos pela visão do custeio alvo e encontraram uma predileção nos artigos em periódicos estudados pelos autores em relação a outros métodos de custeio, assim apresentando um crescente interesse pelo tema na área acadêmica e nas empresas.

Entretanto, Camacho e Rocha (2007) relatam que a Teoria do Custeio Alvo pouco era considerada relevante para a área contábil. A expansão das pesquisas realizadas para entender o que se tratava o custeio alvo, sua prática, maneiras de fazer, os caminhos para implantação do método e suas atribuições, de acordo com Mattos, Nepomuceno e Silva (2016), foi evidenciada nos periódicos brasileiros entre 2005 e 2015. Salienta-se que, ainda não estavam consolidadas, mas sendo exploradas por um grupo pequeno de autores, tendo poucos estudos sobre o tema, muitas curiosidades e sugestões de pesquisa.

Todavia, nos últimos anos houve uma busca de conhecimento em relação à adoção e vantagens na comunidade acadêmica e empresarial, justificando a importância dos estudos realizados e encontrados atualmente na área contábil, com o intuito de contribuir para um melhor conhecimento da execução da ferramenta nas organizações brasileiras (MACEDO; MONTE; CALLADO, 2020).

Sua relevância vai além de entender o custo por meio do preço do mercado, também envolve o desenvolvimento de novos produtos, a gestão dos custos máximo do produto antes mesmo de colocá-lo para fabricação. Considera-se, ainda, a rentabilidade desejada pela organização e seu planejamento no que tange a estratégia dos custos e ciclo de vida do produto em um mercado acirrado, que a variação de preço é determinada pela dinâmica do mercado e a realidade global (FERREIRA; MACHADO, 2015).

Neste cenário, Gagné e Discenza (1995) apontam para os esforços que o custeio alvo favorece em detectar todos os departamentos, de forma que os produtos que forem sendo desenvolvidos estejam mais atrativos ao mercado e ao mesmo tempo mais rentáveis, na medida que cada setor pode ser responsável pelo cumprimento de reduzir o custo e fortalecer a qualidade do produto, otimizando a gestão organizacional.

A participação de várias pessoas neste processo, com foco no projeto, traz para dentro da organização a relação do consumidor com o produto e com todos aqueles que projetaram e buscaram um menor custo agregando valor ao produto. Isso faz com que o *Target Costing* esteja atento ao ambiente externo, interno e na conservação da organização e dos elementos que regem a empresa, mantendo-se firme no mercado competitivo (CAMACHO; ROCHA, 2007).

Nesse mesmo contexto, Brito, Garcia e Morgani (2008) traziam em seus estudos o valor que o custeio alvo apresentava em uma organização que tinha como seu ponto principal manter a qualidade do produto, diminuindo o custo em um processo contínuo na fabricação de sua mercadoria, atingindo o preço alvo e assim mantendo o consumidor dentro da sua organização. Focando no cliente, buscava-se garantir a eficiência em sua produção em conjunto com a estabilidade econômica, respeitando o ambiente externo e cultivando o envolvimento das pessoas, valorizando a cultura empresarial e a fase que a organização está (ALMEIDA; GARCIA, 2011).

De acordo com Nascimento *et al.* (2013), no meio profissional o custeio alvo foi desenvolvido, sobretudo, como uma ferramenta de alcançar um custo desejável pela organização a partir de um planejamento que não afetasse de forma negativa a lucratividade da empresa com base no preço que o cliente estava disposto a pagar, em especial ao que se

refere a produtos novos e reestruturados que não era no gosto do consumidor.

O método de custeio alvo propõe considerar as expectativas dos clientes por meio de um domínio das etapas de construção do produto e da manutenção dos custos de produção, buscando alcançar as margens desejadas para tornar o empreendimento viável e sustentável. Observa-se, ainda, o preço que o mercado determina, elevando as estratégias organizacionais sabendo que cada empresa conquista sua lucratividade com valores de custos diferentes, pois cada uma varia em relação a sua estrutura, sua gestão e sua cultura (LINHARES, 2003).

Os profissionais contábeis responsáveis pela contabilidade gerencial das empresas se viram diante de um método no qual o mercado ditava o preço desejado e, assim, a empresa precisava adequar a forma de fazer o gerenciamento do custo. Este que agora não considerava apenas os fatos internos, mas o gestor precisava estar atento ao que os fatos externos influenciadores na demanda de produção da mercadoria ou serviço, afetando assim a estratégia de custo da organização e do planejamento organizacional (BRAGA; NASCIMENTO; CALLADO, 2021).

Besteiro *et al.* (2017) apontaram a importância da integração dos profissionais da área contábil com os engenheiros de produção no que tange ao custeio alvo, visto que esses profissionais estão contribuindo diretamente com a gestão do desenvolvimento do produto ou serviço no processo da busca pelo custo alvo. Assim, compartilham do esforço para atingir o objetivo de minimizar os custos com base no preço alvo detectado no mercado e nas demandas dos consumidores.

A responsabilidade da aplicação e manutenção do custeio alvo envolve toda a organização, de modo que a participação dos encarregados pela gestão de custo estejam alinhados com os engenheiros, com as pessoas do operacional, servindo a um único propósito, sendo o objetivo principal fortalecido pelos objetivos específicos. De acordo com Santos, Damian e Valentim (2019), a prosperidade da organização está conectada com as ações conduzidas pela estrutura, valores, e crenças da empresa que dará suporte, para que exista harmonia nas colaborações das pessoas envolvidas.

No estudo realizado por Tomedi, Roehrs e Souza (2014), por meio de uma análise com três gestores de empresas diferentes em relação a aplicação da técnica de custo alvo, foi constatado a importância da gestão de custos no efetivo mercado competitivo, apurando como a definição de preço de venda pelos consumidores influenciam o gerenciamento e o processo de comunicação. Isso coloca o método de custeio alvo em uso, otimizando o tratamento do custo em toda sua produção, inovando e acompanhando a tecnologia que envolve a fabricação do produto.

De acordo com Sharafoddin (2016), em relação a estratégia de custos, o custeio alvo é uma das técnicas mais importantes no gerenciamento do custo em uma organização que busca o custo alvo considerando o seu planejamento estratégico. Como um instrumento de averiguação na eficiência produtiva do processo decisório (BIAZEBETE; BORINELLI; CAMACHO, 2009).

Dessa forma, a técnica utilizada para alcançar o custo alvo é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo principal alcançar as expectativas em meio a um mercado competitivo a partir de um controle satisfatório. A conservação dos custos de produção revela ser de grande importância para os gestores a fim de manter o produto competitivo e rentável para a organização (PERREIRA, 2002; COLAUTO; BEUREN, 2005).

Compreender os propósitos da organização, além de observar os preços que o mercado estabelece, proporciona uma maior gestão do custeio alvo, na medida em que o envolvimento das pessoas e da cadeia de valor no procedimento da produção em conjunto reflete de forma positivamente na aderência e na aplicação do custeio alvo. Assim, a competição não é vista como um problema, e sim, como uma vantagem para aqueles que a utilizam como ferramenta de gerenciamento de custo (LINHARES, 2003; ARAÚJO; MARGUEIRO; OLIVEIRA MORAIS, 2021).

Considerando uma vantagem competitiva, é elementar que com o uso do custeio alvo a empresa possui o benefício de estimar seu processo por produto e tomar uma decisão mais assertiva antes mesmo da produção. Pode-se, assim, conhecer e ajustar os custos, considerando o preço alvo adquirido a partir do estudo de mercado, com o intuito de obter uma visão ampla na gestão estratégica de custo do seu produto, tendo a oportunidade de modificar, caso necessário, e seja adequado com o propósito de alcançar o objetivo traçado (BRITO; GARCIA; MORGAN, 2008; COLAUTO; BEUREN; ROCHA, 2004).

Sendo assim, o custeio alvo é uma ferramenta de alta relevância e eficaz para os gestores no planejamento e na gestão dos custos de forma estratégica a ponto de identificar fatores no ambiente externo que influenciam no processo de fabricação dos produtos, com o intuito de chegar no custo alvo. Este foi definido com base no preço alvo de mercado e a margem de contribuição alvo, envolvendo todos os setores da empresa, com foco em obter vantagem competitiva para atingir uma posição de destaque no mercado (LINHARES, 2003; COLAUTO; BEUREN, 2005).

Nesse contexto, a redução do custo na empresa não é o principal objetivo do custeio alvo, visto que os gestores buscaram tomar as decisões diante do que o mercado está propondo. Sendo assim, a escolha do valor do custo que utiliza o método de custeio alvo

precisa estar alinhado ao que o cliente está esperando do produto e ao desembolso financeiro que ele pretende ter com aquele produto. Isso faz com que o gestor, por meio do método de custeio alvo, identifique o melhor processo interno para alcançá-lo, observando o mercado e a realidade da organização (COLAUTO; BEUREN; ROCHA, 2004; BIAZEBETE; BORINELLI; CAMACHO, 2009).

Hansen e Rocha (2004) corroboram com o fato da adoção e do estudo do custeio alvo pelas empresas, considerando que a sua relevância no processo de gerenciamento dos custos está desde da fase inicial do projeto, minimizando os impactos negativos, e filtrando decisões que os gestores pudessem tomar só no final do processo, assim reduzindo os riscos e otimizando a adesão do cliente diante do produto pronto.

Souza *et al.* (2016) ressaltam as práticas de gestão de custos em cooperativas de crédito, identificando que o custeio alvo era utilizado pelas cooperativas, porém com pouca adesão, por existir aspectos normativos e condições mercadológicas que impediam a prática além dos custos elevados diante dos preços competitivos de mercado que não atraia o uso do custeio alvo.

Desse modo, mesmo que o custeio alvo seja uma ferramenta com propósitos ideais para um ambiente competitivo, não é verdadeiro que ele esteja para todas as empresas que fazem parte de um mercado acirrado, com competidores em buscar de se manter no mercado. Existirá aquelas empresas que, mesmo em um mercado competitivo, não se enquadra no *Target Costing*. Porém, também é autêntico que a ferramenta pode ser implementada em empresas num ambiente de monopólio ou com uma baixa concorrência, como também em prestadoras de serviços (CAMACHO; ROCHA, 2007; ARAÚJO; MARQUES; SILVA, 2001).

De modo geral, o custeio alvo está caracterizado por ter um foco no ambiente externo e, por muitas vezes, os estudos se voltam para esse cenário, seja na indústria ou no serviço no qual os pesquisadores procuram entender a adoção ou sua realidade com fatores contingências entre outros (NICOLINI, 2000; CAMACHO; ROCHA, 2007; BIAZEBETE; BORINELLI; CAMACHO, 2009; MARQUES, 2012; TOMEDI; ROEHRS; SOUZA, 2014; BESTEIRO; BORINELLI; RUSSO, 2019). Porém, observando a literatura não encontram-se pesquisas onde exista relação de algum modo com o ambiente interno, especificamente com a cultura organizacional.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A realidade existente nas empresas apresenta uma evolução constante da forma com que consumidores enxergam as organizações, seja no ponto de vista sustentável, de marca

consolidada e no comprometimento com as pessoas ou até mesmo na maneira de se impor e permanecer no mercado. A literatura e o mundo globalizado vem tratando nos últimos anos a tendência de se fazer presente a cada dia a participação do cliente na constituição das práticas gerenciais da instituição, em alguns momentos ditando regras e normas a serem executadas em relação à qualidade e preço dos produtos (MATTOS; NEPOMUCENO; SILVA, 2016).

Vale destacar que, além das condições externas que influenciam consideravelmente as decisões dos gestores e as perspectivas em relação à aceitação do produto, sua viabilidade e poder de lucratividade, há fatores internos que contribuem para o modo com que as situações são acometidas e realizadas. Cada empresa possui sua própria história, no qual valores, crenças, símbolos, normas e regras são apresentados e considerados na condução do desenvolvimento organizacional, na sua gestão. Além disso, influencia na maneira de minimizar adversidades, moldando a forma desejada da execução de tarefas e procedimentos, em alguns momentos harmonizando o ambiente interno ou apenas impondo sua cultura organizacional de geração em geração (SILVA; WOIDA, 2019; KAI; LOURENÇO; FERNANDES, 2020).

Para Sedighi e Zand (2012), a cultura está manifestada em todos os setores e pessoas que fazem parte da organização de modo que a base da empresa é ditada pela maneira com que a cultura foi construída, a partir do fundador, ou de um grupo de pessoas que possuíam culturas diferentes. Assim, estabeleceu-se uma nova cultura com um pouco de elemento de cada indivíduo, ou simplesmente da evolução dos componentes mais fortes dentro da organização. De acordo com os autores, foi um fator decisivo para implementação e uso bem sucedido de qualquer projeto de gestão contábil e de custo que possa ser útil e eficaz para o empreendimento e seus objetivos.

Importa também mencionar que a cultura organizacional não empresta a empresa para os gestores e as pessoas, mas exerce nos membros e em suas condutas o comportamento e comprometimento desejado que a organização necessita e pretende possuir, se apropriando da capacidade que os indivíduos têm em compartilhar e utilizar as informações relevantes para a organização, se adequando ao ambiente externo e suas demandas quando inevitável (KING, 2009).

Considerando a cultura organizacional exclusiva de cada empresa e tendo o propósito de acompanhar o modo de vida da organização e do ambiente que ela se encontra, a contabilidade de custo vem evoluindo e a partir de uma visão ampla gerencial proporciona instrumentos cada vez mais eficaz para auxiliar os gestores, por meio de artefatos que tragam informações fidedignas, reais, sendo constantemente participativa. Isso ressalta as

possibilidades de caminho que os gestores podem trilhar para alcançar seus objetivos e tomarem decisões que viabilizem gradualmente a expansão e a continuidade do empreendimento se tornando substancial no desenvolvimento dos produtos (CASTRO ROSA *et al.*, 2022).

Com o intuito de unir o interesse do consumidor, a competitividade de mercado, as propensões desejadas em uma organização e as possibilidades existentes - isto é, ter um conhecimento das demandas externas e ser capaz de conciliar com as demandas internas, seus valores, desejos, capacidade de produção, busca da lucratividade -, a gestão de custos é uma ramificação da contabilidade que a partir do custeio alvo, viabiliza a construção do custo da organização, focando em um custo meta desenvolvido pela observação do preço alvo, normalmente ditado pelo mercado e as ações dos consumidores, que estão mudando frequentemente. Desse modo, pode contribuir para que a empresa precise atualizar sempre suas pesquisas e perspectivas diante de um projeto, seja novo ou apenas de continuidade (ROCHA; MARTINS, 1999; FERREIRA; MACHADO, 2015).

O *Target Costing* é um modo de trabalhar a gestão de custo das organizações a partir de uma visão voltada para o mercado, no qual seu principal foco é captar o preço alvo, ou seja, o preço praticado pelo mercado, aquele que o consumidor está disposto a pagar pelo produto, e a partir desse valor, organizar a empresa, seus procedimentos, seus departamentos, seu pessoal para alcançar e determinar um custo alvo que além de conseguir produzir o bem de acordo com a tendência do mercado, visaria sempre a qualidade e o interesse do cliente. Ademais, objetiva também alcançar uma lucratividade desejada ou adequada de modo que a organização consiga prosseguir e se manter em um mercado competitivo (COLAUTO; BEUREN, 2005; LINHARES, 2003; TOMEDI; ROEHRS; SOUZA, 2014)

De fato, o custeio alvo proporciona a organização a diminuição dos seus custos no processo de produção, porém suas perspectivas vão além, utilizando de recursos gerenciais, o qual possibilita à empresa conhecer a viabilidade em construir novos produtos, observando a escassez de recursos. Além disso, utiliza-se de artifícios que não alterem a qualidade do produto, mantendo a produção de maneira a não prejudicar o processo e a conservar o seu alcance de mercado por meio da construção de relações entre os departamentos (ELLRAM, 2002; ROCHA; WIENHAGE; SCARPIN, 2010).

O *Target Costing* une os setores e transforma os departamentos em um conjunto de forças, que a partir de um único planejamento, terá suas obrigações e metas que, em união, atingirão um único objetivo - o objetivo organizacional. Assim, minimizaria os custos provenientes das falta de execução em conjunto, consumo de tempo improdutivo, falta de

comprometimento, entre outras situações que não traz benefício para organização (CAMACHO; ROCHA, 2007; GARCIA; CASAROTTO; GARCIA, 2003).

Na literatura, poucos são os trabalhos encontrados sobre *Target Costing* quando se considera outras ferramentas de análise de custo. Entretanto, é possível observar um crescimento tímido sobre o tema, voltado para estudos de casos e aplicação da ferramenta nas organizações, explorando a competitividade no atual mercado multinacional e suas vantagens em atingir novos horizontes com estratégias no processo de composição do produto e a desvantagem da comercialização global. Ademais, os clientes têm o poder de desbravar o mundo de forma tecnologia e rápida, buscando em outras localidades produtos semelhantes por vezes mais baratos ou com uma qualidade superior (FERREIRA; MACHADO, 2015).

O crescimento da utilização do custeio alvo é público e mais habitual nas indústrias que conseguem fazer o uso de diversos aspectos da ferramenta. Contudo, em vários momentos, o método com o nome custeio alvo ou custeio meta pode comprometer as pesquisas e suas contribuições no mercado. Na ocasião de não serem direcionadas com cuidado e expertise que o tema necessita, pode levar a conclusões precipitadas, quando não analisadas adequadamente e, por outro lado, deixando de desfrutar da técnica de forma plena por não conhecer efetivamente todas as suas nuances.

Desse modo, o custeio alvo é notado como um sistema que auxilia na gestão estratégica, a partir de uma análise dos preços praticados pelo mercado, os custos dos bens, serviços, substituição de elementos para a construção do produto, considerando a competitividade para indicar um custo máximo possível sem afetar a qualidade e o desejo dos consumidores. Isso gera lucro para a organização, garantindo o desempenho favorável no mercado e um desenvolvimento internamente adequado e de baixo custo (DEKKER; SMIDT, 2003; ANSARI; BELL; OKANO, 2007).

Mattos, Nepomuceno e Silva (2016) realizaram um levantamento dos artigos brasileiros publicados em periódicos e constatou-se que as palavras chaves comuns nos 56 artigos observados realizados no intervalo de 10 anos (2005 a 2015) foram gestão de custos em 19 artigos, contabilidade gerencial em 11 artigos e contabilidade de custos em 6 artigos, controladoria em 3 artigos, teoria institucional em 2 artigos, entre outros temas. Porém, não consta em nenhuma das 102 palavras chaves distintas levantadas pelos autores a menção da cultura organizacional.

É provável que a cultura organizacional impacte de alguma forma o desenvolvimento e o uso do sistema de custos da organização e sua estrutura em relação ao custo do produto. O foco no projeto, a análise do ciclo de vida permite que a implementação do custeio alvo vá

além da definição do preço meta baseado no mercado (CRUZ; ROCHA, 2008). Assim sendo, é necessário o envolvimento de toda a organização, de modo que o comportamento e o compromisso da empresa com o uso do custeio alvo e o objetivo da instituição seja o reflexo da cultura organizacional, da força dos seus elementos nas pessoas e na evolução constante em manter os valores, regras, ritos e o processo de comunicação existentes.

Conhecer a cultura organizacional, a partir de suas estruturas físicas, ideias em comum, condutas, engajamento e elementos que norteiam a organização, auxilia em algum momento em entender a adoção das práticas gerenciais de custeio alvo, por envolver as pessoas, seus interesses e compromisso diante da organização. Contudo, a cultura organizacional normalmente nas pesquisas está ligada a identificação das tipologias predominantes associando a controladoria, as teorias da antropologia, a sociologia, a psicologia, isto é voltado para as relações humanas e seus comportamentos interpessoais e em grupos (OFENHEJM MASCARENHAS, 2002; JAIME JÚNIOR, 2002; JASKYTE; DRESSLER, 2004; TARIFA; DE ALMEIDA, 2019).

De acordo com Motta e Gomes (2019), para relacionar a cultura organizacional com qualquer aspecto é preciso aprofundar e dominar a instituição de modo que as características classificadas pelo pesquisador tornem-se capazes de refletir de fato a cultura predominante naquela organização, sem que as subculturas sejam um fator que confundam e maquie a verdadeira cultura da empresa.

Dessa forma, refletir sobre as relações existentes em adoção de práticas gerenciais de custeio alvo e os aspectos da cultura organizacional é a oportunidade de conhecer o ambiente organizacional internamente, seus aspectos profundos e verificar como as variáveis se relacionam. Ademais, é possível compreender o reflexo dessa relação para a organização em aspectos de uma cultura forte, fraca ou a possível modificação de elementos e os resultados em trabalhar com o custeio alvo.

Para estudar esta relação, foram consideradas as indústrias de confecção da Paraíba que tem um ambiente típico competitivo, focado nos preços de mercado, na concorrência, e no poder de consumo dos clientes. Sendo assim, o uso do custeio alvo como ferramenta estratégica é inerente ao ramo industrial, mesmo que, não seja talvez confirmado pelos gestores no primeiro momento, por falta de conhecimento do conceito de custeio alvo e seus atributos. Entretanto, possuem características pertencentes ao *Target Costing* que pertencem tipicamente ao grupo de indústrias por está sujeito suscetível a forte influência do mercado (BERTUCCI, 2008; BIAZEBETE; BORINELLI; CAMACHO, 2009).

Considerando a discussão apresentada, torna-se pertinente a utilização da cultura

organizacional ao estudar o custeio alvo, pois este último sendo uma prática integrante ao sistema de gestão e controle organizacional tem sua adoção, implantação e uso ditada por pessoas que estão submersos ou em constante adaptação com cultura organizacional que permeiam as atividades e decisões da empresa. Assim sendo, a questão norteadora da pesquisa é: **Como a adoção de práticas gerenciais de custeio alvo estão relacionadas com os aspectos da cultura organizacional nas indústrias de confecções no Estado da Paraíba?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar como a adoção de práticas gerenciais de custeio alvo estão relacionadas à cultura organizacional nas indústrias de confecções no Estado da Paraíba.

1.3.2 Objetivo específicos

- Traçar o perfil das empresas pesquisadas;
- Analisar a relação entre características organizacionais e práticas associadas ao custeio alvo;
- Analisar a relação entre características organizacionais e aspectos da cultura organizacional;
- Analisar a relação entre práticas associadas ao custeio alvo e aspectos da cultura organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CUSTEIO ALVO - *TARGET COSTING*

2.1.1 Origem e histórico do Target Costing

Com sua origem inicialmente no Japão e desenvolvida pela empresa Toyota na década de 1960, o Custeio Alvo teve seu método difundido na década de 1980 como fator significativo em relação à competição de mercado nas empresas japonesas. Desse modo, tornou-se popular nas Américas na década de 1990 com o objetivo de melhorar a gestão de custos (FEIL; YOOK; KIM, 2004; KWAH, 2004; MACEDO; MONTE; CALLADO, 2020).

Salienta-se que antes dos japoneses adotarem o Custeio Alvo, houve um período de escassez de recursos no período da Segunda Guerra Mundial, que fez com que os norte-americanos buscassem materiais alternativos com custos menores. Assim, ao observar fatores internos e externos, foi desenvolvido a Engenharia de Valor, que abordava dentro da engenharia uma organização para produzir os produtos com a dificuldade de obter materiais devido à escassez que as empresas estavam passando (ONO; ROBLES JUNIOR, 2004).

A Engenharia de Valor, com pouco tempo depois, seria incorporada pelo Custeio Alvo na empresa Toyota. Isso representou a maneira que os japoneses elaboravam e cuidavam da sua gestão de custo, o que levou ao surgimento do *Target Costing*, em suas duas traduções Custeio Meta e Custeio Alvo, em outras línguas o Custeio Objetivo (FEIL; YOOK; KIM, 2004; RIBEIRO *et al.*, 2019).

Esse cenário trouxe uma maior concorrência no mercado, visto que a escassez de recursos forçaram as empresas a procurarem possibilidades. Ademais, se fez necessário entender o mercado para preencher a escassez do produto absorvido pelo cliente, identificando qual preço o consumidor pagaria, para assim, determinar um preço alvo que iria construir um custo alvo (ELLRAM, 2002).

Rocha, Wienhage e Scarpin (2010) citam que o objetivo desenvolvido era reduzir os custos ainda no processo de planejamento e ao longo do desenvolvimento do produto. Assim, acompanharia todo o processo, preparando abordagens melhores, definindo materiais alternativos e com processos mais modernos, de forma a habilitar fornecedores esquecidos. A finalidade seria, então, fazer parte da gestão do custo, da qualidade e do produto final que chega na mão do cliente.

Logo, essa forma de fazer o custo pelo método Custeio Alvo se expandiu, sendo adotado pelas indústrias, em especial, as de automotores, primeiro no Japão e depois para as empresas norte-americanas e europeia. Isso aumentou a competitividade no mercado global e

a variação do uso do método em diversos países, visto que cada região tem suas especificações e ambiente internos e externos que modificam as formas de trabalhar (FEIL; YOOK; KIM, 2004; COLAUTO; BEUREN; ROCHA, 2004).

Dessa forma, o custeio alvo foi sendo adaptado e utilizado em diferentes circunstâncias econômicas. Estudos relatam que empresas alemãs utilizam em processos individuais, diferentes da grande maioria que trabalha com um conjunto de atividades, indo contra a ideia da Engenharia de Valor, que busca a redução do custo em todas as atividades que envolvem o processo do desenvolvimento do produto (SILVA, 2014). Além disso, muitos gestores precisam criar a cultura do uso do custeio alvo, como a necessidade de provar a sua utilidade e sua eficácia, visto que existem empresas que não se identificaram com o processo de cadeia de produção, e não entendem o quanto o externo nesse caso, a opinião do cliente, é relevante para a construção do seu preço e a contrapartida do seu custo (FRIDH; BORGERNÄS, 2003).

No Brasil, há pouca utilização do custeio alvo na prática. Existe na literatura estudos publicados nas áreas de Administração e Contabilidade em formatos de artigos e teses, validando assim que é um assunto o qual está sendo discutido em âmbito acadêmico. Segundo Marques (2012), a partir dos trabalhos publicados, observa-se o interesse na prática desse método por parte das empresas brasileiras. O mesmo autor considera que, no âmbito internacional, o método de custeio alvo vem sendo trabalhado pelos acadêmicos no contexto dos impactos da implantação, dos fatores contingências e estudos aplicados nas empresas por meio de estudo de caso e observações, possibilitando o maior entendimento do método.

Estudos mais aprofundados como o de Scarpin e Rocha (2000), Hansen (2002), Camacho (2004), Camacho e Rocha (2007), Bertucci (2008), explanaram em seus artigos e dissertações tanto a teoria como a aplicação do custeio alvo nas indústrias do Brasil, bem como a dificuldade de sua utilização em mercados diferentes do da indústria. Isso revela que foram pontos de partida para que novos estudos surgissem de forma mais prática, incentivando estudos de casos e análises mais profundas sobre o tema.

Silva (2014) ressalta em seu estudo, em contrapartida ao mencionado anteriormente, que a instabilidade econômica na década de 1990 também contribuiu para a carência de publicação e aplicação do custeio alvo no Brasil. Isso foi estabilizado ao longo dos anos, quando houve a possibilidade de trabalhar o mercado sem a sombra de uma inflação tão oscilante, que prejudicava qualquer gerenciamento de custo e planejamento das organizações.

2.1.2 Definição do *Target Costing*

O Custeio alvo não deve ser confundido com custo alvo, dado que o primeiro - *target costing* - se refere ao modelo de gerenciamento de custos, entendido como o custo aceitável (custo alvo) que precisa ser atingido e alcançado durante o período de produção de um determinado produto, garantindo um valor competitivo e atrativo no mercado (COLAUTO; BEUREN; ROCHA, 2004; SCARPIN; ROCHA, 2000). O segundo - *target cost* -, a partir do estudo de Camacho e Rocha (2007), entende-se como: um sinônimo de custo máximo admissível, que é a diferença entre o preço-alvo e o lucro-alvo; aquele que considera que é preciso diminuir o custo estimado do custo máximo admissível, assim obteria o custo alvo (ROCHA; MARTINS, 1999; AX; GREVE; NILSSON, 2008).

Observando a literatura de Cruz e Rocha (2008), ressalta-se que embora os autores tratem o custeio alvo como processo com objetivo voltado sempre para o lucro, as empresas do terceiro setor não são excluídas. Isso porque o foco está em instituições que estejam com seus recursos escassos, sendo assim qualquer ramo de empresa pode estar utilizando o custeio alvo para alcançar suas metas.

Binte *et al.* (2020) corrobora com Cruz e Rocha (2008) quando traz para discussão a adoção do custeio alvo como complexo de gestão para gerenciar o custo do produto, focando na redução do custo e sua projeção de preço de venda, o que evidencia a escassez dos produtos no mercado. A partir da colaboração de todos os departamentos da organização, é possível contribuir efetivamente com toda a cadeia de gestão de forma ativa e focada na minimização dos custos (NICOLINI *et al.*, 2000).

A organização em um ambiente altamente competitivo, que prioriza o planejamento estratégico em sua gestão, com ciclos de vida curto ou complexo em relação a sua fabricação e serviço, ver no custeio alvo uma possibilidade de gerenciamento no seu custo principal e na elaboração do ciclo de vida do produto. A finalidade é maximizar a margem do produto e, por consequência, a redução dos custos, deixando o produto cada vez mais competitivo em um mercado que exige produtos de qualidades e com preços acessíveis (FRIDH; BORGERNÄS, 2003; SHARAFODDIN, 2016).

Camacho (2004) enfatiza a questão de ver no custeio alvo uma oportunidade em gerenciar o custo de forma a alcançar o alvo desejado, para o custo do produto e para todo o processo de produção. Busca-se assim, um custo máximo aceitável para determinado produto que está sendo oferecido no mercado por um preço de venda, muitas vezes determinado pelo mercado, que possa trazer para a empresa o mínimo de lucratividade que se deseja alcançar (ROCHA; MARTINS, 1999).

O custeio alvo permite que a organização utilize uma técnica sistemática para gerenciar o custo do produto, em particular produtos novos que estão passando a primeira vez pelo processo de projeto, no qual seu custo e preço precisa ser auferido por um sistema que possibilite um maior retorno (BINTE *et al.*, 2020; HAMOOD; OMAR; SULAIMAN, 2011). Colaborando com essa temática, Colauto, Beuren e Rocha (2004) citam que a partir do desejo de obter um lucro na organização, o custeio alvo é capaz de atingir, por meio de técnicas, um custo que garanta um preço competitivo no mercado.

A necessidade de acompanhar o mercado nos preços dos produtos, sem que seja esquecido à margem da lucratividade, foi pensada por Rocha (1999) quando citou o custeio alvo como a quantia que precisa ser reduzida ou acrescentada ao custo estimado do produto ou serviço. Não deve-se, portanto, perder o foco do seu preço alvo e a margem que cada processo produtivo pode deixar na empresa, para que assim, o produto seja rentável ao mesmo tempo que possa ter êxito nas vendas.

Johansen *et al.* (2021) destaca que sem o diálogo com o mercado o custo alvo, no início, foi definido por um administrador responsável pelo processo. Isso poderia não alcançar a necessidade da empresa, como ser invalidado pelo cliente antes mesmo do seu lançamento, visto que a concorrência pode lançar algo equivalente que supra a necessidade do cliente.

Para Ribeiro *et al.* (2019), em organizações em que o ambiente é o influenciador no preço e pelo conflito de concorrência, é indispensável uma ferramenta gerencial como o custeio alvo que é decorrente do preço de venda menos o lucro do produto, chegando ao lucro alvo. Desse modo, permite-se reduzir custos que possam ser gerados por transformação no processo e na fabricação do produto. É um método gerencial voltado tanto para o aspecto interno, diminuindo seus custos, quanto para o mercado, uma vez que baseia-se em pesquisas de mercado para expansão do comércio, como para entender o que os clientes estão procurando e quanto pagariam pelos produtos (GAGNE; DISCENZA, 1995; ELLRAM, 2002; SHARAFODDIN, 2016).

Pensando em atender o cliente e as expectativas do mercado, Rocha, Wienhage e Scarpin (2010) reafirmaram a necessidade de entender que o custeio alvo é um método gerencial que proporciona chegar na meta determinada, de modo a interagir com o preço que deseja alcançar e o custo “ideal”, gerenciando a fase de projeto e toda a produção, analisando as ideias e os novos produtos para reconhecer os custos indispensáveis.

Camacho e Rocha (2007) colaboram com essa concepção estabelecendo o custeio alvo para situações em que a definição do preço pelo mercado influencia na obtenção da receita e um lucro razoavelmente aceito ou desejado pela organização em seus planejamentos. Porém,

não é um gerenciamento de preço, pois o custeio alvo inicialmente precisa do preço adquirido no mercado para atingir um custo alvo (CAMACHO; ROCHA, 2007; BRIZOLLA *et al.*, 2017).

Freitas (2004) destaca que o *Target Costing* é um sistema estratégico na gestão de custos e no planejamento da empresa, centralizando em especial na etapa de pesquisa, desenvolvimento e engenharia do produto, tendo como orientação o preço praticado no mercado, considerando o ciclo de produção e a infraestrutura da empresa. Ademais, é constante a melhoria de todas as etapas envolvidas, à medida que atinge o custo alvo desejado e seu desempenho no mercado, tornando-se eficiente e efetivo quanto ao lucro da organização (ELLRAM, 2002; CRUZ; ROCHA, 2008).

Aladdin *et al.* (2018) cita que a forma sistemática do custeio alvo permite utilizar uma técnica abrangente para o gerenciamento que provoca uma melhoria no desempenho das métricas e nos projetos de estrutura em relação a fabricação do produto, facilitando a contabilização de cada fato na cadeia de produção e no capital usado no projeto. Essa abordagem gerencial permite que os produtos sejam desenhados considerando o preço de mercado, que pode estar influenciado pela concorrência forte vinda das empresas líderes, que já possuem processos e planejamento sistêmico no que diz respeito ao custo. Dessa forma, força as demais empresas a se adequarem a tal situação (ANDERSON; DEKKER, 2009; GUILDING; CRAVENS; TAYLES, 2000; ANSARI; BELL; OKANO, 2007).

Bertucci (2008) corrobora ao afirmar que o custeio alvo não está preocupado em apenas reduzir o custo, mas sim em alcançar o lucro desejado utilizando uma gestão de custo efetiva e que o preço de venda esteja dentro da perspectiva do cliente. Ademais, utiliza-se o meio competitivo de forma favorável para a organização que está em busca de se manter firme no mercado já estabilizado ou não, como também em pleitear mercados novos.

Cruz e Rocha (2008), ao analisar os conceitos em seu estudo, concluem que o custo alvo a partir da premissa do custo total do consumidor, do preço alvo e da margem desejada pela empresa, o custo alvo é o custo estimado do produto ou serviço a partir do ajuste, seja uma eliminação do custo ou o aumento desde que seja algo dentro do custo máximo admissível considerando as premissas.

Scarpin e Rocha (2000) simplificam o conceito de *target costing* chamando de modelo de gerenciamento de custo, pois visa novos produtos dentro do mercado de forma competitiva, a fim de proporcionar um retorno no decorrer da vida útil da organização do investimento feito através do custo alvo, o que traz um custo aceitável partir do preço de venda. Por fim, há dificuldade em ter um consenso na literatura de uma definição única sobre custeio alvo, pois

os autores ainda têm diferentes visões sobre o assunto.

2.1.3 Objetivo do Target Costing

O *Target Costing* tem como principal objetivo a redução dos custos através da diminuição dos custos total para assegurar o lucro desejado, ainda no estágio de delimitação e desenvolvimento dos produtos (BIAZEBETE; BORINELLI; CAMACHO, 2009). Desse modo, pode afetar o planejamento e minimizar os custos em suas etapas de produção (ROCHA; WIENHAGE; SCARPIN, 2010).

Hansen e Rocha (2004) destacam cinco objetivos, são eles: obter o custo alvo, por meio da administração do lucro, para alcançar o lucro alvo envolvendo toda a empresa; ter uma visão diferenciada a ponto de determinar o custo a partir do preço de venda e não o contrário; estabelecer a integração de todas as esferas, com o intuito de promover sintonia para atingir a meta e o funcionamento adequado do custeio alvo; considerar todo o ciclo de vida do produto, analisando e otimizando cada etapa; e, por fim, manter o padrão sem perder a qualidade para otimizar o custo total.

Fernandes *et al.* (2006) confronta os objetivos anteriores quando cita que a principal finalidade não é minimizar o custo, mas sim maximizar o lucro total do produto focando no consumidor e no seus desejos, tornando-se cada vez mais competitivo no mercado. Isso faz parte da estratégia de rentabilidade organizacional, dando suporte ao processo de produção e ao sistema operacional (KATO, 1993).

De acordo com Sharafoddin (2016), o principal objetivo do custeio alvo está em, a partir da receita que deseja alcançar após a venda do produto, basear e estimar o custo do produto, para atingir um valor que seja competitivo. Além disso, é fundamental manter uma técnica organizada e eficaz no desenvolvimento da mercadoria ou serviço. A intensa concorrência exige um processo disciplinado, no qual o design e a qualidade do produto esteja coerente com o que o consumidor busca no produto.

Rocha (1999) cita que o propósito está em alcançar o custo máximo plausível do produto e serviço com a finalidade de ter a lucratividade mínima almejada com o preço de venda estabelecido pelo mercado antes mesmo de inicializar a fabricação do produto, de modo que não prejudique a receita da empresa. Cruz e Rocha (2008) ressaltam que para que os objetivos do custeio alvo sejam alcançados é preciso que existam fatores que facilitem o processo de modo a gerar condições favoráveis para o sucesso do processo. Para tanto, o autor elenca o comprometimento interfuncional, a diretriz para o ciclo de vida do produto e o

envolvimento da cadeia de valor.

Para Scarpin e Rocha (2000), o *Target Costing* possui objetivos básicos, sendo os três principais: o aperfeiçoamento do custo total, mantendo seu padrão de qualidade; o foco no custo alvo com o auxílio de toda a organização visando um lucro desejado; e a interação com todos os setores a partir de um planejamento estratégico dos lucros e custos.

Nesse mesmo contexto, Ono e Robles Junior (2004) fazem menção aos objetivos afirmando que os principais, em meio a vários citados na literatura, está a otimização do produto por meio do custo total mantendo a qualidade do produto. Ademais, a partir da obtenção do custo alvo como ferramenta administrativa, é possível alcançar o lucro alvo desejado, envolvendo todos os setores no planejamento desenvolvido para atingir as metas estratégicas.

Toosi e Chamikarpour (2021) estudam projetos de construção, porém citam que independente da característica da organização, o custeio alvo pode ser adotado. O objetivo principal do custeio alvo é estimar os custos baseado na meta almejada pela empresa em um ambiente de concorrência. Assim, pode auxiliar os gestores a estimar os custos com maior precisão, reduzindo de forma adequada os custos no processo de produção.

O custo alvo possibilita alcançar os objetivos das organizações quando esses propósitos estão alinhados ao objetivo do custeio alvo que está vinculado a identificar os custos antes mesmo que ocorra a produção e o produto seja vendido com base no preço de mercado. Destaca-se que não havendo o aumento de custos durante todas as fases do projeto, assegura-se o benefício de conhecer o custo previamente a sua produção e sua apresentação no mercado (FRIDH; BORGERNAS, 2003).

Fridh e Borgernas (2003) afirmam que para que o objetivo do custo alvo seja alcançado, é fundamental a colaboração de todos os setores e o entendimento de quantos consumidores desejam alcançar. Os autores chamam atenção para uma execução de planejamento, em que o gerente envolva os usuários internos e externos a fim de atingir a meta desejada pela organização.

Visando o mercado, Borgernas e Fridh (2003), bem como Pereira (2002) citam como objetivo principal do custeio alvo, a partir da ótica de instrumento de gestão estratégica organizacional, responder às perspectivas do mercado durante um ciclo de vida do produto que se encontra em ambiente altamente competitivo. Isso deve acontecer por meio de um controle e manutenção do seu custo alvo.

Nesse sentido, o custeio alvo tem como um dos seus objetivos, permitir que as organizações gerenciem os custos dos produtos e serviços, acompanhando o ciclo de

planejamento e desenvolvimento antes mesmo de eles acontecerem. Isso visa alcançar os custos desejados e, assim, se manter firme em um mercado competitivo que dita os preços e as exigências perante as empresas produtoras, buscando sempre conhecer o consumidor (ROCHA; WIENHAGE; SCARPI, 2010).

Dekker e Smidt (2003) apontam a multiplicidade dos objetivos quando se refere ao custeio alvo, confirmando sua finalidade principal, isto é, a redução de custo, porém traz a importância de se entender os outros objetivos que estão cercando o processo de formação do custo alvo, como os desejos dos clientes, os preços que o consumidor pretende pagar e a coordenação de todo o processo. Isso deve envolver toda a produção e a empresa, assim como os procedimentos que devem ser observados para garantir que os produtos produzidos sejam lucrativos, funcionais e de boa qualidade.

2.1.4 Fundamentos do *Target Costing*

O custo guiado pelo preço do mercado é um dos fundamentos que apoiam o custeio alvo (CAMACHO, 2004; CRUZ; ROCHA, 2008; CAMACHO; ROCHA, 2008; HANSEN, 2002). Na literatura, encontram-se diversos autores como Rocha (1999), Scarpin e Rocha (2000), Hansen (2002), Camacho e Rocha (2007), Gopalakrishnan, Samuel e Swerson (2007), Cruz e Rocha (2008), entre outros que listam os fundamentos do custeio alvo em seus estudos, com terminologias variadas, seja princípios ou requisitos, mas todos remetem às razões pela qual existe o custeio alvo.

Camacho (2004) cita que a linguagem do consumidor em relação aos componentes que devem estar presentes no produto não deve levar a eliminação de qualquer item na produção sem antes ouvir o cliente. Um custo ou um recurso eliminado por livre decisão do responsável pelo processo pode acarretar uma descontinuidade do produto. Sendo assim, um princípio que deve ser observado é a voz do consumidor a respeito do produto.

Em conjunto a esses dois princípios citados, mais quatro princípios são observados: o foco no projeto, visto que é o momento em que os custos são observados e minimizados ou parcelados dependendo do processo; a interligação entre as diversas áreas funcionais da empresa, como marketing, compras, administração, permitindo que todos se envolvam no processo para chegar em um custo alvo; a análise do ciclo de vida do produto, observando a melhoria das atividades que envolvam toda a construção do produto; e por fim, a cadeia de valor que envolve o produto, como os fornecedores e os terceirizados (CRUZ; ROCHA, 2008; CAMACHO, 2004; HANSEN, 2002).

Marques e Rocha (2015) tratam os princípios de forma que venham a fundamentar a caracterização do custeio alvo, incluindo o custo dirigido pelo preço, a satisfação do consumidor em adquirir o produto, a definição do custo no projeto e o lucro que garanta a sobrevivência da organização. Sharafoddin (2016) acrescenta ainda, nessa mesma perspectiva, a concentração no processo de design e as regras relativas à orientação do ciclo de vida do produto dentro da estrutura organizacional.

Gopalakrishnan, Samuels e Swenson (2007) realçam que além de ter uma concentração no cálculo do custo alvo, existem seis princípios que são chaves na construção do custeio alvo, são eles: custeio baseado em preços; focar no consumidor; ênfase no desenho do produto e no processo; ter uma equipe multifuncional; reduzir o custo do ciclo de vida; e envolver a cadeia de valor. Independente da empresa possuir a característica de estar em um mercado agressivo ou ter a escassez de produtos, é possível aplicar os fundamentos de modo a ter produtos desenvolvidos com uma margem de lucratividade desejada perante o preço de mercado (GOPALAKRISHNAN; SAMUELS; SWENSON, 2007; CAMACHO, 2004).

Na contramão dos princípios citados, Feil, Yook e Kim (2004) chamam atenção para a liderança da alta gestão, que no âmbito do processo desenvolvido pelo custeio alvo tem um importante valor a considerar como um princípio fundamental. O apoio da alta gestão para orientar, direcionar sua equipe no propósito de atingir a meta desejada traz benefícios relevantes para a realização das atividades. Dessa forma, não só o preço alvo, a margem desejada e, assim, o custo alvo será atingido por cálculos e pelas decisões da gerência, mas sim, por todo o conjunto da equipe que está sendo liderada para um propósito comum.

Nesse sentido, o custeio alvo também deve estar fundamentado na integração de todas as áreas que participam da produção, atendendo os clientes, a empresa, o mercado, os profissionais do alto escalão como o de produção. A finalidade é aprovar o projeto e ter um produto viável com um custo alvo que foi estabelecido por colaboração de vários setores internos e externos (SCARPIN; ROCHA, 2000).

2.1.5 Características do *Target Costing*

Ferreira e Machado (2015) caracterizam o custeio alvo como um instrumento utilizado pelas empresas no âmbito estratégico como planejamento de custo. A finalidade é ajudar a organização a obter uma margem de lucro esperada a um preço de venda que esteja ligada à capacidade que o cliente tem em pagar pelo produto. Nesse contexto, Camacho (2004) identifica a forte característica de um sistema de custeio que passa a ser base para o

gerenciamento de custo daquelas empresas que adotam esse método. Além disso, é aplicado por empresas durante a fase de planejamento de um produto ou serviço e em seu desenvolvimento buscando atingir um ponto de custo (PRATES, 2014).

Desta forma, se diferencia dos demais sistemas de custo, visto que o custeio alvo tem a característica própria de parte de um estudo de mercado para definir seu custo alvo. Sendo assim, parte-se do fim do processo para o início, que é construir o custo do produto (ROCHA, 2000; HANSEN, 2002; BERTUCCI, 2008). Atente-se ainda, o critério da margem de lucro desejada para que, por meio da ferramenta estratégica, o custeio alvo e os objetivos da empresa sejam alcançados (PETER *et al.*, 2002).

Nesse mesmo contexto, Ono e Robles Junior (2004) relatam que em relação aos sistemas tradicionais, a maior característica diferenciada do *Target Costing* se refere à promoção do custo de fora para dentro. Os sistemas de custo tradicionais desenvolvem a atribuição de preço de dentro para fora sem conhecer as demandas do consumidor, desperdiçando a possibilidade de atingir maiores números de vendas.

Gomes, Colauto e Moreira (2009) ressaltam a característica da ênfase no cliente quando cita que o método se volta para o mercado. Isso porque procura conciliar a produção e seu custo com os desejos e as necessidades do consumidor, como a condição que o cliente tem em pagar pelo produto. Assim, pode ser um fator influenciador na composição do planejamento ao lançar ou continuar a produção.

A possibilidade de integrar a equipe que desenvolve os produtos, sejam novos ou uma melhoria no processo, proporciona uma característica forte no que se refere à vantagem e a competitividade. O conjunto de esforços para atingir um custo alvo fomenta o sistema a buscar inovação (FEIL; YOOK; KIM, 2004). Além disso, é importante uma visão holística da mercadoria ou do serviço a ponto de entender o processo de composição, reconhecendo as oportunidades de reduzir o custo como melhorar o produto observando a demanda do mercado (PRATES, 2014).

Scarpin, Pinto e Boff (2008) citam como principais características do *Target Costing* o custo determinado pelo preço de venda do produto, a integração de todos os setores da empresa e o planejamento estratégico do lucro e do custo visando o longo prazo. Os autores reforçam que a gestão deve manter uma coerência de indicadores que atendam aos objetivos da empresa junto com o custo alvo, analisando a fase inicial do projeto com zelo.

Nesse mesmo sentido, Hansen e Rocha (2004) enfatizam três características do custeio alvo para planejamento de resultados, são eles: custos antes adquiridos por decisões internas passam a ser determinado pela aprovação do mercado, para atingir o custo máximo permitido,

deve-se envolver no processo das atividades da produção toda a equipe que desenvolve o produto; e, por fim, um longo prazo para o planejamento de lucro e a gestão do custo são importantes.

Ax, Greve e Nilsson (2008) identificam que são fundamentais no custeio alvo: o reconhecimento dos atributos necessários no produto e no serviço solicitado pelo consumidor, viabilizando a continuidade do produto no mercado; a determinação de um preço alvo com base nas informações levantadas com os clientes, como prazo e participação de volume de produto no mercado existente; a indicação do lucro alvo a partir da margem de lucro desejada e determinada pela empresa; o custo alvo; a decomposição do custo alvo, para assim desagrupar e dar responsabilidade internamente e externamente com os fornecedores; o fechamento de lacunas no custo e a manutenção constante de melhorias.

2.5.6 Etapas de implementação do *Target Costing*

De acordo com Hansen (2002), o processo para construção do custeio alvo acontece em sete etapas: a pesquisa de mercado; a análise da competitividade do mercado; a definição do produto e do nicho de consumidores; a captação dos desejos e necessidades dos consumidores; a definição das características do produto; o preço de mercado; a margem desejada; e o custo máximo admissível. Cruz e Rocha (2008) reforçam que essas etapas não cessam quando acabam, pois precisam novamente buscar o início ou até o meio do processo, dependendo do produto, de forma que o ciclo permaneça até que a necessidade do cliente e do empreendedor seja satisfeita.

Já Kaplan e Cooper (1998) afirma que o custeio alvo ocorre por meio de três etapas: custeio orientado pelo mercado, identificando o preço alvo da venda que o mercado absorveria, quando colocado a exposição; o custeio alvo dos produtos, em que estaria sendo composto pela margem que gostaria de atingir, no que se refere ao lucro; e, por fim, a etapa de custeio alvo dos componentes, que define um custo aceitável entre o valor da margem desejada de lucro e o preço alvo da venda.

Nascimento *et al.* (2013) corrobora com Kaplan e Cooper (1998) ao citar que o desenvolvimento do custeio alvo está alinhado ao mercado, tendo em vista que os clientes contribuem com o custo alvo quando se propõe a pagar um determinado valor. Dessa forma, atribui-se um ponto de partida para que seja analisada a margem de lucro que deseja alcançar, determinando o custo aceitável pela organização.

Nessa mesma linha de raciocínio, Cooper e Slagmulder (2004) enfatizam a observância da ordem no desenvolvimento do processo do *target costing* em três etapas:

aquela que envolve as condições do mercado, sendo assim direcionando a venda com um preço alvo e sua margem de lucro desejada; a que se refere ao custo máximo permitido, analisando as informações que o mercado oferece; e o envolvimento do fornecedor na composição do custo alvo.

Besteiro *et al.* (2017) mescla a interpretação de diversos autores e conclui que é preciso de oito etapas para a implementação do custeio alvo: definir o preço de venda alvo; determinar a margem alvo ou margem objetiva; calcular o custo máximo admissível do produto; calcular o custo estimado; verificar o custo alvo; aplicar a engenharia de valor; encerrar a parte de planejamento com o cálculo da viabilidade e rentabilidade do projeto; e monitorar dos resultados, no qual será controlado e reportado os status das realizações ocorridas.

Logo, as etapas de implementação do custeio alvo dependem do tipo da organização e de sua estrutura. Suas fases são muito semelhantes, porém a quantidade que serão necessárias para que enfim seja estabelecida, vai ser diferenciada de instituição para outra, considerando suas peculiaridades e o mercado em que está inserida (SILVA, 2014; GOMES; COLAUTO; MOREIRA, 2009; NASCIMENTO *et al.* 2013). Considerando que o primeiro ponto a ser identificado refere-se ao preço esperado pelo consumidor no lançamento do produto, determinando assim o valor aprovado pelo cliente, sua funcionalidade e o papel que o produto reflete dentro da organização como seu retorno monetário (FERREIRA; MACHADO, 2015).

Em se tratando de empresas com fins lucrativos, é fundamental que as etapas sejam bem definidas, a ponto de não intervir na produção após o início, como a base do custo que deverá estar dentro de um fluxo, no qual o aumento da produção ou de um insumo não prejudique o trabalho. A finalidade é que a meta estabelecida pela organização seja mantida e, caso haja alguma intervenção, o processo pode ser forçado a usar o método da engenharia de valor que está agregado ao custeio alvo. Assim, será possível rever o valor do produto de venda e a margem que busca alcançar, para assim ter um novo valor de custo alvo (FRIDH; BORGERNAS, 2003).

Nesse contexto, Cooper e Slagmulder (2004) e Ellram (2002) reforçam que, para calcular o custo alvo duas etapas, é fundamental a determinação do preço alvo e a margem de lucro. Logo, o valor do custo alvo é o preço alvo subtraído da margem de lucro desejada. Deve-se considerar, ainda, que o preço alvo é determinado pela pesquisa feita no mercado no qual será observado o valor que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto.

Toosi e Chamikarpour (2021) trazem várias etapas que estão ligadas ao cálculo do custo alvo e outras etapas que devem ser feitas para manter o foco. No primeiro momento

importa estabelecer o preço alvo a partir da necessidade do mercado, baseando-se na concorrência. Posteriormente, determinar a margem de lucro desejada, e assim definir o custo alvo a ser alcançado com ajuda dos procedimentos já estabelecidos na organização. No segundo momento é válido estabelecer uma equipe polivalente e multidisciplinar que seja capaz de planejar o processo a ser seguido para alcançar as metas estipuladas com êxito.

O processo do custeio alvo, de acordo com Pereira (2002), inicia-se quando se estabelece o objetivo de venda e lucro desejado em um período de curto e longo prazo, buscando garantir o ciclo de vida do produto e a permanência no mercado competitivo. Dessa forma, para obter o custeio alvo, o autor sugere três etapas que, em seu estudo, relata ser adotado no mercado americano, são eles: o mercado guiando o custeio; a definição do custo alvo do produto; e o custo alvo dos elementos utilizados para fabricar o produto.

2.5.7 Benefícios relacionados ao *Target Costing*

Para haver sucesso na utilização do custeio alvo, Kato (1993) cita efeitos que devem ser observados para que não haja consequências, como: a otimização do tempo, procurando não atrasar os processos e o lançamento do produto, de modo a evitar a impaciência no mercado; procurar motivar os funcionários a participar do processo, de forma a agregar valor positivo dentro da organização sem gerar conflito entre eles; ter atenção aos clientes, suas demandas, opiniões e necessidades.

Hansen e Rocha (2004) enfatizam o envolvimento dos funcionários e os membros da cadeia de valor. Essa participação traz benefícios para a empresa no que tange os produtos, dado que produz objetos mais duradouros e confiáveis, de acordo com as expectativas e os anseios dos consumidores. Isso deixa o processo mais eficaz e interativo, além da melhoria no produto e na satisfação do cliente, o que é uma vantagem competitiva trazida como benefício, quando associados ao desenvolvimento de novos produtos. Ademais, é possível mencionar a redução de custos e o aumento de lucros na efetiva utilização do custeio alvo (GAGNE; DICESNZA, 1995).

Nesse sentido, um dos benefícios é manter-se competitivo no mercado, alcançando uma margem de lucro clara ao permitir que o custeio alvo seja adotado por qualquer tipo de empresa que esteja atenta ao mercado. Isso porque possui um planejamento estratégico eficiente e firme (ARAÚJO; MARQUES; SILVA, 2001). Nascimento *et al.* (2013) cita os pontos fortes do custeio alvo como a busca constante em otimizar a qualidade a partir da observação do mercado, da redução do custo e da otimização do período de fabricação.

Brito, Garcia e Morgan (2008) acrescentam a relação de benefício quando traz como

principal vantagem poder estimar os trabalhos e os custos antes mesmo de inicializar a fabricação. Assim, pode ajustar os parâmetros e melhorar as fases, sem que exista custo nenhum considerando o preço alvo e a margem alvo, a partir de um estudo prévio da aceitação do produto diante dos consumidores.

Colauto, Beuren e Rocha (2004) corroboram com Brito, Garcia e Morgan (2008) quando relatam que, ao adotar o custeio alvo como gestão de custo, possibilita-se ter uma visão holística de todo o ciclo operacional, antes mesmo de sua execução, adquirindo a oportunidade de reparar conciliando os fatos que não estejam de acordo com a demanda do mercado.

Faria, Freitas e Maion (2009), em uma pesquisa-ação com um empreendedor de uma pequena empresa no segmento de plástico e a aplicação do método de custeio alvo, elencaram algumas vantagens em apurar os custos a partir do custo alvo que se aplica a diversas empresas, são elas: o custeio alvo permite trabalhar atuando na prevenção de impactos que podem acontecer por alterações em matéria prima, mão de obra, na medida que o método antecipa o planejamento da sua produção buscando um custo alvo; possibilita um detalhamento do custo alvo do produto segregando os itens que envolvem o processo.

2.5.8 Limitações relacionados ao *Target Costing*

Salienta-se que mesmo adequando o tipo da organização e envolvendo a equipe e seus diversos departamentos, o custeio alvo pode gerar uma dificuldade na tomada de decisão. Além do mais, podem surgir conflitos que chegam a dificultar seu desenvolvimento, desprendendo de tempo e perdendo a qualidade do produto por causa da demora excessiva (YAZDIFAR; ASKARANY, 2012).

Nicolini *et al* (2000) cita a dificuldade em definir as etapas e o cumprimento delas, podendo ser considerada como um fator desanimador para a utilização do custeio alvo. Isso porque cada empresa tem sua peculiaridade, influenciando os gestores a serem resistentes, quando o essencial para obter o custo alvo definido não atingir o esperado pela organização. As empresas precisam entender as etapas do custeio alvo, para assim moldarem de acordo com a necessidade da organização sem perder o foco do custo alvo.

Nascimento *et al.* (2013) cita que a intensa pressão em atingir um custo alvo por parte da organização fomenta a redução do custo perante o fornecedor e aumenta a possibilidade de falhas no processo pelos funcionários. Isso pode prejudicar o contexto, gerando um estresse, a ponto de a meta não ser atingida.

Um conhecimento detalhado de cada produto e suas atividades pode gerar um aumento

de trabalho diante dos haveres já realizados pelos funcionários. Essa exigência se torna um limitador para o uso do custeio alvo, quando os membros da organização não estão envolvidos tal quanto a necessidade do método demanda. Outro ponto está em relatar esses dados de modo que a gestão conheça todos os custos envolvidos. É importante o conhecimento básico que geralmente não é introduzido pela gestão aos seus subordinados, assim pode levar a possíveis conflitos e falha de comunicação (FARIA; FREITAS; MARION, 2009).

Ono e Robles Junior (2004) verificaram como limitação para o uso do método custeio alvo nas empresas de médio e grande porte do município de Santa Catarina o fato das empresas não conhecerem os benefícios que o método poderia trazer para as organizações. O desconhecimento do preparo e do operacional, no que diz respeito ao processo que envolve o desenvolvimento do custo alvo, como a visão que, para a implantação, traria uma demanda alta de recursos financeiros.

Araújo, Marques e Silva (2001) chamam a atenção para o fato de que, no primeiro momento, a empresa opta por implantar o custeio alvo por visualizar facilidade no seu processo. Ao iniciar a implantação, verifica-se que o método não é tão simples, apontando aspectos como: o envolvimento dos agentes da cadeia de valor não quererem contribuir para o custo alvo único, gerando conflito internos, influenciando um desacordo na harmonia dos componentes; e ao tempo destinado à realização da implementação e manutenção do custeio alvo dentro da organização.

Colaborando com a perspectiva sobre tempo, Brito, Garcia e Morgan (2008) relatam que a organização precisa estar atenta ao volume de investimento que será aplicado para o desenvolvimento do custeio alvo. A empresa precisará separar momentos para o planejamento, a determinação do custo alvo e adaptação do processo que, dependendo da organização, se torna mais intenso.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1 Evolução conceitual da cultura organizacional

A cultura organizacional está em todo o meio empresarial, de maneira individual para cada empreendimento, seja nas relações dos colaboradores com as decisões do dia a dia, seja na forma que seus dirigentes tratam e organizam o planejamento da empresa. Está também no comprometimento das pessoas com os afazeres e os objetivos do empreendimento, de modo que direcionam a forma, o jeito e o desempenho da instituição. Isso é apontado na literatura como um dos fatores que contribuem para o sucesso da organização, sua expansão ou seu

fracasso (FORTADO; FADIL, 2012; PAZ *et al.*, 2020).

Na história, os primeiros sinais de estudo da cultura foram realizados pela antropologia, analisando o comportamento do homem a partir de pesquisas que exploravam as sociedades primitivas. A finalidade era conhecer as estruturas culturais, considerando grupos menos complexos e sua inserção no meio deles. O autor do estudo vivia dentro do grupo como um nativo, para assim identificar os elementos que compunham a cultura daquele lugar, buscando características únicas para aquela sociedade (CROZATTI, 1998).

Neste contexto, Freitas (1991) cita que os debates sobre a cultura organizacional estão baseados na antropologia cultural, na qual existem várias correntes teóricas que destacam questões diferentes em um mesmo fenômeno. O evolucionismo, o difusionismo, o funcionalismo, o configuracionismo e o estruturalismo são escolas derivadas da antropologia que interpretam de formas diferentes os aspectos culturais. Cada uma usa um ponto de vista considerando os artefatos, a língua, a estrutura, a organização e a qualidade de fatos que observados possam levantar a cultura existente naquele ambiente (CROZATTI, 1998).

De acordo com Crozatti (1998), o evolucionismo apresenta a cultura como reflexo de uma cultura anterior. Dessa forma, a cultura do povo naquele período é consequência de fatos e acontecimentos anteriores. Assim, cada período de tempo apresenta-se como se fosse uma evolução, de modo que as fases vão passando e determinado grupo pode chegar a um mesmo grau de complexidade. O processo evolutivo acontece por inserção de novos princípios e preceitos que agregados podem modificar e construir de forma contínua e ininterrupta a constituição da cultura (TARIFA *et al.*, 2012).

No difusionismo, a cultura é estudada a partir da disseminação da interação dos artefatos, seus valores e crenças de modo significativo na mudança das pessoas na organização (CROZATTI, 1998; TARIFA *et al.*, 2012). A corrente funcionalista defende a cultura como aspectos que obedecem a funções do sistema social, sendo sua aplicabilidade interdependentes ao mesmo tempo interligadas, cada um com sua função específica. Estas são ligadas aos valores e crenças que permitem a existência da sequência prática, da continuidade organizacional e de seus processos (CROZATTI, 1998; ARAGÃO, 2017).

A cultura é vista a partir de conexões cheia de significados, uns com dependência nas relações de conceitos, outros com definições mais fortes atreladas a corrente do configuracionismo. Esta corrente se destaca por analisar a sociedade com base nos sistemas padronizados existentes e nas diferentes formas de relacionamento do indivíduo e do grupo, observando o arsenal de concepções (TARIFA *et al.*, 2012).

Por fim, a corrente estruturacionista tem uma visão da cultura organizacional parecida

com a corrente configuracionista, pois analisa a cultura considerando as estruturas de permutas nas interações das pessoas e da equipe, seja verticalmente ou horizontalmente. Ademais, a forma de ordenamento é o foco principal (CROZATTI, 1998). Ofenhejm Mascarenhas (2002) afirma que a contribuição da antropologia está ligada a conceitos básicos, que vislumbram os aspectos humanos e como eles se comportam em grupo, compreendendo e interpretando símbolos e acontecimentos específicos daquela comunidade. O conflito que existe com alguns teóricos da administração se dá por quererem se afastar da essência da cultura e buscar, por meio de metodologias pragmáticas, a definição da forma que é construída a cultura organizacional (OFENHEJM MASCARENHAS, 2002; JAIME JÚNIOR, 2002).

Essa discussão não é acompanhada por todos os teóricos, Schein (1991) é um dos autores que utiliza modelos e conceitos trazidos da antropologia, de modo que a cultura foi identificada a partir de detalhes e por um aprofundamento no ambiente, seja ele empresarial ou apenas coletivo. Assim, importa não se enganar pela superficialidade dos fatos ou questões já predefinidas pelo contexto.

Vieira e Pereira (2020) corroboram com esse cenário ao afirmar em seu estudo que não tem como falar de cultura sem observar a antropologia. Para entender a transitoriedade dos fatos e compreender a origem do espaço ou intervalo de tempo como a face da cultura, sua natureza humanitária e a transmissão social, é importante captar os elementos culturais expressivos e escondidos naquele lugar.

Jaime Júnior (2002) vai além ao citar no seu estudo que a antropologia está ali como base para interpretar os textos que a cultura apresenta, compreendendo os significados e avaliando os sentidos. Sendo assim, é uma ciência que pretende dar suporte na interpretação dos fatos encontrados, discutindo os fluxos comuns de fala e conhecimento, de modo a interagir entre outras situações que revelam a cultura local.

Jaskyte e Dressler (2004) fazem uma discussão sobre cultura a partir da perspectiva antropológica, utilizando duas vertentes: a análise individual integral de posse do ser humano; e uma análise integral do que é de posse do grupo. Dessa forma, ao pesquisar o comportamento de um ser e do grupo, pretende-se conhecer as ideias em consensos que dominam o ambiente e evidencia a força compartilhada por todos.

Sendo assim, de fato, a antropologia é um dos principais suporte para análise da cultura, que ao longo dos anos foi fazendo uniões, na medida que estudiosos trabalhavam o tema e faziam relações entre teorias (TARIFA; ALMEIDA, 2019). Smircich (2017) corrobora quando cita a evolução do entendimento em relação à cultura organizacional, a partir da união

das teorias culturais e das teorias organizacionais. O autor analisou a interculturalidade, a gestão corporativa, os símbolos e os processos existentes na organização e como são realizados.

Paramo Morales (2018) cita a colaboração da antropologia organizacional, uma vertente que intensifica a verdade concludente, que uma instituição possui uma cultura única. De fato, algumas empresas ou grupos terão semelhanças e características em comum, mas jamais serão iguais em todos os pontos, pois a cultura é algo único e que de forma alguma pode ser copiada em sua totalidade. Visto que a continuidade dessa instituição está ligada à história, motivações, valores, crenças, regras primeiramente do fundador - ser humano único com suas particularidades -, para depois ser uma pessoa jurídica única (SCHEIN, 1991).

A cultura organizacional, portanto, está ligada ao fundador em princípio e a todos os membros que compõem essa instituição. Conforme Jaime Júnior (2002), a cultura é uma rede de conceitos e de sentidos, que se entrelaçam em um conjunto de alternativas e acontecimentos relacionando conflitos e poderes até que, em algum momento, a forma como tudo interage concebe a cultura daquele lugar.

Para entender melhor essas relações, cabe destacar que foi na Revolução Industrial que nasceu a sociologia, que voltada para a cultura estudaria os relacionamentos sociais, o comportamento humano, as relações coletivas e individuais em uma mesma circunstância. A finalidade era decifrar as características que dominavam os convívios e como eles se mantinham dentro da organização gerando uma cultura organizacional independente das opções individuais (CROZATTI, 1998; TARIFA *et al.*, 2012).

Crozatti (1998) em seu estudo compõe um modelo cultural a partir de uma visão sociológica, em três fases: a do conhecimento - observando a realidade e seu entendimento; a linguagem - como se dava a comunicação perante a realidade captada; e a ação - que apresentava as comunicações das pessoas, do grupo, com a existência vivida naquele lugar e suas influências.

Nesse contexto, a sociologia auxilia os estudos da cultura organizacional enxergando as teias significativas entre as relações humanas internas e a forma como o ambiente externo pode intervir nas decisões que definem a forma de se comportar, a escolha de valores, crenças e regras daquele grupo. Isso compõe, então, uma estrutura organizacional que irá refletir em um comportamento comum estabelecendo a cultura institucional (JAIME JÚNIOR, 2002).

Tarifa *et al.* (2012) afirma que a visão antropológica e sociológica é alicerce para a cultura por auxiliar a caracterizar os significados do ser individual dentro de um grupo, observando os hábitos construídos a partir das relações e da comunicação que ocorre dentro

de um determinado ambiente. A complexidade e a variedade de dimensões formais em um conjunto de pessoas comuns que vivem no mesmo ambiente, constrói o modo de pensar e agir, em grupo ou individual, porém, com traços e características iguais, contínuas e específicas daquela instituição (PIRES; MACEDO, 2006).

Dessa forma, o conceito de cultura organizacional está ligada a antropologia e a sociologia, disciplinas que contribuí para descrever e compreender as maneiras diferentes de retratar as pessoas em um ambiente comum. Isso evidencia o ponto de vista do pesquisador que levanta aspectos diversos e a classifica o tipo de cultura conforme seus estudos. Surge assim na literatura, tipos semelhantes com nomenclaturas distintas definidas por cada pesquisador (VESGA RODRIGUES *et al.*, 2020).

Freitas (1991) chama atenção para a interdisciplinaridade ao estudar a cultura. Para o autor, a psicologia está presente nos grupos que buscam fortalecer e manter seu modo de vida coeso, trabalhando o psicológico dos indivíduos envolvidos, para assim formar uma maneira de pensar e agir que represente aquele povo. Tarifa *et al.*, (2011) corrobora a relevância da psicologia para a cultura, por conseguir traduzir o comportamento humano e organizacional a partir de atitudes individuais e coletivas específicas do desenvolvimento. Isso é realizado com base em modelos de personalidade, identificando diferenças e igualdades, colaborando com o reconhecimento dos níveis e elementos que compõem a cultura cooperativa.

Discutindo linhas de pensamentos variadas, Silva Lourenço e Ferreira (2012), bem como Kai, Lourenço e Fernandes (2020) colaboram com o contexto da diversidade na abordagem da compreensão do pensamento entre os estudiosos que, de fato, exploram a percepção da cultura, de acordo com seus interesses acadêmicos e suas habilidades. Importa o apoio dos gestores e líderes que permitem conhecer e buscar entender o que se passa dentro da organização.

Nesse cenário, Tarifa e Almeida (2018) corroboram citando a cultura organizacional como algo composto por características individuais e coletivas, predominando as relações do ambiente interno, mas também o ambiente externo. Os processos gerenciais têm influência dos elementos externos, de forma que, todo o ambiente tende a influenciar a cultura daquela empresa.

Smircich (1983) sistematiza a cultura organizacional em duas grandes linhas de estudo: a primeira traz a cultura como uma variável, algo já existente na organização, sendo independente e externa trazida pelas pessoas que ali convivem ou interna constituída dentro da organização, produzindo seus ritos, bens, serviços, símbolos a serem seguidos; já a segunda, define a cultura como raiz particular da instituição, o espírito da organização, o que

ela é por natureza e essência.

Ravasi e Schultz (2006) apresentam a cultura organizacional como um agrupamento de estimativas mentais compartilhadas entre os membros da empresa com o propósito de orientar, interpretar as ações, definir comportamentos e solucionar situações comuns. O jeito como as coisas são feitas e determinadas na empresa são situações pré-definidas e passadas de um membro para o outro (DEAL; KENNEDY, 1983).

Resultado de interações sociais, a partir de padrões escolhidos, normas a compartilhar, ações e comportamentos que foram observados, aceitos e consolidados ao longo dos tempos, são transmitidos e aprendidos pelos novos membros, orientando o modo de vida da organização (SCHEIN, 1992; KOBERG; CHUSMIR, 1987). As características influenciam no desenvolvimento da organização, já que líderes controlam e manejam os atributos para a maximização do alcance do sucesso empresarial, tendo como suporte forte o modelo administrativo que é influenciado pela cultura organizacional (OFENHEJM MASCARENHAS, 2012).

Fortado e Fadil (2012) relatam que, com o passar do tempo, a cultura organizacional passou por quatro perspectivas. A primeira, na década de 1920 e 1960, destacando as relações humanas, embasadas nos conceitos sociológicos e antropológicos, enfatizando a crença e os valores culturais que envolviam os trabalhadores. Observou-se também as subculturas que existiam no ambiente empresarial que aproximavam as pessoas e formavam uma cultura organizacional formal e outra informal, sem com que uma não existisse sem a outra.

Em seguida, após a década de 1960, surgiram novos temas explorando a cultura organizacional. Um dos autores que trabalhou uma nova visão foi o Geert Hofstede que, conforme Fortado e Fadil (2012), compreendia a forma como os adultos podiam programar a mente, construindo valores, crenças, rituais, símbolos e heróis no meio empresarial. Existia uma parte superficial visível a todos que possuíam algum elo com a empresa, como clientes, fornecedores, credores e um núcleo oculto e resistente, que estaria a nível apenas dos internos, funcionários da organização. Esse ponto de vista modificou a forma de gerenciar todos os tipos de instituições, sendo elas públicas, privadas ou sem fins lucrativos (MORA, 2013).

Chegando a década de 1980, a terceira perspectiva estava voltada para a cultura organizacional por meio dos valores compartilhados e a possibilidade da melhoria no desempenho organizacional em virtude de uma cultura forte e sólida. A percepção era a existência de um compromisso afetivo, com ética profissional veemente a fim de que as pessoas envolvidas, independente do cargos exercidos tivessem orgulho e lealdade da organização (FORTADO; FADIL, 2012).

Nesse contexto, Schein (1991) relata a cultura como um suporte que determina como as situações organizacionais são desenvolvidas, a partir de um conjunto de pressupostos fundamentais compartilhados que direciona os relacionamentos comportamentais individuais e coletivos. O objetivo é que as características culturais da empresa estejam tão fortes que pessoas que não trabalham na organização consigam enxergar e identificar os principais aspectos predominantes da instituição.

Sendo os pressupostos básicos em uma determinada organização, formado, descoberto e ampliado durante o processo de construção e institucionalização da empresa, considera-se as adaptações externas e as influências internas, construindo de fato uma cultura organizacional própria que será ensinada para novos membros. A finalidade é informar a maneira exata de perceber, pensar e vivenciar as relações e os problemas que venham surgir na empresa, assim gerando uma integração padrão (SCHEIN, 1984).

Silva *et al.* (2018) corroboram com os estudos de Schein (1984) ao afirmar que o conjunto de perspectivas agrupadas, de forma normativa, orienta como os membros da organização devem se portar diante de ocorrências. O intuito é transformar um comportamento comum em de fato um padrão, que a partir do comprometimento dos envolvidos no início da empresa, leva a propagação das responsabilidades, valores e crenças aos membros recém chegados. Isso permite o fortalecimento da cultura existente na organização, de modo que quem chegue não influencie o contexto existente.

A cultura organizacional conforme é constituída se revela uma das principais ferramentas gerenciais, tendo em vista que a lente da cultura permite entender e diagnosticar como efetivamente a empresa é organizada, quais são seus valores compartilhados, as ações pré-estabelecidas e os comportamentos das pessoas. Além destes, os fatos que só existem e que são conhecidos internamente na empresa, contribuindo para a qualidade do desenvolvimento empresarial, seja em seus planejamentos para o bem estar das pessoas, como no planejamento financeiro envolvendo custos, despesas e receitas da organização (PAZ *et al.*, 2020).

Santos, Damian e Valentim (2019) alertam para o poder que a cultura organizacional tem em influenciar ou não novos projetos e na implementação de estratégias. Além do mais, contribui para aceitar incorporações e até mesmo a sociedade, devido a maneira própria de enxergar o mundo ou uma cultura organizacional consolidada que traz em seu contexto empresarial vantagens e desvantagens quando se considera novas perspectivas. Dependendo do tipo de cultura apresentada na empresa, os membros terão mais facilidade em aderir a novos conhecimentos ou terem atitudes de repelir os fatos que venham a modificar qualquer

que seja a atividade empresarial (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019).

Para que os processos, os valores e as crenças sejam estabelecidas é necessário considerar o fator humano, que é o ponto de partida de qualquer cultura. Na organização não é diferente, após a sua constituição e dos componentes básicos, como estrutura, capital social, marketing, entre outros que a empresa compõem um “corpo”, sua própria identidade será fomentada, no qual agora o humano é uma parte da instituição e não mais o fator principal. Contudo, a atenção deve ser constante devido ao interesse em um comprometimento e colaboração efetiva dos seres humanos para atingir e manter os objetivos organizacionais (TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018).

A década de 1980 destaca na literatura os diversos trabalhos encontrados que relatam como os líderes empresariais buscam na cultura organizacional, a partir dos valores compartilhados, desenvolver a capacidade de melhorar o desempenho organizacional. A ênfase está nas pessoas, no mercado e na própria organização, sabendo que haverá períodos e empresas em que a cultura é mais forte, pois sobreviverá a diversas influências externas e, outros em que pouco será percebido a cultura por ser superficial ou fraca (FORTADO; FADIL, 2012).

A quarta e última perspectiva, de Fortado e Fadil (2012), em relação à cultura organizacional refere-se ao desenvolvimento organizacional considerando o *status quo*, ou seja, o fato de como está a situação sem alteração, podendo haver um enfraquecimento do método já utilizado por resistência à mudança. Uma outra visão está ligada à perspectiva de rejeitar a possibilidade de explorar os problemas existentes na cultura organizacional com os funcionários, focando na construção social e no desenvolvimento do diálogo para melhorias para o progresso empresarial.

Neste contexto, a cultura organizacional passou a interagir de forma mais ampla com o aprendizado organizacional, as práticas de gestão, o desempenho organizacional e a gestão da qualidade (GRAHAM; NAFUKHO, 2007; INAZAWA, 2009; TARIFA; ALMEIDA, 2018; SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019; SILVA *et al.*, 2018; LARENTIS; ANTONELLO; SLONGO, 2018). Os autores foram testando relações e entendendo como de fato a cultura organizacional se manifesta sendo uma variável independente ou uma variável dependente.

Henri (2006) corrobora com essa dinâmica, ao afirmar que a cultura organizacional leva a uma concepção de valores ampla que pode haver consenso em relação a alguns critérios. Contudo, a subjetividade e acessibilidade do autor ao observar os fatos gera opiniões diferentes que podem ser discutidas por outro estudioso de outra forma. A complexidade das crenças, valores, símbolos, pressupostos, normas, regras, compreensão difundidas entre

gerações permitem constatar a força de estilo que predomina na empresa, traduzindo o comportamento de seus membros (SILVA BARRETO *et al.*, 2013).

O modo de vida de uma organização é em sua totalidade a extensão de ideias, crenças, costumes, regras, entre outros fatores que está para a cultura organizacional em um contexto de sistema compartilhado. Nesse sentido, expande-se valores, propaga normas e símbolos no intuito de que todos os envolvidos estejam motivados, colocando em prática e assumindo a postura da instituição (ALI TAHA; SIRKOVA; FERENCOVA, 2016).

Ao colaborar para a identidade da instituição a partir de contatos externos com os membros internos, os fornecedores, clientes e pessoas que tiverem qualquer relação com a empresa vai de alguma maneira identificar algo que caracterize a cultura organizacional nos processos, na comunicação, na estratégia e em todas as resoluções. Logo, é um ato presente em todas as gerações e departamentos (MORSCHER *et al.*, 2013; WRUBEL *et al.*, 2016).

Silva (2008) afirma que a cultura organizacional por consequência está ligada à estratégia da empresa, sendo seus valores, símbolos e crenças comuns na maioria das definições dos pesquisadores. É preciso atuar de acordo com as operações estratégicas diferentes de cada empresa, podendo, a partir do alcance de novos negócios, ter capacidade de sofrer alteração a fim de não perder mercado. Além disso, é necessário ganhar espaço e assumir suas novas características.

Freitas (1991) descreve que as características próprias encontradas no dia a dia da organização, como um elemento constante e comum definem a cultura organizacional, valores, crenças, pressupostos, ritos, cerimônias, histórias, mitos, tabus, heróis e normas. Processos de comunicação estão na instituição e são reproduzidas e aceitas frequentemente pelas pessoas de modo que o autor consegue identificar as características marcantes da empresa, caracterizando assim a cultura.

Heinzmann e Lavanda (2011) citam que o modo com que as pessoas atuam, interpretam as atividades e definem como administrar seus recursos, contribuem para alcançar os objetivos traçados pela empresa, sejam diários ou a longo prazo. Isso ocorre por meio de sistemas de controle, forma de autoridade, estrutura, regras, perspectivas instrutivas e nível de formação, que definem a cultura organizacional, garantindo uma continuidade das práticas existentes e estabelecidas para uma absorção das pessoas envolvidas.

Motta e Gomes (2019) chamam atenção pela forma abstrata que a cultura pode ser reconhecida. Entretanto, importa destacar o poder que as situações derivadas têm em caracterizar, de forma concreta, a cultura organizacional. Esses fatos devem ser considerados para uma definição adequada, mesmo que exista ambiguidades e contradições nesse tema tão

profundo. Os pontos mais dominantes na instituição devem ser verificados e classificados para assim se ter um conhecimento adequado da cultura existente naquele lugar.

Um produto natural das interrelações, como afirma Silva e Valentim (2018), corroboram a ponto de afirmar que quando as questões culturais não são observadas os impactos podem gerar produtos negativos até mesmo impedindo o desenvolvimento da organização e a inovação que pode ampliar a adesão da cultura, como dar um novo direcionamento a projetos e a comunicação.

Barbosa (2008) traz a cultura organizacional como algo motivador, agrupando as dimensões que apresenta os comportamentos. Isso facilita as possíveis mudanças e suas adaptações, de modo com que as empresas sejam capazes de responder de forma eficiente às alterações inerentes àquele ambiente.

Napitupulu (2018) no seu estudo sobre cultura organizacional e sistemas de informações contábeis ressalta as funcionalidades da cultura organizacional na vida da empresa e como caracteriza a cultura por meio das funções. A definição de limite, a identidade dos membros, o compromisso com os processos, o modelo das ações realizadas, a forma como tratar os clientes e fornecedores e a união das pessoas a realizar as atividades são aspectos que definem a cultura da instituição (NAPITUPULU, 2018).

Para compreender a cultura organizacional, de acordo com Candido e Junqueira (2006), é necessário mergulhar no íntimo da instituição, no qual se encontra a subjetividade, os símbolos e suas significâncias. Desse modo, será possível estabelecer padrões, comportamentos e valores que são incorporados e seguidos de geração a geração, passando pela interação das pessoas com outras pessoas e na interação de pessoas e a organização, e quando fundamentada da organização para o mundo.

Por consequência, a cultura organizacional tem influência dos indivíduos, seus pensamentos, valores e ações que colaboram a todo momento para a continuidade da empresa. Além disso, por meio de um fluxo comum e coletivo se estabelece regras e crenças elementares, caracterizando o ambiente e os processos, constituindo, portanto, o conjunto de elementos que define aquela cultura (QUEIMADO *et al.*, 2019).

2.2.2 Os elementos que compõem a cultura organizacional

Inicialmente, elementos como valores, história, artefatos, rituais, símbolos, hábitos, sinais, signos e linguagem foram sendo observados e classificados, a partir de uma estrutura vigente, de acordo com um conjunto de definições, por correntes teóricas ou simplesmente

pela visão do pesquisador (MOTTA; VASCONCELOS, 2002; FLEURY, 1987).

De fato, a relevância da identificação dos elementos que compõem a cultura do ambiente e da organização foi crescendo e novos elementos foram surgindo. A maneira como funcionam, mudam e se comportam, permitem que o pesquisador trate os elementos de forma mais concreta, caracterizando os fatos a fim de interpretá-los para alcançar um conceito adequado e mais próximo da realidade daquele grupo (FREITAS, 1991).

Ofenhejm Mascarenhas (2002) chama atenção para como tratar os elementos culturais, pois é importante que o pesquisador quando for estudar a cultura não isole os componentes e especifique as relações entre eles. O autor relata que essa condição pode gerar prejuízo na identificação dos elementos, analisando de forma formal sem considerar o ambiente como todo e as interações com o meio.

Tarifa e Almeida (2019) corroboram com esse contexto ao citar o fato dos elementos presentes serem um fator que influencia o processo de gerenciamento organizacional como também é influenciado pelo ambiente externo que movimenta a economia e os objetivos de mercado da empresa. Isso gera um modelo e ao mesmo tempo que incentiva a competitividade e produtividade com valores, crenças, regras e normas para alcançar o resultado desejado.

Os elementos estão para as organizações como espelho do comportamento das pessoas e da própria empresa, apresentados por meio de sistemas e estruturas, que permite conhecer o modo com que a instituição se relaciona com a competitividade. Isso constitui suas estratégias, que associadas ou não com os fatores externos descreve os traços culturais, por meio de características tangíveis ou/e intangíveis (TARIFA *et al.*, 2011).

Desse modo, Fleury (1987) entende que para a análise dos elementos culturais o processo de desvendar e conhecer os significados de fato parte de um mergulho na história, na vida, nas relações internas e externas da organização, do grupo de um jeito que ao finalizar a pesquisa os elementos levantados são coerente e foram testados superficialmente e profundamente a ponto de ter conhecido o universo que aquelas pessoas apresentam. Os elementos mais comuns abordados na literatura são: valores; crenças; ritos, rituais e cerimônias; histórias e mitos; tabus; heróis; normas e regras; processo de comunicação; símbolos e artefatos; e linguagem.

Os valores que estão ligados diretamente com o que é relevante para alcançar o sucesso na organização delinham os membros, suas ações, padronizando o comportamento, mesmo que cada indivíduo tenha a sua personalidade. Os valores organizacionais carregam um padrão de excelência e uma motivação peculiar (FREITAS, 1991; TRESSINO; LIMA

CÂNDIDO; GALLI, 2020).

Schein (1984) na sua pesquisa *Coming to a New Awareness of Organizational Culture* relata a necessidade de conhecer os pressupostos fundamentais que irão compor os valores organizacionais, de modo que direcione o comportamento das pessoas e a resolução da situação no primeiro momento. Este valor será repassado de um membro para o outro, convertendo progressivamente em um pressuposto implícito no dia a dia, que ao se tornar inquestionável e inconsciente passa a fazer parte dos valores da organização e não mais daquele indivíduo ou grupo de pessoas. O autor divide a compreensão dos valores em dois: os valores pressupostos - incontestáveis, imune a contradições, e os valores explícitos - os quais estão vulneráveis às críticas e questionamentos (SCHEIN, 1984).

Para Mendes e Tamayo (2001), os valores organizacionais atendem intensamente os objetivos da instituição, como a demanda do indivíduo na empresa, pois os valores fazem com que as pessoas identifiquem e se posicionem diante de problemas com uma visão sistêmica e organizacional, para que essa reprodução se torne espontânea e natural por já ter existido uma internalização dos valores. Os valores têm o propósito de conciliar os interesses individuais e do grupo, ser o pilar para a composição de tarefas, normas, regras, para as relações pessoais e empresarias, e ser o entendimento entre as organização, o ambiente interno e externo, se mantendo no mercado competitivo que está em constante mudança (MENDES; TAMAYO, 2001).

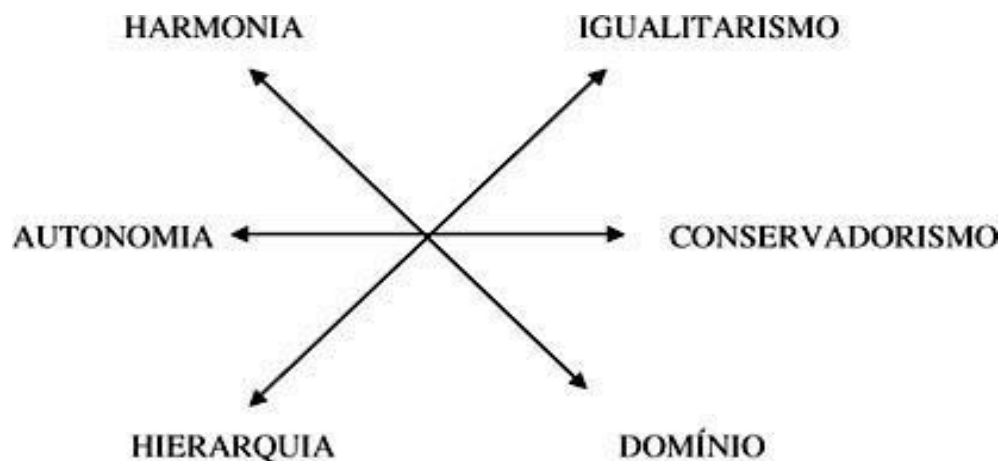
Tamayo, Mendes e Da Paz (2000) trazem os valores organizacionais em sua pesquisa a partir de três dimensões bipolares. A primeira tratada na perspectiva da autonomia *versus* conservadorismo, no qual os valores são caracterizados pela necessidade que o grupo tem em conservar a prática, os costumes, o poder, de modo que exista a predominância de manter o *status quo* da instituição. Por outro lado, os valores são observados de forma individual, na autonomia, proporcionando a liberdade de um membro ir em busca de uma nova direção, ascensão, sem fugir da harmonia que habita entre os objetivos e as regras da organização (TAMAYO; MENDES; DA PAZ, 2000).

A segunda dimensão é da hierarquia *versus* igualitarismo. No primeiro, os valores estão presentes na estrutura organizacional, nas funções e nas relações de comando. Sendo assim, os valores culturais que estão voltados para a garantia do comprometimento individual e do grupo por meio de autoridade, do poder, da supervisão e da influência legítima de uma estrutura de hierarquias. No igualitarismo, o valor está expresso na preocupação com o outro de forma similar, com maior participação, mantendo um ambiente confiável onde todos são responsáveis pelo alcance do objetivo empresarial (TAMAYO; MENDES; DA PAZ, 2000).

A terceira dimensão é da harmonia *versus* domínio. Na primeira, se expressa na busca de uma cooperatividade e na interação, privilegiando um ambiente externo equilibrado em concordância aos interesses de todos. No segundo, os valores inerentes ao domínio do ambiente, a partir da auto afirmação, direcionam para obtenção do controle, do domínio de mercado, explorando o ambiente externo de acordo com seus interesses. Além disso, estão ligados à concepção do domínio (TAMAYO; MENDES; DA PAZ, 2000).

Logo, os autores afirmam que existe uma multiplicidade de valores dentro das diferentes organizações. Assim, as instituições se organizam e passeiam dentro dos seis polos a fim de conservar suas estruturas dentro da cultura organizacional (TAMAYO; MENDES; DA PAZ, 2000).

Figura 1. Estrutura teórica dos valores organizacionais



Fonte: Tamayo, Mendes e Da Paz (2000)

As crenças exprimem o que é exposto como verdade na empresa, isto é, a forma de reconhecer a realidade são relacionadas com diversos departamentos e setores dentro da organização como a produção, a comunicação entre as pessoas, a ordem e cumprimentos das normas, a reverência por pessoas de nível hierárquico diferentes e o apreço pelos colegas independente da sua origem (FREITAS, 1991; TAMAYO; MENDES; DA PAZ, 2000; KAI; LOURENÇO; FERNANDES, 2020).

As crenças estão ligadas aos valores quando evidenciadas e destacadas, tornando-se inconscientes e irrefutáveis, sendo aceitos como princípios a partir de um mapa mental. São hipóteses amplamente aprovadas que direcionam a vida organizacional, podendo ser positivas

ou negativas, dependendo de fato da maneira que a empresa conduzir suas verdades perante as verdades dos indivíduos e do ambiente externo, que pode ir em desencontro gerando conflitos e perdas (FREITAS, 1991; DEMARQUI *et al.*, 2020).

A condição de sucesso está vinculada à interpretação do mundo do que é avaliado como correto, fazendo com que as crenças tenham sua importância na construção de uma cultura forte e bem consolidada. Portanto, deve minimizar incertezas, perturbações e contrariedades inerentes à falta de aceitação da organização no meio do público consumidor (KAI; LOURENÇO; FERNANDES, 2020).

Os ritos, rituais e cerimônias são exercícios práticos que representam a cultura de forma mais tangível e concreta, sendo expressada por meio de atividades individuais ou coletivas planejadas pelos líderes a fim de integrar os membros novos e antigos na cultura organizacional. São muitas vezes responsáveis pela responsabilidade dos recursos humanos que a partir de reuniões, admissões, demissões, socializações, festas e treinamentos conseguem transmitir e manter os ritos, rituais e as cerimônias (FREITAS, 1991; MACHADO *et al.*, 2013; DEMARQUI *et al.*, 2020).

De acordo com Silva e Woida (2019) os ritos, rituais e as cerimônias são elementos necessários para que os funcionários passem a pertencer a instituição, de modo que serão apresentados formas, modelos e regras que a organização considera, respeita e espera dos novos membros o cumprimento e o compartilhamento. Ela ocorre a partir de uma simples reunião de boas-vindas, até reuniões mais complexas ao estabelecer metas e objetivos. Sendo assim, atividades cotidianas ou excepcionais podem transmitir de forma mais concreta os valores e as crenças da instituição.

Kai, Lourenço e Fernandes (2020) corroboram ao citarem o fato dos ritos, rituais e as cerimônias expressarem a mensagem que compõem a cultura. O rito expõe a forma como as atividades devem ser realizadas no dia a dia para ter êxito, os rituais tem a participação forte dos funcionários para atingir o objetivo peculiar por meio de comportamentos estabelecidos e padrões, e as cerimônias são o ápice no qual é reafirmado a personalidade coletiva da organização por meio de aspectos únicos contidos no evento realizado.

Estórias e mitos são elementos que transmitem os valores comuns, dando identidade à instituição por meio de narrativas de assuntos e ideias vividos ou criados na organização (DEMARQUI *et al.*, 2020). Nos mitos, os acontecimentos são compostos por enredos misturados à ficção, com o tempo incerto, tendo como função a criação, a disseminação dos valores e crenças que reproduzem as características da empresa. Já as estórias, são fatos registrados e vividos de forma plena com data e indícios da sua veracidade (SILVA; WOIDA,

2019).

Fleury (1987) em sua pesquisa buscou estórias e mitos da cultura organizacional em relação ao trabalho. Dessa forma, o autor afirma que as estórias são uma forma de explicar os valores fundamentais na composição da cultura organização que contadas por um longo tempo, pode ter influência de fatos frágeis e incertos que passam a ser considerados, um mito, diante da tentativa de transmitir os acontecimentos existentes em épocas anteriores. Isso pode induzir a novos heróis e facetas antes não mencionadas.

Corroborando, Freitas (1991) relata estórias como episódios de eventos realizados no passado que falam sobre particularidades da organização, enquanto os mitos envolvem as mesmas estórias ou outras considerando os valores e as crenças da empresa, porém sem a validação do fatos. Pode ainda, participar do resguardo dos símbolos, dos mapas e das linguagens que possuem a cultura organizacional.

Tabus têm o intuito de orientar a conduta dos membros da organização, visando delimitar territórios de proibições, evidenciando o que é errado, inaceitável e o que não deve ser feito. Desse modo, orienta os procedimentos e a conduta em relação ao que não é permitido a todos os envolvidos na instituição, não só internamente, como no comportamento com os usuários externos, sendo eles empresas, fornecedores, cliente e o ambiente natural (ZAVAREZE, 2008; SILVA; WOIDA, 2019).

Tragédias, acordos não bem-sucedidos, insucessos, em geral, são colocados como tabus e dificilmente são colocados em pauta. Nesses casos, é apenas sugerido formas de encarar e superá-las (FREITAS, 1991). É comum a negação de sua existência na organização, de modo que mesmo havendo o direcionamento de comportamento por meio dos tabus, eles são silenciados na maioria das instituições, reservando-se aos sentimentos e pensamentos implícitos nas palavras e ações de cada pessoa da organização (KAI; LOURENÇO; FERNANDES, 2020).

Heróis são indivíduos que em algum momento personificaram os valores da organização, de modo que contribuem para o crescimento e a prosperidade da empresa, sendo um humano com um padrão alcançável, incentivando e influenciando os demais membros e a instituição (ZAVAREZE, 2008; TRESSINO; CANDIDO; GALLI, 2020). Compreendendo todos os valores, as crenças e a força do empreendimento, normalmente é um papel dos fundadores ou dos primeiros líderes (DEMARQUI *et al.*, 2020).

Machado *et al.* (2013) contribui com a temática ao colocar os heróis como aqueles seres humanos que sintetizam a potência organizacional, criando um modelo a ser seguido e

copiado, motivando e encorajando as pessoas em todas as situações e momentos, seja ela de dificuldade, ou aquele instante que é necessário levantar a melhor forma de pensar ou agir. Esse protagonista, em alguns casos, é popularmente conhecido como alguém que se doou ao empreendimento com mais afinco e devoção, a ponto de protagonizar situações imaginárias, se tornando referência e modelo para os que desejam se entregar de corpo e alma pela organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Normas e regras são orientações que destinam-se a regular, dar direcionamento ao membro da organização em relação ao comportamento. É o compromisso esperado pelo grupo aceito e autenticado para dar continuidade, a fim de manter a ordem e a observância dos valores organizacionais. Estas normas e regras podem existir de forma escritas ou passadas verbalmente para que todos entendam e estejam ciente das obrigações inerentes nas informações publicadas (MACHADO *et al.*, 2013; FREITAS, 1991; DEMARQUI *et al.*, 2020).

Silva e Woida (2019) corroboram ao citar as normas como forma de organizar a instituição, com o intuito de minimizar problemas possíveis em um processo sem orientação, ou seja, a norma dita a maneira como os seus membros devem realizar as tarefas do início ao fim, reduzindo as eventualidades. Os autores citam Dias (2008) que classifica as normas em dois tipos: as codificadas, que são leis, regulamentos e decretos que estão na constituição da empresa ou até mesmo no ambiente externo que influencia a vida empresarial; e as não-codificadas, que são os costumes, os ritos, que não estão escritas, porém precisam ser cumpridas para a boa convivência em grupo.

As normas e as regras estão para todos os funcionários, inclusive para aqueles que propuseram e realizaram as determinações. O seu cumprimento deve ser padrão e transmitido de geração a geração, de modo a representar as atitudes aceitáveis e para moldar os que chegam a nova realidade (KAI; LOURENÇO; FERNANDES, 2020).

Processo de Comunicação é uma cadeia de conexões verbal ou não verbal. Quando não verbalizado as mensagens, o comportamento traduzem de maneira informal seus diálogos, transformando o que é habitual acontecer em algo excepcional. Isso conduz a um fluxo de informação indispensável para noticiar as considerações necessárias para continuidade das negociações entre pessoas e empresas, o que permite que os procedimentos sejam realizados dentro da cultura organizacional originalmente criada dentro daquele grupo, sendo assim algo singular daquela instituição (FREITAS, 1991; SILVA; WOIDA, 2019).

Kai, Lourenço e Fernandes (2020) afirmam que a comunicação informal é algo relacionado ao afeto das pessoas e como o psicológico individual abrange as dificuldades e as

competências em transmitir informações necessárias para o relacionamento em grupos e com outras empresas. Os autores chamam atenção para as barreiras que inibem a comunicação, prejudicando o convívio e o fluxo das técnicas instituídas como: obstáculos colocados pela própria administração - processos incompletos, informações inconclusivas; o excesso de dados desconstruídos e incoerentes; e os esclarecimentos parciais ou ambíguos.

Já na perspectiva formal e verbal, o processo de comunicação está relacionado às mensagens e a circulação de informação internamente por canais nomeados pela empresa. A finalidade é diminuir os ruídos da comunicação informal, facilitando um diálogo direto, devidamente registrado com possibilidade de análise futura caso necessário (KAI; LOURENÇO; FERNANDES, 2020; ZAVAREZE, 2008).

Símbolos e artefatos são objetos, evidências físicas que seu significado representam e reforçam os valores da organização, indicando como o empreendimento se posiciona em relação às suas vestimentas, aparência, instalações, modo de locomoção. Pode ser uma peça passada de gerações ou apenas que em algum momento foi importante para aquela instituição como relíquias e destroços. Estes símbolos e artefatos são uma forma de aproximar os indivíduos da história dos valores e crenças organizacionais (SILVA; WOIDA, 2019; TRESSINO; LIMA CANDIDO; GALLI, 2020).

Linguagem por muitas vezes é a maneira com que a organização se destaca no meio de outras unidades. São termos exclusivos e próprios que permitem que cada organização ou grupo de determinado ramo de atividade se relacionem de forma particular e natural, por ser algo comum daquele grupo empresarial ou apenas de uma empresa (FREITAS, 1991; SILVA; WOIDA, 2019).

Dentro da cultura organizacional, a linguagem se destaca por fortalecer a cultura sobre as subculturas que podem vir a existir dentro de um ambiente empresarial. Dessa forma, faz com que os membros preservem os valores, as crenças e os ritos principais utilizando uma linguagem organizacional, acessível, clara e difundida a todos os funcionários, unificando assim a maneira de se comunicar e propagar os procedimentos existentes na organização (TRESSINO; LIMA CANDIDO; GALLI, 2020).

2.2.3 Caráter dinâmico da Cultura Organizacional

Em um ambiente globalizado, as empresas cada vez mais estão sendo pressionadas por fatores externos. Há uma força que impõe a constante busca por sobrevivência no mercado, no qual obriga as organizações a se tornarem cada vez mais flexíveis em seus processos e

negociações. Isso exige que sua cultura esteja disposta a uma transformação que o cenário global demanda (SILVA, 2008).

Perspectiva esta que Jaime Junior (2002) relata em seu estudo ao incomodar os pensadores críticos que pesquisam a cultura organizacional, alegando que a possibilidade de gerenciamento da cultura gera desconforto e vai contra as diversas definições de cultura como raiz não mutável. Desse modo, aprisiona as características como algo estático, que não se altera ao longo do tempo. Tal visão reduzia a cultura organizacional a maneira de ser algo em um único momento.

Corroborando, Barbosa (2001) alerta para a resistência dos teóricos, porém reforça a necessidade de atender de forma rápida e precisa algumas inconsistências no ambiente e nas estratégias organizacionais que são fruto da cultura empresarial. O comportamento dos líderes e dos chefes do grupo pesquisados faz toda a diferença ao tratar de uma possível mudança nos elementos culturais, quando a forma como está sendo conduzida venha a levar ao fracasso da instituição. Sendo assim, é relevante a revisão da estratégia diante da cultura (SILVA, 2008).

Dias (2003) trata a característica dinâmica da cultura organizacional ao afirmar que a transmissão do conhecimento e o aprendizado pode gerar perdas e ganhos ao longo do processo, que permite fomentar novos padrões de comportamento não existente há anos atrás. Isso porque estabelece novas conexões no ambiente interno e externo que não elimina a essência, porém traz uma nova perspectiva que em um determinado momento irá incorporar a cultura pré-existente, sendo assim algo inerente do tempo.

Motta e Gomes (2019) explanam que cultura organizacional é como uma união de pressupostos principais que foi determinado a partir de certas situações, adaptadas pelas relações e reações internas e externas, autenticando as regras, admitindo novas experiências e transmitindo as conexões corretas para os membros antigos e novos. As inovações tecnológicas expressam bem esse cenário, que traz uma nova configuração à cultura organizacional, reforçando uma característica existente da própria globalização, porém eliminando fronteiras antigas que freavam o avanço da comunicação (SCORSIN; PILÃO, 2021).

Para Schein (2009), a cultura é algo difícil de ser mudado por causa da busca constante da estabilidade e controle dos valores, crenças e normas estabelecidas, mesmo quando existem mudanças de pessoas. Contudo, o aprendizado acumulado compartilhado em grupos, de maneira consistente e significativa modifica os padrões e elementos, podendo assim transformar de algum modo a cultura predominante naquela organização. Pois, a cultura atua como componente motivador e de união que facilita a adequação e as mudanças,

proporcionando um grupo ou empresa capaz de responder de modo eficiente o que o mercado oferece (BARBOSA, 2001).

Vaitsman (2000) cita a não independência da cultura em relação aos fatos externos e as condições vigentes de produção. De acordo com o autor, as pessoas são limitadas e seus comportamentos são legitimados e tradicionalmente iguais com base nos padrões estabelecidos. Entretanto, novas atitudes podem surgir a partir de conflitos e resistências internas ou externas, modificando modelos, gerando novos contornos que mudaram substancialmente aquele ambiente, ou seja a cultura.

Embora exista um consenso na literatura que a cultura é algo estável, ela não é estática. Sendo assim, para haver uma alteração nos seus padrões, regras, valores e elementos culturais é necessário tempo e cautela, para que a base de estratégias e objetivos não caia em infortúnios, prejudicando o desenvolvimento da organização (SILVA; VALENTIM, 2018).

Nesse contexto, Silva (2008) relata a conexão da estratégia da empresa com a cultura organizacional, como o estilo de pensar, a forma de estabelecer opiniões e a tomada de decisão. Isso inspira o comportamento e o compromisso das pessoas, assim, a maneira como são traçadas as estratégias podem influenciar na cultura organizacional. De modo que o inverso também é verdadeiro, logo o autor alerta para a consolidação da cultura sem a inalterabilidade da mesma.

Crozatti (1998) corrobora ao relatar em seu estudo que os valores assimilados em uma ocorrência, seja ela com um cliente, fornecedor ou na produção, vão sendo incorporados ao longo do tempo de forma que essa inclusão traz novas perspectivas aos valores existentes. Isso gera uma mudança nos métodos, muitas vezes, impulsionada pela exigência da sociedade e dos pressupostos inadequados com o tempo presente, propiciando uma modificação na cultura da organização ou daquele grupo.

Portanto, diante dos estudos apresentados a cultura é sensível à mudança, seja por está exposta a outras culturas, seja pela globalização e / ou a necessidade de se manter no mercado, no contexto organizacional. Assim, a cultura consegue ser estável, mas não, imóvel. A mudança pode ocorrer em pequenos detalhes que ao longo do tempo se tornam essenciais, mexendo com estruturas, crenças, valores e outros elementos, acontecimentos que podem ocorrer em pequenas ou grandes organizações (CAMERON; QUINN, 2011).

Cameron e Quinn (2011) citam momentos propícios a essa mudança. De acordo com os autores, na primeira fase - aquela que a organização está tomando corpo, conhecendo seus membros ainda sem formalidades - reconhecida como o momento da criação, o norte será a cultura do líder, fundador que impõe seus valores, crenças e regras. Contudo, logo será

transformado pelas pessoas que fazem parte do grupo seletivo do início da organização, agregando também a empresa os elementos culturais individuais. Isso permite a formação de um novo produto que seria a cultura organizacional, desde que o fundador permita essa incorporação de novas condições.

Conforme a organização vai desenvolvendo pontos em comum, vão surgindo e novos membros vão se aproximando e o clima familiar, sentimento de pertencer aquele lugar vai surgindo, aflorando uma cultura com características de companheirismo e amizade no qual todos têm o desejo de crescer junto (CAMERON; QUINN, 2011).

Realidade essa que dependendo do contexto, permanece ou muda para uma nova fase – em que os membros começam a sentir a necessidade de ter uma certa hierarquia, surgindo novos departamentos – a estrutura fica mais densa e as características predominantes não são mais a do companheirismo e da amizade, mas a da ordem e do controle a fim do crescimento da empresa. Logo, os procedimentos começam a serem feitos mediante um protocolo e uma aprovação (CAMERON; QUINN, 2011).

Santos, Damian e Valentim (2019) corroboram com esse cenário chamando atenção na sua pesquisa para o fato que o desenvolvimento cultural está ligada a um ambiente propício, no qual as pessoas podem se comunicar, participar no primeiro momento da construção da empresa. Quando a organização estiver madura e consolidada, existe um contexto favorável que permite a capacitação das pessoas, no qual os líderes compartilham informações gerando um hábito saudável para inovações.

Cameron e Quinn (2011) tratam as organizações maduras como um ambiente para múltiplas culturas, ou seja, organizações consolidadas tem a sua cultura principal porém têm a propensão de desenvolver subculturas em subunidades, que dependendo da força tem e o número de membros que a compõem. Ademais pode haver uma incorporação de regras, normas, símbolos, maneira de se vestir, de se comunicar na cultura principal, sendo assim, uma forma também de haver uma modificação na cultura organizacional.

2.2.4 Cultura forte *versus* Cultura fraca

É possível encontrar na literatura situações em que a cultura organizacional será forte ou fraca. Para Das (2003), a cultura forte é aquela compartilhada com afinco pelos funcionários, unificando os grupos, as ações, moldando o estilo de como fazer. Assim, se torna a identidade não só da organização, mas de todos que fazem parte dela, sendo reconhecida em cada atendimento ao cliente, ao fornecedor, passando a despertar interesse

dos concorrentes, que por vezes tentam copiar ou imitar, porém sem sucesso pois a cultura é algo único de cada instituição.

Mendez-Alvarez (2019) relata que a confiança nos funcionários, acionistas, clientes, fornecedores e sociedade reflete de imediato na construção de uma cultura forte e sólida. A forma com que as pessoas participam e colaboram na empresa, permite que os valores, crenças, regras se consolida de maneira com que o crescimento organizacional seja próprio da cultura da empresa, enraizando suas características na consciência social e na ética com transparência, proporcionando acessibilidade a todos os envolvidos.

Raposo (2020) em sua pesquisa cita que para a cultura ser forte, ela depende de três grandes condições: a primeira está voltada para o quanto de profundidade a cultura está enraizada nas pessoas, ou seja, é decisivo que os elementos culturais estejam na camada mais profunda da organização, a ponto de todos estarem sendo guiados pelos valores, crenças, e hábitos em sua totalidade.

A segunda condição está relacionada ao alcance da partilha da cultura pelos membros, uma cultura forte precisa está sendo compartilhada não apenas com o setor de gerência ou um pequeno grupo, mas com todos os departamentos e setores, de modo que seja percebido pelos clientes, fornecedores e o ambiente externo (RAPOSO, 2020). A terceira condição se relaciona com o fato da cultura forte ser algo claro, de fácil entendimento, no qual as pessoas não tenham dificuldades em captar, colocar em prática e se apropriar dos processos. Sendo assim, uma união de normas, valores e crenças que são fortemente interiorizada (RAPOSO, 2020).

Uma cultura forte atua sobre o comportamento das pessoas motivando o compartilhamento e a consolidação dos elementos culturais, incentivando a adesão de novos membros, assumindo o compromisso de transmitir os valores, as crenças, as normas e os ritos, com alegria e bom humor. Ademais, deve gerar lealdade, contribuindo para o interesse em permanecer na empresa, estabelecendo uma carreira a partir de estruturas e controles alinhados de compreensão simples, fazendo com que todos participem do desenvolvimento da organização reduzindo a rotatividade e a imparcialidade dos funcionários (TRESSINO; CANDIDO; GALLI, 2020; RAPOSO, 2020).

Carvalho (2015) explana que cultura, quando forte, é conduzida de forma rígida e é possível que gere impactos negativos, como um desinteresse pelos membros, a falta de compartilhamento, de aprendizado, gerando insatisfação e prejudicando a manutenção da cultura organizacional. Tressino, Candido e Galli (2020) corroboram ao apontar desvantagens em uma cultura forte como a possível manipulação e a autoridade de convicções, dificultando

aquisições e fusões, se fechando para o mercado e para as possibilidades de crescimento e mudanças.

Para Rocha e Pelagio (2014), a tipologia que a cultura apresenta não diz se ela é forte ou fraca. Os autores defendem o argumento de que para uma cultura ser forte ela precisa possuir características médias de todos os tipos, sendo relevante o equilíbrio dos tipos de culturas para não invalidar a cultura predominante na organização. Além do mais, o fator principal deve ser o acompanhamento dos membros, o compromisso e o interesse em manter e fortalecer a cultura organizacional de geração a geração.

Schein (2009) corrobora ao citar que uma cultura forte pode ser algo desfavorável na fase da maturidade. Isso porque, nesse momento, a empresa precisa estar aberta para possíveis modificações e uma cultura forte pode fechar oportunidades que seriam vitais por medo ao risco ou simplesmente achar que não deve inovar, norteadas a conservar sua identidade a qualquer preço.

Para Bejarano e Siu (2017), o que caracteriza se a empresa possui uma cultura forte ou fraca é quanto tempo a instituição está em atividade, a intensidade do compartilhamento dos elementos culturais entre os funcionários, do compromisso das pessoas em manter os processos, as normas, as crenças, a aceitação dos valores e a tendência que a empresa tem em reduzir e contratar novos membros, ou seja, cada ponto deste nas suas condições favoráveis contribuem para uma cultura forte. Já quando as circunstâncias são desfavoráveis, a predisposição é que a cultura seja fraca ou esteja enfraquecendo.

Em uma cultura fraca, o objetivo da instituição corre risco, pois os membros podem ter outro foco e ir em desencontro com o planejado. Porém, a aceitação de mudanças é maior, o índice de divergência é menor, a repercussão no comportamento das pessoas é sutil, sendo comum identificar subculturas, sem prejuízo na cultura dominante. Ademais, pode haver maior conflito e baixo desempenho entre as subculturas. São mais comuns em empresas pequenas, novas que estão procurando seu espaço, conhecendo o mercado, entendendo quais são seus princípios, valores e seu modo de vida (CARVALHO, 2015).

Raposo (2020) destaca que quando apenas um grupo de pessoas compartilham a cultura, sendo assim pouco internalizada e com parâmetros insuficientes, há pouca clareza em suas regras e baixa intensidade no envolvimento dos membros, caracterizando-a como cultura fraca. Logo, é possível observar desvantagens como: dificuldades em manter o posicionamento das metas, dos objetivos e um comportamento referência; falta de clareza nas normas; os valores são pouco compartilhados e quando transmitidos não são fidedignos com princípios, tão pouco acatados; enfraquecimento gradual ou parcial da cultura existente

(TRESSINO; CANDIDO; GALLI, 2020; RAPOSO, 2020).

Em uma organização com a cultura fraca, episódios tal qual a falta de ferramenta e controle dos gestores impossibilitam o desenvolvimento dos processos, afetando no benefício corporativo, na maximização da adesão às práticas de comportamento e comprometimento, bem como na lealdade, impedindo que os valores sejam integrados e compartilhados contribuindo de forma negativa para o envolvimento das pessoas (DEMARQUI *et al.*, 2020).

Porém, Tressino, Candido e Galli (2020) relatam que nem tudo é desvantajoso, chamando atenção para algumas condições favoráveis em ter uma cultura fraca, são elas: uma maior flexibilidade no conduzir as ações do dia a dia; diversidade de personalidade; aceitação de novas técnicas e processos; compreensão maior da liderança na recepção de novos membros e seus hábitos. A predisposição em haver mudanças na cultura fraca é maior do que em uma cultura forte (CARVALHO, 2015; RAPOSO, 2020).

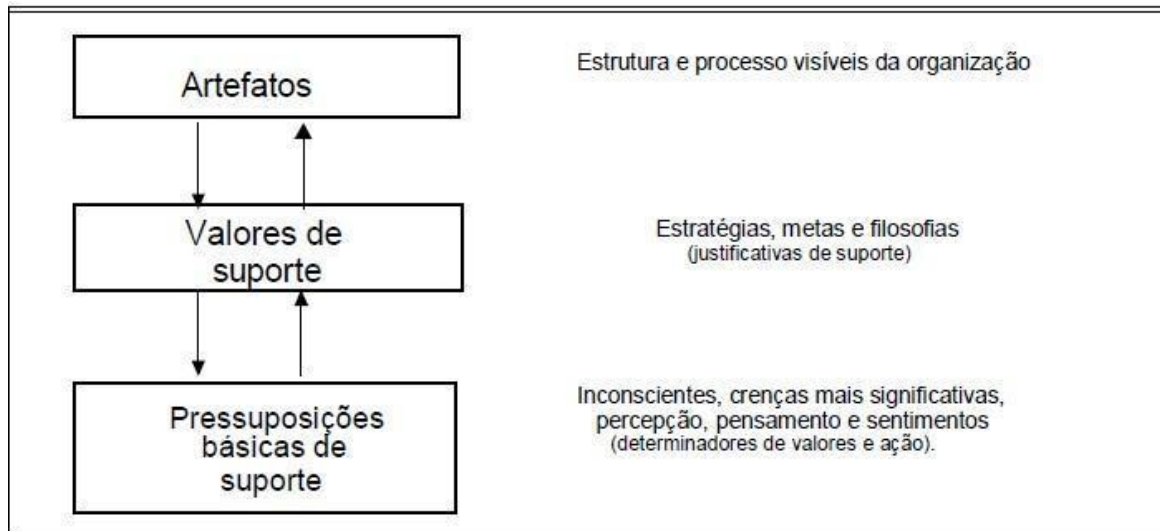
2.2.5 Níveis de Cultura Organizacional

Schein (1991) em seu estudo propõe um ponto de vista diferente, em que a cultura organizacional nem sempre é visível aos olhos do mercado, caracterizando-a, portanto, em três níveis. O primeiro o autor chama de artefatos, sendo o nível mais superficial como as estruturas, os produtos, os processos visíveis, a parte construída, os padrões de comportamentos visíveis e a maneira de se vestir. Nessa categoria, o pesquisador pode se confundir por ter o acesso fácil à informação, gerando complexidade na interpretação ao buscar compreender o que está acontecendo superficialmente, logo um ponto muito difícil de decifrar (FLEURY, 1987; SCHEIN, 1991; CROZATTI, 1998; QUEIMADO *et al.*, 2019)

O segundo nível, conforme Schein (1991), está para os valores compartilhados, apontados como estratégias. Desse modo, se define as causas pelo qual estipulam os processos, representam os valores manifestados da cultura expostos pelas pessoas como a razão do comportamento individual e de grupo. Torna-se importante para os membros e é a razão pelas quais estão ali e se mantêm na organização. Este nível apresenta regras de ação, normas e valores que dão o direcionamento para a tomada de decisão e as atitudes (SCHEIN, 1991; CROZATTI, 1998).

O terceiro, Schein (1991) cita os pressupostos básicos que estão no nível interno da organização, constituídos pelas crenças, percepções e sentimentos profundos existentes na cultura da empresa. São características que conforme intensifique a partilha das informações, formas de fazer e ser, se transformando em um pressuposto inconsciente. Assim, se estabelece a forma com que as pessoas pensam, sentem e compreendem (FLEURY, 1987).

Figura 2. Níveis de cultura



Fonte: Schein (1992).

Mesmo a definição de Schein (1992) sobre níveis de cultura organizacional sendo mais citada na academia, uma outra visão é encontrada e aceita pelos pesquisadores na literatura, a perspectiva de Henri (2006). Tal perspectiva lança luz sobre as relações existentes entre a cultura organizacional e dois atributos dos sistemas de medição de desempenho, o que contribui de forma objetiva para as pesquisas, classificando a cultura organizacional em três camadas ao longo de uma ininterrupta subjetividade e acessibilidade.

Para Henri (2006), as três camadas a serem observadas quando se trata de cultura organizacional está voltada para uma das suas extremidades sendo preenchidas pelos artefatos materiais, os padrões físicos, modelos de atividades, os símbolos, a linguagem, as ferramentas para tomada de decisão e comunicação - elementos que fazem parte da composição de uma camada primária.

Na camada secundária, o autor preenche com as normas que estabelecem os comportamentos, as crenças comuns no ambiente organizacional, sendo elas aceitas ou não pelos membros. Já as suposições acometidas pelas normas, valores que são fundamentais e inconscientes, às vezes ignorados ou apenas não conhecidos de todos os membros, ocupam a última camada (HENRI, 2006).

2.2.6 Modelos tipológicos da Cultura Organizacional

Por consequência, não existe um padrão ideal para a compreensão da cultura organizacional. Os testes e os instrumentos dependem da visão de cada autor em entender o

contexto e avaliar os propósitos particulares da empresa, utilizando tipologias existentes ou por meio de novas diretrizes que tragam receptividade e uma compreensão maior do que se busca, observando as preocupações do mercado e as restrições que poderão existir (BRAGA; DE SOUZA FERRAZ; DE LIMA,, 2014; RIVERA PORRAS *et al.*, 2018). Nesse contexto, existem várias tipologias encontradas na literatura, algumas serão descritas abaixo:

a) Geert Hofstede

Um dos precursores em definir uma tipologia para cultura organizacional foi Hofstede (1983). Ele estudou uma única organização que possuía instalações em diversos países e sua pesquisa durou quase quinze anos. A finalidade era identificar a característica da cultura daquela empresa, trabalhando com cinco dimensões para distinguir a cultura. A primeira é a distância do poder - no qual existe um afastamento de igualdade, sendo esta distância em termos de prestígio social, poder, riqueza nos níveis de relacionamento e participação na tomada de decisão, existindo ainda privilégios para um pequeno grupo de pessoas, normalmente as que possuem autoridade e poder (HOFSTEDE, 1983).

A segunda é o individualismo *versus* coletivismo – no qual as empresas caracterizam o relacionamento individual com a coletividade, isto é, o quanto o indivíduo está conectado à estrutura social, seu comportamento inflexível ou aberto a mudanças, abrindo mão do eu para o nós, no qual os relacionamentos são mais relevantes do que o individualismo, ou se o cumprimento das obrigações individuais estão acima do grupo. Sendo assim, o grau de reciprocidade na realização das atividades, no compromisso e no cuidado com o ambiente interno ou externo vai a determinar o individualismo ou o coletivismo (HOFSTEDE, 1983; FREITAS, 1991).

A terceira dimensão é classificada como masculinidade *versus* feminilidade - e relaciona-se com a padrões comuns nos gêneros, apoiada nos valores independentes de cada ser, sua agressividade, dominação, competitividade e rigidez, características masculinas. Por outro lado, a tendência em apoiar as pessoas com compaixão, empatia, um lado mais emocional mais presentes na realização de atividades, na busca da qualidade de vida em seus relacionamentos, caracterizando o lado feminino (HOFSTEDE, 1983; PIRES, 2020).

A quarta dimensão é a prevenção à incerteza - o planejamento é voltado para uma estruturação eficaz, assumindo menos riscos, escapando das possíveis mudanças. Nessa dimensão, o autor explica como as pessoas em uma organização se comportam em lidar com acontecimentos desconhecidos, o índice de tolerância, de controle e a flexibilidade em achar

uma solução ou desanimar diante do problema e da ambiguidade nos fatos existentes ou possíveis (HOFSTEDE, 1983).

A quinta dimensão está na orientação para curto ou longo prazo - medidas que se direcionam às recompensas do passado e presente na modalidade de foca no êxito rápido, aceitando o fracasso quando necessário e uma visão futura onde o trabalho duro e persistente deverá trazer respeito e prêmios compensadores aos esforços. É observado também a forma com que as pessoas se comportam em relação aos investimentos econômicos e sua pretensão em ter retornos rápidos ou a longo prazo a partir de um empenho imediato ou cuidadoso e perspicaz (HOFSTEDE, 1983).

Nos anos 2000, Hofstede, Hofstede & Minkov (2005) realizaram uma pesquisa que permitiu recalcular as dimensões e, assim, acrescentar uma sexta dimensão às cinco já consolidadas por Hofstede (1983). A indulgência *versus* restrição foi adicionada pelos autores como complemento da dimensão curto *versus* longo prazo, de modo que a primeira está voltada para uma sociedade que admite e consente uma liberdade em aproveitar as fases sem um controle rígido, focando no bem estar e na satisfação humana. Já a segunda, retrata um grupo que regula os desejos, controlando o entusiasmo e a liberdade, dando menos importância ao lazer e às emoções positivas (HOFSTEDE, 2011).

b) William Christopher Handy

Para Handy (1996), em *Gods of Management*, a cultura organizacional está organizada em quatro culturas gerenciais, associando as características organizacionais com os deuses gregos, em um processo inovador com o propósito de representar as sensações e as concepções do poder dentro das organizações. Além disso, ressaltava-se como se portava o ambiente empresarial no qual era palco dos relacionamentos.

A primeira cultura que o autor relata é a do poder simbolizada por Zeus, em que a instituição está caracterizada por uma cultura de teia de aranha e o poder está aglomerado no centro e dele saem linhas que vão dividindo as funções, sendo que as linhas mais relevantes estão mais próximas do centro. Assim, as mais distantes tem menos importância e menos velocidade em tomar decisões, pois as resoluções partem do centro para as extremidades (HANDY, 1996). Esse tipo de cultura possui poucas regras e processos estipulados, as medidas são controladas com base no equilíbrio, mantendo a influência de forma patriarcal, carismática, sendo o relacionamento a principal fonte para recompensas e acordos (RUSSO *et al.*, 2012).

O segundo tipo, Handy (1996) o classificou como a cultura dos papéis representado por Apolo, o deus do processo e das normas. Essa tipologia se fundamenta na abordagem de uma organização que prioriza as normas e regras, construindo um ambiente controlado, previsível e constante. Nessa instituição os papéis são bem definidos e seus pilares são conectados sem espaço para criatividade, por ter cada passo muito bem estabelecido com possibilidades pré analisadas. Além disso, tem sua eficiência padronizada e exige o cumprimento das tarefas dentro dos prazos estabelecidos, mantendo a disciplina e a continuidade do fluxo organizacional (HANDY, 1996; RUSSO *et al.*, 2012).

A terceira categoria, Handy (1996) chamou de cultura da tarefa simbolizada pela deusa Atena, por está a postos para o dever e o auxílio aos parceiros no trajeto de sucesso. Sendo assim, essa cultura tem a instituição focada no alcance do resultado final, apoiada em especialistas maioria nesse tipo de empresa. Por buscar soluções imediatas no processo de alcance, o objetivo é conseguir um menor custo nas técnicas utilizadas otimizando as tarefas, construindo atividades eficientes que tragam resultados com o mínimo de erro possível e um tempo sem desperdícios (HANDY, 1996).

O quarto tipo, Handy (1996) representa com o deus Dionísio, a cultura de pessoa, que está focada no indivíduo, nas atividades específicas, na sua responsabilidade, no comportamento e na habilidade em conduzir soluções para possíveis problemas. Nessa organização, a empresa se preocupa em auxiliar os homens e mulheres que desejam crescer e alcançar seus propósitos individuais. Todos participam das decisões de forma igualitária, sendo o chefe um condutor nas negociações e não quem toma a decisão. Desse modo, cada pessoa tem sua importância, havendo recompensas de acordo com o seu desempenho pessoal independente do grupo (HANDY, 1996).

Handy (1996) ainda chama atenção para o fato das organizações possuírem mais de uma cultura, porém aquela que for mais consistente e possuir elementos predominantes a ponto de se destacar perante as demais seria o “deus” no comando. Assim, influenciaria a grande massa responsável pelo desenvolvimento da empresa e as demais culturas secundárias seriam consideradas como subculturas de grupo.

c) Fons Trompenaars

Trompenaars (1994) na sua obra “Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios” analisou as inter-relações e a tipologia para o alcance do entendimento da cultura organizacional. O autor classificou a cultura em quatro tipos, observando as

dimensões igualdade *versus* hierarquia e a orientação das relações das pessoas *versus* as tarefas que auxiliam em identificar como as pessoas e a empresa pensam, apreendem, incentivam, gratificam e resolvem suas divergências.

O primeiro tipo é classificado pelo autor como a cultura familiar e possui uma característica pessoal, no qual as relações individuais vão além das instalações da empresa, de modo que os reconhecimentos e as críticas são realizadas em particular, conservando os vínculos e o bem estar organizacional. É uma cultura preocupada com o outro e seu desenvolvimento, sem abrir mão de uma hierarquia, porém com atributos paternos em que as decisões são tomadas pelo líder que desenvolve modelos e regras a serem seguidas pelos demais com o propósito de manter a ordem e o compromisso de todos diante dos objetivos organizacionais (TROMPENAARS, 1994).

A cultura Torre Eiffel é o segundo tipo de acordo com Trompenaars (1994) e está voltada para a orientação por meio da função. É rica em procedimentos e metodologias no qual cada pessoa possui um papel e é responsável pela execução obedecendo as regras e as normas, ou seja, é uma organização burocrática, rígida nos seus métodos, apoiada nos cargos e não nas pessoas. A subordinação é comum e necessária para manter relações de forma específica e dentro da organização. A estrutura organizacional é rígida e ordenada de acordo com os obstáculos, complexidades e responsabilidade de cada função (TROMPENAARS, 1994).

O terceiro tipo é a cultura míssil guiado, no qual as forças estão concentradas em como direcionar o projétil. O autor caracteriza a empresa que possui essa cultura como igualitária, impessoal e voltada para o cumprimento das tarefas e o alcance do objetivo final por meio da realização de todas as atividades, de maneira profissional e leal. O projeto é o protagonista, possuindo estratégias coletivas e individuais que fazem com que o trabalho seja concluído com êxito, podendo entrar e sair pessoas ao longo da execução do empreendimento com um único propósito de concluir independente da rotatividade de pessoas, ou seja, nos grupos normalmente tem pessoas temporárias e / ou terceirizadas (TROMPENAARS, 1994).

No quarto e último tipo, o autor identifica como cultura incubada no qual as organizações estão voltadas para a satisfação dos indivíduos, de modo com que o contentamento do funcionário é peça principal ficando os objetivos empresariais em segundo lugar. Todas as pessoas são vistas e consideradas, a igualdade é um ponto predominante fazendo com que não exista preferências, vantagens em uma função em relação a outra, minimizando preconceitos, no qual as lideranças são conquistadas e a hierarquia é pequena, sendo as dificuldades e conflitos resolvidos em grupos (TROMPENAARS, 1994).

Trompenaars (1994) destaca a realidade das empresas em possuírem características de todos os tipos de cultura por ele categorizada, entretanto com uma maior veemência em um tipo específico, de modo que esta irá apresentar os principais atributos organizacionais e será consolidada ao longo das gerações.

e) Kim S. Cameron e Robert E. Quinn

Cameron e Quinn (2011) definem uma tipologia para a cultura organizacional a partir do Modelo dos Valores Competitivos, que está dividido em quatro categorias: a cultura clã, a “adhocracia”, a de mercado e a de hierarquia. Os autores vinculam cada um a duas dimensões. No primeiro momento ao ambiente externo, interno e no segundo momento, a flexibilidade e estabilidade (conforme a figura 1). Os indicadores são caracterizados a partir do juízo pessoal dos membros que estão envolvidos no desempenho organizacional (BRAGA *et al.*, 2014; CAMERON; QUINN, 2011).

A tipologia da cultura clã é caracterizada pela atuação dos funcionários da organização, ressaltando valores morais, de forma que exista a participação de todos na tomada de decisão. Predomina o incentivo do comprometimento institucional, prevalecendo o trabalho em equipe, valorizando as pessoas e suas contribuições, buscando um maior empenho com os objetivos, os propósitos gerais, sustentando a lealdade e a tradição organizacional (CAMERON; QUINN, 2011).

A cultura adocrática também conhecida como a tipologia inovadora é representada por ser flexível, realizar mudanças, permitindo que exista um avanço com inovação. Incentiva, ainda, proporcionalmente o crescimento, a criatividade, realizando tarefas que permitam gerar novos serviços ou produtos, visando o sucesso e o crescimento da empresa, sem ter medo de se arriscar no mercado, modificando situações pré-estabelecidas quando oportuno, adaptando-se com as oportunidades que o mercado oferece (CAMERON; QUINN, 2011).

A tipologia de mercado está focada no ambiente externo e preocupa-se em se manter viva no ambiente hostil, no qual o principal ponto é o cliente, como ele pensa, os seus desejos, suas aflições, seu poder de compra, considerando inclusive os grupos externos que envolve todos aqueles que, de alguma maneira, seja direta ou indireta está ligada com a empresa. Sempre observa o clima de competitividade, estimulando a produção, o efeito causado pelas decisões tomadas e os lucros desejados (CAMERON; QUINN, 2011).

A tipologia hierárquica, de acordo com Cameron e Quinn (2011), está dentro de um

contexto de formalização, buscando estabelecer padrões, regras, estrutura de trabalho formal, padronizando a forma de trabalho para a obtenção de segurança e ordem. Reforça também as normas, a posição de cada funcionário, sua função dentro da organização, com líderes que estão atentos a eficácia do processo por meio da ordem e diretrizes, acatando a autoridade no topo da pirâmide organizacional.

Figura 3. Modelo dos Valores competitivos



Fonte: Cameron e Quinn (2011).

Por certo, os modelos presentes permitem caracterizar a cultura organizacional por meio de traços compartilhados, a partir da maneira de como direcionar suas práticas gerenciais, conhecendo os atributos, estudando de forma comparativa e igualitária, procurando entre os modelos o que encaixa em cada tipo, considerando que a organização é um elemento único, com suas próprias crenças e valores. Deve também possuir alguns traços comuns, salienta-se que nenhuma organização será igual a outra em relação a cultura e seu tipo apresentado (DA SILVA BARRETO *et al.*, 2013; SILVA *et al.*, 2018).

3 METODOLOGIA

A realização de várias etapas e fases com o propósito de alcançar o objetivo almejado na pesquisa é papel da metodologia. A partir de um planejamento, o método é um conjunto de atribuições sistemáticas que auxilia na caminhada em busca das respostas ou teste de hipóteses que vão validar ou não o conhecimento descoberto, contribuindo para a decisão do achado, detectando erros ao longo do trajeto traçado com maior confiabilidade (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2003). Ademais, tem como propósito a metodologia a organização do pensamento científico e sua execução (SOUZA; SANTOS; DIAS, 2013).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No que se refere à classificação da pesquisa, este estudo em relação aos objetivos é caracterizada como exploratória, descritiva e quantitativa, pois visa responder ao problema questão da pesquisa analisando as relações da adoção das práticas gerenciais de custeio alvo com os aspectos da cultura organizacional nas indústrias de confecções no Estado da Paraíba.

O aspecto exploratório dessa pesquisa atribui-se pela escassez de estudos relativos a essa temática, proporcionando ao pesquisador a oportunidade de aumentar o entendimento e o aprendizado sobre os fatos. Pretende-se ampliar a visão geral do tema, aproximando a academia das circunstâncias que envolvem o processo e o desenvolvimento do estudo. Ademais, permite encontrar soluções para problemas pouco conhecidos e não muito explorados, ainda podendo ser utilizado em conjunto com outras categorias de metodologias contribuindo com o conhecimento (MARTELLI *et al.*, 2020; GIL, 2010).

O estudo exploratório busca analisar aspectos e variáveis que pouco foram testadas ou que não possuem nenhum entendimento. O objetivo é habituar-se com a situação problema a fim de encontrar ideias originais, diferentes das já exploradas, a partir de uma nova percepção dos acontecimentos e novas áreas exploradas. O foco é a busca de uma maior quantidade de informações sobre o tema e as relações, sem a criação de hipóteses para o teste, mas sim, a construção do conhecimento abrangente e aprofundado dos elementos envolvidos (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

De acordo com Raupp e Beuren (2006), a pesquisa exploratória procura conhecer com o máximo de profundidade os aspectos que envolvem o tema, buscando torná-los mais claros e transparentes para o autor e o leitor a fim de construir indagações importantes para a direção de futuras pesquisas, de modo a aprimorar as concepções. São geralmente pesquisas flexíveis,

adaptáveis a mudança de acordo com a capacidade do pesquisador (LAKATOS; MARCONI, 2007; RAUPP; BEUREN, 2006).

Em relação à abordagem descritiva deste estudo, o ato de observar, compilar, catalogar, analisar e correlata fatos e fenômenos, sem a ocorrência de manipulação, descrevendo as características envolvidas da situação, estabelecendo relações entre as variáveis são atributos da pesquisa descritiva. Esta almeja identificar ocorrências da vida social, econômica e de governo que interceptam ou não o desenvolvimento do comportamento humano em sua vida individual ou em grupos e comunidades com um grau de complexidade cada vez maior (CERVO; BERVIAN, 2002; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A pesquisa descritiva empenha sua atenção para descoberta e observações de eventos ocorridos em meio a população ou de experimentos visando descrever, classificar, interpretar tanto os casos aparentemente simples, como os mais complexos, quando superam o reconhecimento das variáveis e partem para entender as relações dos aspectos envolvidos com o apoio da pesquisa exploratória (GIL, 2010; ANDRADE, 2010).

Para Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa descritiva, de fato, transcreve as características das instituições e da sociedade, pois que facilita o entendimento e auxilia na organização das relações das variáveis. A coleta de dados é intensificada e concentrada em situações que ocorrem no cotidiano e que possam mostrar os eventos da comunidade e do fenômeno.

No que se refere à abordagem quantitativa, caracteriza-se a coleta de dados e o tratamento efetivamente realizado nas informações coletadas a partir do uso da quantificação, traduzindo os dados em números. Desse modo, classifica-os, analisados após a submissão da seleção, da distribuição ordenada e dos tabulados, por meio de técnicas e testes estatísticos (MARTINS; THEÓPHILO, 2016; MATIAS-PEREIRA, 2019).

O pesquisador é independente ao examinar as relações das variáveis, escolhendo na literatura as medidas numéricas existentes no campo da estática para melhor refletir a análise dos dados coletados, geralmente por meio de tabelas e/ou gráficos, bem estruturados e predeterminados (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016).

Dessa forma, a presente pesquisa propôs aproximar a academia da abordagem das práticas gerenciais de custeio alvo e a relação dos aspectos da cultura organizacional, perspectiva não explorada na literatura, a fim de fornecer evidências para futuros estudos. Salienta-se, ainda, a relevância que a cultura organizacional tem para as empresas e toda a circunstância de mercado globalizado, como para o aumento de estudos científicos na área de custeio alvo na literatura brasileira. Observando o registro de maneira estruturada e ordenando

as características presentes nas indústrias de confecções no Estado da Paraíba no que diz respeito à cultura organizacional, a adoção das práticas gerenciais do custeio alvo e sua relação é fundamental para estabelecer ligações inerente, correlacionando os processos existente entre as variáveis estudadas, de forma estruturada e representada em tabelas.

3.2 DELIMITAÇÃO E UNIVERSO

No cenário metodológico da pesquisa científica é indispensável a escolha de uma população, também conhecida por universo. A finalidade é filtrar e definir a demarcação do estudo dependendo do contexto e do método a ser utilizado na pesquisa, sendo a população a totalidade de seres vivos ou grupo de instituição que possuem características semelhantes consideradas para a realização do estudo, desde que seja de interesse do pesquisador (BEUREN, 2004; LOZADA; NUNES, 2018; MATIAS-PEREIRA, 2019).

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa é capaz de possuir algumas delimitações a depender do tipo de estudo realizado pelo pesquisador, seja pelo assunto, a amplitude, aos fatores humanos, econômicos e / ou tempo. A presente pesquisa, no primeiro momento, fez um recorte no campo da contabilidade de custos, se limitando a estudar sobre a adoção das práticas gerenciais de custeio alvo, com a perspectiva das relações com os aspectos da cultura organizacional. E, no segundo momento, limitou-se a trabalhar com as indústrias de confecção do Estado da Paraíba, assim fechando em um único Estado do Brasil.

O universo ou população reflete o conjunto de seres existentes que se deseja dimensionar e que apresentam alguma característica similar, dentre diversos e qualquer elemento, não se restringindo apenas aos seres humanos, visto a existência de estudos sobre objetos, empresas, animais, símbolos entre outros, que compõem o planeta (MARCONI; LAKATOS, 2017; MICHEL, 2015).

O universo deste estudo foi inicialmente composto por 130 indústrias de confecção do Estado da Paraíba cadastradas na base de dados da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEPB). Esta base foi escolhida por ser um órgão que possui transparência, com mais de 70 anos no mercado, com o propósito de contribuir com a sustentabilidade das indústrias. Além disso, é considerada uma entidade representativa das indústrias do Estado da Paraíba, possuidor de um banco de dados, que além do CNPJ é possível encontrar endereço, e-mail, telefone e demais informações sobre as empresas.

Foi necessário também verificar todos os cadastros disponíveis junto à Receita Federal do Brasil (RFB) a partir da inscrição do CNPJ a fim de autenticar as informações, confirmar a atividade empresarial e sua situação ativa no mercado. Assim, foi encontrado que das 130

indústrias, 01 estava inativa, 03 foram dado baixa e 09 não eram mais indústrias, sendo 07 transformadas em comércio, 01 (uma) passou a ser consultoria e a outra mudou o ramo de atividade para prestadora de serviço.

Dessa forma, desconsiderando as empresas baixas, inativas e que mudaram de ramo, restaram 117 empresas para compor o universo desta pesquisa, sendo distribuídas conforme os quadros abaixo.

Quadro 1. Atividade produzida quanto ao tipo de produto

Atividade produzida	Nº de empresas
CNAE: 1412-6/01 - Confeção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas e as confeccionadas sob medida	90
CNAE: 1411-8/01 - Confeção de roupas íntimas	19
CNAE: 1413-4/01 - Confeção de roupas profissionais, exceto sob medida	8
Total de empresas	117

Fonte: Elaboração própria (2022).

De acordo com o quadro 1, a atividade produzida por 77% das empresas pesquisadas está ligada à confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas e as confeccionadas sob medida. A grande maioria das indústrias estão focadas na produção de camisas, blusas, calças, shorts, bermudas, entre outras cortes de roupas comuns para o mercado feminino, masculino e infantil. Além do mais, 16% estão voltadas para a confecção de roupas íntimas, peças femininas, masculinas e infantis e uma minoria composta por 7% dedicada à confecção de roupas profissionais, exceto sob medida.

Quadro 2. Localização geográfica

Mesorregião	Cidade	Nº de empresas
Mata Paraibana	João Pessoa	29
Mata Paraibana	Bayeux	03
Mata Paraibana	Santa Rita	04
Mata Paraibana	Cabedelo	01
Mata Paraibana	Juripiranga	01
Agreste Paraibano	Guarabira	07

Agreste Paraibano	Campina Grande	33
Agreste Paraibano	Boqueirão	01
Agreste Paraibano	Picuí	01
Agreste Paraibano	Pocinhos	01

Agreste Paraibano	Alagoa nova	01
Agreste Paraibano	Esperança	02
Agreste Paraibano	Queimadas	01
Borborema	Alcantil	01
Borborema	Sumé	01
Borborema	Monteiro	01
Sertão Paraibano	Uiraúna	01
Sertão Paraibano	Cajazeiras	05
Sertão Paraibano	Sousa	07
Sertão Paraibano	Patos	05
Sertão Paraibano	Olho d'água	01
Sertão Paraibano	Catolé do Rocha	10
Total de empresas		117

Fonte: Elaboração própria (2022).

No quadro 2, pode-se observar como estão distribuídas as indústrias de confecção do Estado da Paraíba, sendo a maior concentração dividida em duas cidades de mesorregiões diferentes compostas pelas maiores cidades do Estado da Paraíba, 29 unidades estão situadas em João Pessoa na Mata Paraibana e 33 unidades situadas na cidade de Campina Grande no Agreste Paraibano. Outras cidades como Catolé do Rocha com 10 unidades, Sousa com 07 unidades e Guarabira com 07 unidades concentram 20% das empresas de confecção do Estado da Paraíba, ficando 27% das indústrias distribuídas em 17 cidades paraibanas.

3.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA

Com o intuito de organizar e compreender os fenômenos estudados, a pesquisa científica se utiliza da caracterização de variáveis para auxiliar na busca das respostas às suas

perguntas. As variáveis são objetos de estudos, que podem ser de diferentes valores e condições, classificando ou medindo, por meio de quantidades, conceitos, constructos que contém ou apresenta algum valor, aspecto, fator de um produto passível de mensuração, podendo assumir um aspecto qualitativo ou quantitativo (MARCONI; LAKATOS, 2017; DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008).

Quando qualitativo, pode ser dividido em nominais - representando características nominativas descritas do objeto sem probabilidade de comparação, admitindo mais de uma categoria-, e as ordinárias - representando uma mensuração que possibilita estabelecer certo tipo de relação lógica e natural a partir de uma ordenação. Já as variáveis quantitativas são representadas por números esses discretos - números finitos sem intervalos -, e os contínuos - números que possuem qualquer intervalo válido (MEIRELLES, 2021; ESTRELA, 2018).

Logo, as variáveis são características que constituem a pesquisa de forma a apresentar os atributos que o pesquisador considera como essencial e relevante para a sua pesquisa. Assim, nomeando, definindo, ordenando cada item a ser pesquisado, considerando a realidade escolhida em um universo de possibilidades em relação ao tema, delimitando o seu escopo de pesquisa (APPOLINÁRIO, 2016; MARCONI; LAKATOS, 2017).

As variáveis que compõem essa pesquisa para embasar o questionário está subdividida em três grupos fundamentais: o primeiro grupo A - destinado ao perfil das empresas; o segundo grupo, o B - especificando as práticas gerenciais do custeio alvo; e o terceiro grupo, o C - destaca as variáveis que compõem os elementos da cultura organizacional.

O primeiro grupo busca caracterizar as indústrias pesquisadas. Foi possível nessa etapa conhecer o perfil das empresas que compõem o universo das indústrias de confecções do Estado da Paraíba a partir das variáveis. A finalidade é identificar o tamanho e a posição no mercado, como faturamento bruto anual, o número de empregados, o tempo de atuação e a abrangência de mercado.

O segundo grupo, possui 3 categorias que contemplam aspectos relacionados ao processo do custeio alvo: a fase de planejamento (organização); a fase de remodelagem (mudanças); e a fase de produção (continuidade). Para cada fase foram atribuídas variáveis que correspondem a prática referente a cada etapa.

Na primeira fase é considerado como variáveis a pesquisa de mercado, características dos produtos, o envolvimento dos consumidores, o preço de venda baseado nos clientes, os preços de venda baseado nos concorrentes, as circunstâncias para estimar os custos, o cálculo do custo alvo e o estabelecimento do custo alvo.

Para a segunda fase do processo de custeio alvo, as variáveis investigadas foram:

decomposição do custo alvo, o envolvimento de fornecedores, o envolvimento das equipes multifuncionais, a modificação de projeto e a reavaliação do custo alvo. A terceira e última fase foram consideradas as variáveis extraídas da literatura que compreendem o monitoramento do custeio alvo, a otimização de recursos e os processos e melhoria contínua.

O terceiro grupo, possui 10 categorias: Valores, Crenças, Ritos, rituais e cerimônias, Estórias e mitos, Tabus, Heróis, Normas e regras, Processo de comunicação, Símbolos e Linguagem, que detalham as variáveis dos elementos que compõem a cultura organizacional.

Para a categoria Valores, às variáveis investigadas foram: Valores pressupostos, Valores explícitos, Autonomia x Conservadorismo, Harmonia x Domínio, Hierarquia x Igualitarismo. Na categoria Crença, as variáveis pesquisadas foram: Princípios internos e Construção da cultura. Para a categoria Ritos, rituais e cerimônias, as variáveis estudadas foram: Atividades realizadas individual ou coletivos, Programas de incorporação e Padrões de interações.

O elemento da cultura organizacional Estórias e mitos foi mensurado através das variáveis: Acontecimentos históricos fundamentados, Fatos frágeis e incertos, Narrativas comuns. Para o elemento Tabus, as variáveis foram: Proibições consolidadas, Restrições de operações e Comportamentos negacionistas.

Para o elemento Heróis, foram pesquisadas as variáveis: Existência de personificação, Perfil de liderança. As variáveis: Formas de organização, Normas e regras codificadas, Normas e regras não codificadas são selecionadas para o elemento Normas e regras. Para a categoria Processo de comunicação, as variáveis selecionadas foram: Canais de comunicação verbal, Conexões de comunicação não verbal e Meios informais x formais de comunicação.

Na categoria Símbolos, as variáveis pesquisadas foram: Protocolos de fardamento, Padrão nas características da organização e Modelo de apresentação. E, por fim, o elemento de Linguagem foi avaliado pelas variáveis: Termos próprios e exclusivos, Padrão de linguagem e Dialeto organizacional.

Logo, o quadro 3 sintetiza todas as variáveis analisadas no estudo, conforme os grupos, as categorias que foram agrupadas e suas respectivas fontes, estruturando a pesquisa e demonstrando as variáveis base para o instrumento de coleta de dados.

Quadro 3. Variáveis estruturais do instrumento de coleta de dados

Grupo	Categoria	Variáveis	Fonte
-------	-----------	-----------	-------

A. Perfil das empresas	Caracterização	<ul style="list-style-type: none"> -Faturamento bruto anual; -Número de empregados; -Tempo de atuação; -Abrangência de mercado. 	Bonfim, Callado e Callado (2018); Oliveira (2017); Sá (2021); Silva, Sousa e Freitas (2012).
B . Práticas gerenciais do custeio alvo	Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> -Pesquisa de mercado; -Características dos produtos; -Envolvimento dos consumidores; -Preço de venda baseado nos clientes; -Preços de venda baseado nos concorrentes; -Circunstâncias para estimar os custos; -Cálculo do custo alvo; -Estabelecer o custo alvo. 	Hansen (2002); Dekker; Smidt (2003); Cooper (1996); Ellram (2002); Cooper e Slagmulder (2004); Hansen e Rocha (2004); Toosi e Chamikarpour (2021); Ferreira; Machado (2015).
	Remodelagem	<ul style="list-style-type: none"> -Decomposição do custo alvo; -Envolvimento de fornecedores; -Envolvimento das equipes multifuncionais; -Modificação no projeto; -Reavaliação do custo alvo. 	Biazebete, Borinelli e Camacho (2009); Ax, Greve e Nilsson (2008); Cooper e Slagmulder (2004); Besteiro <i>et al.</i> (2017); Fridh e Borgernas (2003).
	Produção	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoramento do custeio alvo; -Otimização de recursos e processos; -Melhoria contínua. 	Besteiro <i>et al.</i> (2017); Hansen e Rocha (2004); Toosi e Chamikarpour (2021).
C. Elementos da cultura organizacional	Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Valores pressupostos - Valores explícitos - Autonomia x Conservadorismo - Harmonia x Domínio - Hierarquia x Igualitarismo 	Schein (1984); Tamayo, Mendes e Da Paz (2000); Mendes e Tamayo (2001).
	Crenças	<ul style="list-style-type: none"> - Princípios internos - Construção da cultura 	Freitas (1991); Kai, Lourenço, Fernandes (2020).
	Ritos, rituais e cerimônias	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades realizadas individual ou coletivos - Programas de incorporação - Padrões de interações 	Freitas (1991); Silva e Woida (2019); Kai, Lourenço, Fernandes (2020).
	Estórias e mitos	<ul style="list-style-type: none"> - Acontecimentos históricos fundamentados - Fatos frágeis e incertos - Narrativas comuns 	Silva e Woida (2019); Fleury (1987); Demarqui <i>et al.</i> (2020).

	Tabus	<ul style="list-style-type: none"> - Proibições consolidadas - Restrições de operações - Comportamentos negacionistas 	Silva e Woida (2019); Freitas (1991); Kai, Lourenço, Fernandes (2020).
	Heróis	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de personificação - Perfil de liderança 	Zavareze (2008); Machado <i>et al.</i> (2013).
	Normas e regras	<ul style="list-style-type: none"> - Formas de organização - Normas e regras codificadas - Normas e regras não codificadas 	Silva e Woida (2019); Dias (2008).
	Processo de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Canais de comunicação verbal - Conexões de comunicação não verbal - Meios informais x formais de comunicação 	Silva e Woida (2019); Freitas (1991); Kai, Lourenço e Fernandes (2020).
	Símbolos	<ul style="list-style-type: none"> - Protocolos de fardamento - Padrão nas características da organização - Modelo de apresentação 	Silva e Woida (2019); Tressino, Candido e Galli (2020).
	Linguagem	<ul style="list-style-type: none"> - Termos próprios e exclusivos - Padrão de linguagem - Dialeto organizacional 	Freitas (1991); Silva e Woida (2019); Tressino, Candido e Galli (2020).

Fonte: Elaboração própria (2022).

3.4 COLETA DE DADOS

3.4.1 Instrumento de Coleta

A coleta de dados foi realizada por meio de um *survey*, que de acordo com Prodanov e Freitas (2013), busca por meio de perguntas diretas conhecer o comportamento das pessoas e o seu entendimento sobre determinado tema. Busca-se, ainda, levantar as informações que preenchem a lacuna da pergunta problema do estudo.

O instrumento de pesquisa foi um questionário padronizado e estruturado. Conforme Cerro, Bervian e Silva (2007), é um dos instrumentos de coleta de dados mais utilizados pelos pesquisadores por permitir uma maior exatidão nas respostas, a partir de um

preenchimento eficaz da pessoa que responde, garantindo a imparcialidade e a uniformidade das avaliações.

O questionário possibilita que o respondente se sinta mais confortável, visto a característica do anonimato. Ademais, é possível a captação de respostas mais próximas da realidade e confiáveis, de maneira rápida e de baixo custo. Por fim, seu preenchimento será de responsabilidade do respondente (PRODANOV; FREITAS, 2013; SÁ, 2021).

Neste sentido, para a coleta de dados dessa pesquisa e para o levantamento dos resultados, elaborou-se um questionário com respostas fechadas previamente dispostas. O questionário foi composto por 51 questões, separadas em três seções, que representavam os grupos de variáveis, com o intuito, primeiramente, de alcançar o perfil das empresas em relação à estrutura (número de funcionários, tempo de atuação, alcance de mercado e média de faturamento).

Na segunda seção, apresentam-se afirmativas que levantassem os aspectos relacionados ao processo de custeio alvo (na fase de planejamento, remodelagem e produção), onde os respondentes dadas as características das fases dessa seção poderiam escolher entre cinco pontos da escala Likert (Nunca, Raramente, Às vezes, Muitas Vezes, Sempre) apresentando assim a frequência do processo na empresa pesquisada; e na última seção, afirmativas que mostrassem o perfil das empresas em relação aos aspectos relacionados aos elementos da cultura organizacional, onde as respostas poderiam ser declarada em quatro pontos da escala Likert (Discordo totalmente, Discordo parcialmente, Concordo parcialmente, Concordo totalmente) demonstrando assim o seu grau de concordância com a frase citada em virtude da ocorrência dentro da organização respondente.

Antes do envio do questionário para os respondentes, foi passado por validação junto a dois especialistas, detentores do título de Doutor, e por um pré-teste com um respondente da categoria das indústrias de confecções da Paraíba, que sinalizaram algumas sugestões que poderiam ser agregadas na versão final do questionário.

Após a conclusão da elaboração do instrumento de pesquisa, foi realizada a aplicação, em um período de três meses (Agosto, Setembro e Outubro) do ano de 2022, formatado através do *google forms*, por permitir o envio do link de acesso para as empresas, otimizando o tempo e o acesso ao questionário. O envio foi realizado por *e-mail*, que foi confirmado, no primeiro momento, por telefone com o convite para participar da pesquisa a cada indústria mencionada no estudo. Desse modo, buscou-se a validação do *e-mail* e o direcionamento adequado, minimizando os ruídos e a falha de comunicação.

Já no último mês, em um segundo momento, foram contactadas novamente por

telefone, para reforçar a importância das respostas e para a confirmação do e-mail enviado. Dessa forma, conseguiu-se a obtenção de 33 questionários totalmente respondidos, o que resultou uma taxa de respostas de 28,20% em relação ao universo considerado.

3.4.2 Técnicas de análise de dados

A técnica, observando a abordagem do problema, foi tratada pelo método quantitativo para a análise dos dados coletados e a condução da resposta dos objetivos definidos. Por meio do instrumento de análise Tática para *Windows*. A pesquisa quantitativa busca, através dos números, expressar as relações entre as variáveis e apresentar suas características e elementos por meio de análises estatísticas, pontuando os resultados a partir de testes numéricos (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Inicialmente, foi realizada uma estatística descritiva, analisando as características, os aspectos de maior relevância e suas frequências para o perfil das empresas em relação ao número de funcionários, a atuação no mercado, a abrangência de mercado e o faturamento, para o perfil em relação a adoção do custeio alvo e para o perfil em relação os aspectos da cultura organizacional predominante nas empresas. No segundo momento, objetivando conhecer os coeficientes de correlação e quantificar a intensidade das relações entre as variáveis, foi realizado o teste não-paramétrico, do coeficiente de correlação de *Spearman*.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 131), o teste de Correlação de *Spearman* pretende mensurar a “intensidade da correlação entre duas variáveis como níveis de mensuração ordinal, de modo que os objetos ou indivíduos em estudo possam dispor-se por posto, em duas séries ordenada”.

Foi considerada a relação estatisticamente de significância do coeficiente de correlação de *Spearman* para este estudo que obteve níveis de 95% ($p=0,05$), bem como a interpretação sobre as forças das relações para os coeficientes de correlação de *Spearman* proposta por Mukaka (2012), representados no quadro 4.

Quadro 4. Interpretação do coeficiente de correlação

Valor de p (+ ou -)	Interpretação
0,9 a 1,00	Uma correlação muito forte
0,7 a 0,9	Uma correlação forte
0,5 a 0,7	Uma correlação moderada
0,3 a 0,5	Uma correlação fraca
0 a 0,3	Uma correlação desprezível

Fonte: Adaptação de Mukaka (2012).

4 RESULTADOS DAS RELAÇÕES ESTATÍSTICAS

Nesta seção são apresentados e analisados os dados encontrados por meio da coleta de dados. No primeiro momento, são exibidos os resultados das estatísticas descritivas, no qual foi possível identificar as características das empresas participantes. No segundo momento, são demonstrados os resultados e análise de significância das relações através do teste de correlação *Spearman*.

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

4.1.1 Perfil das empresas respondentes

Referindo-se a atender o primeiro objetivo específico do estudo, a seção I do grupo de variáveis constitui em identificar o perfil das empresas respondentes em relação ao número de funcionários, o tempo de atuação, a abrangência de mercado e o faturamento bruto anual. A tabela 1 demonstra os resultados de frequência em porcentagem no que se refere ao número de funcionários das empresas do setor.

Tabela 1. Distribuição de frequência referente ao número de funcionários das empresas do setor

Número de funcionários	%
Até 19	63,64
De 20 até 99	27,27
De 100 até 499	09,09
Acima de 499	0,00

Fonte: Pesquisa de campo.

Com base nos dados da Tabela 1, pode-se observar que há uma predominância de empresas que possuem até 19 funcionários, o que representou 63,64% das empresas pesquisadas. As 36,36% empresas restantes estão distribuídas em: 27,27% empresas que possuem mais de 20 e menos de 99 funcionários; e 9,09% de empresas com mais de 100 e menos de 499 funcionários. Nenhuma empresa apresentou mais de 499 funcionários.

A segunda variável investigada em relação ao perfil das empresas diz respeito ao tempo de atuação no mercado, que está exibido na tabela 2.

Tabela 2. Tempo de atuação no mercado

Tempo	%
De 1 a 4 anos	0,00
De 5 a 9 anos	60,61
De 10 a 15 anos	15,15
Acima de 15 anos	24,24

Fonte: Pesquisa de campo.

Por meio da tabela 2, observa-se que mais da metade das empresas pesquisadas atuam no mercado em um período entre 5 a 9 anos, o que correspondeu a 60,61% das indústrias de confecções respondentes. Para um período de atuação entre 10 a 15 anos, os resultados apresentaram 15,15% das empresas respondentes e para o tempo de atuação maior que 15 anos foi constatado que 24,24% das empresas se enquadram nesse requisito. Já de acordo com a tabela 2, nenhuma empresa tem de 1 a 4 anos de atuação no mercado.

Sendo assim, é possível afirmar que são empresas que estão buscando a consolidação no mercado em sua maioria e todas já passaram pelos primeiros anos julgados como os mais críticos de acordo com o SEBRAE, que declara o índice alto de mortalidade das empresas nos quatro primeiros anos de sua existência.

A próxima variável em relação ao perfil das empresas, a amplitude do mercado, é apresentada na tabela 3.

Tabela 3. Amplitude dos mercados explorados

Amplitude	%
Local	75,76
Regional	24,24
Nacional	0,00
Internacional	0,00

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a tabela 3, é possível identificar que a maior concentração das empresas pesquisadas está voltada para o mercado local, o que representou uma ordem percentual de 75,76%. Esse resultado demonstra uma grande concentração do comércio restrito a área territorial da sede de cada indústria de confecção pesquisada, apontando para a limitação de expansão das empresas. Considerando que apenas 24,24% das empresas estão voltadas para o mercado regional, enquanto nenhuma empresa respondeu está direcionada para o mercado nacional e internacional.

A última variável analisada em relação ao perfil das empresas é referente ao faturamento bruto anual demonstrado na tabela 4.

Tabela 4. Distribuição de frequência referente ao faturamento anual bruto das empresas do setor

Faturamento anual	%
Até R\$360.000,00	0,00
Acima de R\$360.000,01 até R\$4.800.000,00	78,79
Acima de R\$4.800.000,01 até R\$78.000.000,00	21,21
Acima de R\$78.000.000,00	0,00

Fonte: Pesquisa de campo.

Em relação ao faturamento bruto com base na tabela 4, as indústrias de confecção estão concentradas na faixa acima de R\$360.000,01 até R\$4.800.000,00, representando 78,79% das empresas pesquisadas. Acima de R\$4.800.000,01 até R\$78.000.000,00 tem-se 21,21% das empresas. Nenhuma representação para faturamento até R\$360.000,00 e acima de R\$78.000.000,00.

Dessa forma, é possível considerar que de acordo com as características apresentadas acima, no que tange ao perfil das empresas, as indústrias de confecção pesquisadas estão em sua maioria dentro de um delineamento de empresas classificadas como Empresa de Pequeno Porte. Isso leva-se em consideração, principalmente, seu faturamento bruto, baseando-se na Lei complementar 123/2006 (Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas). Com destaque para a baixa complexidade organizacional, o tempo de mercado curto e a abrangência local.

4.1.2 Aspectos relacionados às práticas gerenciais do Custeio Alvo

Este tópico apresenta o resultado da seção II do grupo de variáveis da pesquisa, que consiste em conhecer os aspectos relacionados às práticas gerenciais do custeio alvo realizadas nas indústrias de confecções respondentes, no que tange às atividades referente às fases de planejamento, remodelagem e produção do processo do custeio alvo.

4.1.2.1 Fase de Planejamento

A tabela 5 demonstra os resultados de frequência de atividades relacionadas à fase de planejamento do custeio alvo.

Tabela 5. Distribuição de frequência de atividades relacionadas à fase de planejamento do custeio alvo

Aspectos	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Pesquisa de mercado	0,00	09,09	45,45	36,37	09,09
Características dos produtos	0,00	09,09	36,37	39,39	15,15
Envolvimento dos consumidores	0,00	0,00	18,18	66,67	15,15
Preço de venda baseado nos clientes	0,00	0,00	21,21	75,76	03,03
Preço de venda baseado nos concorrentes	0,00	0,00	18,18	81,82	0,00
Circunstâncias para estimar os custos	0,00	30,30	24,24	45,46	0,00
Cálculo do custo alvo	0,00	42,42	24,24	33,33	0,00

Estabelecimento do custo alvo	0,00	39,39	48,48	12,13	0,00
-------------------------------	------	-------	-------	-------	------

Fonte: Pesquisa de campo.

Os dados apresentados na tabela 5 apontam que as empresas analisadas, no que se refere à frequência de atividades pertinentes à fase de planejamento do custeio alvo, apresenta tendência a realização de pesquisa de mercado, visto que estão concentradas nos níveis de frequência intermediária (às vezes e muitas vezes) da escala no aspecto pesquisa de mercado, totalizando um grupo de 81,82% de empresas respondentes.

Salienta-se que 45,45% das empresas responderam que às vezes realizam pesquisas de mercado junto aos consumidores, ao pensar em desenvolver um novo produto ou modificar um que já existe. A finalidade é saber a opinião deles sobre os desejos em relação ao produto. E, por fim, 36,37% das empresas realizam pesquisas dessa natureza muitas vezes.

Em relação ao aspecto característica dos produtos, foi possível observar que há uma predisposição de 90,91% das empresas em captar os atributos de interesse do público no que se refere aos produtos. De acordo com a tabela 5, essa predisposição está distribuída em 36,37% das empresas que relataram às vezes, outras 39,39% evidenciaram muitas vezes e 15,15% apontaram sempre realizam pesquisas procurando saber sobre as necessidades dos consumidores e do mercado em relação aos critérios, as funcionalidades e a qualidade exigida do produto.

Já em relação ao envolvimento dos consumidores, foi possível a partir dos dados expostos da tabela 5 identificar que a maioria das indústrias analisadas definem seus preços de venda dos produtos baseado em estratégia que observa as condições do mercado, o preço dos concorrentes e o valor que os consumidores estão dispostos a pagar. A frequência muitas vezes foi destaque, evidenciadas por 66,67% das empresas, junto com as empresas que apresentaram às vezes com 18,18% das empresas pesquisadas e a escala de frequência sempre com 15,15% das empresas estudadas, concentrando as empresas nas posições máxima do nível da escala.

Considerando o aspecto preço de venda baseado nos clientes, a tabela 5 apresenta a concentração de grande parte das empresas respondentes que baseia seu preço de venda dos produtos no valor que os clientes costumam pagar no mercado. O que representou uma ordem de porcentagem de 75,76% manifestando realizar esse processo muitas vezes e 21,21% realizam pesquisas dessa natureza às vezes, totalizando um valor de porcentagem de 96,97% das empresas pesquisadas.

Outro aspecto concentrado na frequência de escala muitas vezes trazido pela tabela 5 com uma porcentagem de 81,82% das empresas é o preços de venda baseado nos concorrentes, no qual as empresas pesquisadas relatam em sua grande maioria, que o valor do preço de venda dos produtos estão sendo baseados no valor que os concorrentes estão aplicando no mercado.

Em relação à circunstância para estimar os custos, a tabela 5 apresentou que 45,46% das empresas relatam muitas vezes todos os custos dos produtos a serem produzidos são estimados antes de iniciar o processo de produção. Em contrapartida, 30,30% das empresas pesquisadas disseram que raramente fazem este processo. De modo que não há uma predominância de acordo com os dados levantados da forma que é constituído o custo das indústrias de confecções pesquisadas.

Fato este que tem colaboração do próximo aspecto demonstrado na tabela 5, o cálculo do custo alvo, que 42,42% relataram raramente calcular os custos envolvidos na fabricação do produto, adicionando a margem de lucro desejada, para só então determinar o preço de venda do produto. Enquanto 33,33% das empresas realizam procedimentos dessa natureza na frequência de muitas vezes.

Por fim, quase a metade das empresas pesquisadas de acordo com a tabela 5, relataram que às vezes para estabelecer o custo alvo, o processo realizado se dá a partir do cálculo dos custos envolvidos na fabricação do produto, adicionando a margem de lucro desejada, observando o preço que o mercado estabelece, de modo que auxilie a composição do custo do produto, atividade está representada por 48,48% das empresas pesquisadas.

Dessa forma, é possível identificar características típicas da fase de planejamento do custeio alvo na amostra dessa pesquisa, visto que há uma concentração na frequência muitas vezes e às vezes relatada pelas empresas em aspectos que são características fortes do custeio alvo, como a busca pelo preço baseado no mercado, nos clientes e nos concorrentes. Isso aufere a tendência de que as empresas têm em ter o cenário do ambiente externo como suporte para a construção do seu preço e conseqüentemente do seu custo.

4.1.2.2 Fase da remodelagem

A tabela 6 demonstra os resultados de frequência de atividades relacionadas à fase de remodelagem do processo de custeio alvo.

Tabela 6. Distribuição de frequência de atividades relacionadas à fase de remodelagem do processo de custeio alvo

Aspectos	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
----------	-------	-----------	----------	--------------	--------

Decomposição do custo alvo	0,00	60,60	27,27	12,12	0,00
Envolvimento dos fornecedores	0,00	33,33	45,45	21,22	0,00
Envolvimento das equipes multifuncionais	0,00	45,45	42,42	12,13	0,00
Modificação no projeto	0,00	21,21	57,58	21,21	0,00
Reavaliação do custo alvo	0,00	27,27	51,52	21,21	0,00

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a tabela 6, é possível observar que em relação ao aspecto decomposição do custo alvo das empresas existe pouca ocupação com o momento em que o custo é detalhado, dividido entre as partes que compõem o produto, buscando identificar qual parte agregou mais ao projeto do produto. Isso porque 60,60% relataram raramente realizar essa atividade. Entretanto, ainda é possível observar empresas que realizam procedimentos dessa natureza na frequência de muitas vezes com uma representação de 12,12% das empresas pesquisadas e na escala de às vezes com porcentagem de 27,27%.

No que se refere ao envolvimento dos fornecedores, os resultados da tabela 6 mostraram que as empresas têm uma tendência moderada em trazer os fornecedores para o processo de composição do custo do produto, buscando melhorar ou diminuir os custos de produção, pois a concentração das empresas está na frequência raramente com 33,33% e às vezes com 45,45% totalizando quase 80% das empresas pesquisadas.

Já em relação ao aspecto envolvimento das equipes multifuncionais, a concentração de indústrias que raramente e às vezes envolvem os funcionários de departamentos diversificados da empresa no processo de composição do custo do produto, buscando otimizar os custos de produção é um pouco maior, totalizando 87,87% das empresas pesquisadas. Sendo que 45,45% das empresas relataram que raramente realizam esse processo e 42,42% estariam realizando procedimentos dessa natureza na frequência de às vezes.

Quanto ao custo estimado para um determinado produto não é atingido, de acordo com a tabela 6, observa-se que a maioria das empresas pesquisadas com 57,58% às vezes modificam o projeto do produto, remodelando o mesmo para que os seus custos se adequem ao que foi estimado e o restante das empresas pesquisadas se dividem igualmente em raramente e às vezes com uma porcentagem de 21,21% para cada frequência.

Em relação à reavaliação do custo alvo, é possível observar que 27,27% das empresas pesquisadas raramente reformulam o custo do produto para que os seus custos se adequem ao

que foi estimado e 51,52% das empresas pesquisadas às vezes realiza esta reavaliação, considerando um total de 78,79% das empresas com predisposição baixa em realizar procedimentos de tal natureza.

Diante do exposto na tabela 6, os resultados mostram um posicionamento que tende as indústrias de confecções a realização de atividades de remodelagem do processo de custeio alvo no nível intermediário para o nível mais baixo, considerando que a maioria das respostas está concentrada em às vezes e raramente.

4.1.2.3 Fase da Produção

A tabela 7 demonstra os resultados de frequência de atividades relacionadas à fase de produção do processo de custeio alvo.

Tabela 7. Distribuição de frequência de atividades relacionadas à fase de produção do processo de custeio alvo

Aspectos	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Monitoramento do custeio alvo	0,00	54,54	33,33	06,06	06,06
Otimização de recursos e processos	0,00	60,01	33,33	06,06	0,00
Melhoria contínua	0,00	48,48	39,39	12,13	0,00

Fonte: Pesquisa de campo.

Os dados da tabela 7 indicam que raramente as empresas fazem o monitoramento do custeio alvo, ou seja, 54,54% das indústrias pesquisadas raramente monitoram seus custos durante a fase operacional de forma constante. Apenas 6,06 % das empresas de pesquisas apontaram realizar o monitoramento muitas vezes e 6,06% dos respondentes responderam realizar essa atividade sempre, constatando assim uma adesão baixa desse procedimento entre as empresas respondentes.

Em relação à otimização de recursos e processos, a quantidade de empresas que pouco aderem a atividade dessa natureza é mais elevada. De acordo com a tabela 7, 60,01% das indústrias relataram que raramente procuram melhorar os processos executados e otimizam os recursos empregados na fase de produção do processo de custeio alvo e 33,33% das empresas estudadas apontaram às vezes realizar esse tipo de melhoria.

No terceiro aspecto da tabela 7, é possível confirmar a baixa presença em indústrias de confecções pesquisadas buscando a melhoria contínua, por meio de uma análise de prováveis novos materiais, com custos menores, mantendo a qualidade do produto, mesmo que a produção já esteja em andamento. De acordo com a tabela 7, 48,48% das empresas

pesquisadas relataram que raramente realizam esse procedimento e 39,39% estariam realizando procedimentos dessa natureza na frequência de às vezes, totalizando um grupo de 87,87% das indústrias respondentes.

Dessa forma, a partir dos dados da tabela 7, observa-se que há uma baixa adesão no cuidado com o processo de custeio alvo na fase de produção, por parte de uma grande parcela das indústrias de confecção pesquisadas, visto que a concentração das empresas estão nas frequências raramente e às vezes.

4.1.3 Aspectos relacionados aos elementos da cultura organizacional

A análise da estatística descritiva sobre as características das indústrias de confecção em relação aos elementos da cultura organizacional, que compõem a seção III, são apresentadas neste tópico. Dez aspectos foram considerados: Valores; Crenças; Ritos, rituais e cerimônias; Estórias e mitos; Tabus; Heróis; Normas e regras; Processo de comunicação; Símbolos; e Linguagem.

A Tabela 8 apresenta os resultados de frequência dos aspectos da cultura organizacional no tocante aos valores.

Tabela 8. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes aos valores

Aspectos	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Valores pressupostos	21,21	66,67	12,12	0,00
Valores explícitos	42,42	54,55	03,03	0,00
Conservadorismo x autonomia (i)	0,00	03,03	78,79	18,18
Conservadorismo x autonomia (ii)	06,06	63,64	30,30	0,00
Harmonia x domínio	0,00	09,09	51,52	39,39
Hierarquia x igualitarismo	06,06	48,48	42,42	03,04

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a tabela 8, observa-se que 66,67% das empresas pesquisadas discorda parcialmente e 21,21% discordam totalmente da afirmativa na qual, as tradições, os princípios da empresa são incontestáveis, imune à contradições. Além disso, quase 97% das empresas respondentes relataram discordar de alguma forma, seja totalmente ou parcialmente, que os princípios da empresa são possíveis de mudança e estão vulneráveis às críticas e questionamentos. Sendo 42,42% para discordância total e 54,55% de discordância parcial.

Logo, nota-se que em relação aos valores pressupostos e explícitos, as indústrias de confecções pesquisadas apresentam uma percepção de que as tradições não são inquestionáveis ou passíveis de mudanças. De modo que a interação dos valores da empresa não necessariamente sejam internalizados ao indivíduo trabalhador de maneira proposital, rígida, a ponto de a conciliação dos interesses individuais e do grupo não ficar em primeiro plano.

De acordo com a tabela 8, foi possível observar que a relação de conservadorismo no que se refere a conservar a prática de trabalho, os costumes empresariais, de modo que existe a predominância em manter o que já é padrão na empresa foi exposto por 78,79% das empresas, apresentando um resposta de concordam parcialmente. Isso está em consonância com 63,64% das empresas, que discordaram parcialmente quando se trata da liberdade do funcionário em de forma individual e autônoma buscar novas formas de realização de suas atividades, desde que concretizem os objetivos da organização sem ferir as regras impostas.

Sendo assim, nota-se que em relação ao conservadorismo *versus* a autonomia as indústrias de confecções pesquisadas tem a predisposição de conservar a prática de valores, costumes e poder, de maneira que exista uma prevalência em preservar o *status quo* da instituição sem oferecer muita liberdade aos funcionários.

Em relação à harmonia *versus* domínio, de acordo com a tabela 8, 51,52% das empresas pesquisadas disseram concordar parcialmente no que se refere à existência de uma busca de cooperatividade, interação privilegiando um ambiente externo (fornecedores, clientes) equilibrado em concordância aos interesses de todos. Já em relação à hierarquia e igualitarismo, as empresas respondentes ficaram divididas, apresentando 48,48% para discordo parcialmente e 42,42% em concordo parcialmente.

De modo que não há predominância quando se fala de um ambiente de trabalho que funcione de forma harmoniosa e confiável, em que os funcionários se ajudam mutuamente, preocupando-se com a cadeia operacional, no qual um setor influencia o outro, visando o objetivo empresarial.

A segunda variável investigada em relação aos elementos da cultura organizacional diz respeito às crenças, que estão exibidos na tabela 9.

Tabela 9. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes às crenças

Aspectos	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Princípios internos	0,00	0,00	72,73	27,27
Construção de cultura	0,00	60,61	39,39	0,00

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a tabela 9, 72,73% concordam parcialmente com a existência de princípios internos que dita a forma como os relacionamentos, a produção e a comunicação devem acontecer dentro da empresa. Enquanto que 60,61% discordam parcialmente quanto à afirmação da existência de uma interpretação individual dos funcionários no âmbito da própria cultura, o que contribui para a cultura da empresa.

Dessa forma, é possível observar que em relação à crenças das indústrias de confecção pesquisadas os funcionários pouco participam da construção da cultura organizacional. Isso porque 100% das empresas concordam de alguma maneira (parcialmente ou totalmente) a presença de convicção empresariais na qual direcionam a vida organizacional, com baixa participação dos funcionários no que tange essa natureza.

A próxima variável pesquisada é referente aos ritos, rituais e cerimônias apresentados na Tabela 10.

Tabela 10. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes à ritos, rituais e cerimônias

Aspectos	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Atividades realizadas	0,00	06,06	45,45	48,49
Programas de incorporação	0,00	06,06	63,64	30,30
Padrões de interações	0,00	48,48	36,37	15,15

Fonte: Pesquisa de campo.

Os dados da tabela 10 indicam que em relação aos ritos, rituais e cerimônias existe uma consonância entre as empresas, de modo que o total de 93,94% das empresas pesquisadas concordam (parcialmente ou totalmente) que há a realização de momentos, de forma individual ou de modo coletivo, para compartilhar suas conquistas. Tal como com o mesmo total de porcentagem, porém com ênfase maior para concordo parcialmente, o que representou 63,64% das empresas, relataram a existência de programas de incorporação, como atividades de boas vindas, treinamentos, apresentação de departamento e suas funcionalidades.

Já em relação à existência de um padrão de interação entre novos funcionários e os funcionários antigos, de modo a uniformizar a comunicação interna, de acordo com a tabela 10, 48,48% das empresas pesquisadas discordam parcialmente desse fato. Nesse sentido, apenas 15,15% do total das empresas pesquisadas apontaram concordar totalmente com a existência da realização de procedimentos dessa natureza.

Sendo assim, de acordo com a tabela 10, há uma tendência nas indústrias de confecções pesquisadas em aguçar na empresa essas atividades de acolhimento, reuniões e programas cotidianos de interação que possam transmitir de forma sólida os valores e as crenças da instituição, permitindo que o funcionário se sinta parte da empresa, visto que há uma concentração de respostas nas faixas de concordo parcialmente e concordo totalmente.

A seguir a tabela 11 apresenta os resultados de frequência dos aspectos da cultura organizacional no tocante a estórias e mitos.

Tabela 11. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes a estórias e mitos

Aspectos	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Acontecimentos históricos fundamentados	0,00	30,30	51,52	18,18
Fatos frágeis e incertos	27,27	72,73	0,00	0,00
Narrativas comuns	18,18	72,73	09,09	0,00

Fonte: Pesquisa de campo.

Os resultados da tabela 11 mostram que 51,52% das empresas pesquisadas concordam parcialmente que há fatos históricos vivenciados pela empresa que são fundamentais na organização. Porém, 72,73% relatam que discordam parcialmente e 27,27% discordam totalmente da existência de acontecimentos que são considerados um mito diante da tentativa de transmitir os acontecimentos existentes para os funcionários da empresa, apontando assim um total de 100% das empresas que discordam de eventos dessa natureza.

Em relação às narrativas comuns, 72,73% discordam parcialmente da existência de histórias internas que são passadas de pessoas para pessoas contendo a mesma essência, de modo que não há aumento ou diminuição do fato ocorrido. Confirma-se, então, a tendência da não disseminação de eventos realizados no passado que exprimem peculiaridades da organização sem a validação dos acontecimentos.

A quinta variável analisada em relação aos elementos da cultura organizacional diz respeito aos tabus, que estão exibidos na Tabela 12.

Tabela 12. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes a tabus

Aspectos	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Proibições consolidadas	06,06	03,03	63,64	27,27
Restrições de operações	0,00	30,30	42,42	27,28
Comportamentos negacionistas	39,39	48,48	12,13	0,00

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a tabela 12, 63,64% das empresas pesquisadas relataram concordar parcialmente do fato de haver orientação consolidada na conduta dos funcionários, visando delimitar territórios de proibições, evidenciando o que é errado e inaceitável. Já em relação à existência de restrição de operação para os funcionários e visando delimitar o espaço e ação que cada funcionário deve realizar na empresa, 30,30% das empresas respondentes discordaram parcialmente e 42,42% concordaram parcialmente. Logo, é possível observar que as barreiras estão mais voltadas para a atuação do funcionário do que para as áreas que ele pode está circulando.

Em se tratando de comportamento negacionista, o qual há atitudes que representam o negacionismo dos fatos trágicos ou que evitam falar de projetos mal sucedidos, a tabela 12 mostra que 48,48% das empresas pesquisadas discordam parcialmente e 39,39% discordam totalmente desse tipo de conduta dentro da organização, totalizando uma porcentagem de 87,87% que discordam de alguma forma. Sendo assim, expõe-se a propensão das empresas serem abertas para declarações de acontecimentos infortúnios.

Em seguida, a tabela 13 exhibe os resultados de frequência dos aspectos da cultura organizacional no tocante aos heróis.

Tabela 13. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes aos heróis

Aspectos	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Existência de personificação	0,00	0,00	66,61	39,39
Perfil de liderança	0,00	0,00	33,33	66,67

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a tabela 13, observa-se que 66,61% concordaram parcialmente com a presença de alguém que representa a cultura da empresarial de modo que venha a contribuir para o crescimento da organização, bem como 39,39% das empresas pesquisadas concordaram totalmente. Em relação a um ou mais pessoas que assumam a liderança da empresa auxiliando e contribuindo com a evolução da indústria, 100% das empresas pesquisadas concordam de alguma forma com esta afirmação, sendo 33,33% concordam parcialmente e 66,67% concordam totalmente.

Logo, é possível observar que nas indústrias de confecção respondentes existe a figura do protagonista, isto é uma pessoa que representa a empresa ou aquela que lidera potencialmente levando os demais funcionários ao objetivo fim da organização, motivando e encorajando as pessoas ao seu redor, contribuindo para a prosperidade da indústria, compreendedor dos valores e crenças da empresa.

A tabela 14 dispõe dos resultados dos aspectos da cultura organizacional referentes a normas e regras.

Tabela 14. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes a normas e regras

Aspectos	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Formas de organização	0,00	0,00	51,52	48,48
Normas e regras codificadas	0,00	06,06	51,52	42,42
Normas e regras não codificadas	0,00	21,21	60,61	18,18

Fonte: Pesquisa de campo.

Os dados obtidos de acordo com a tabela 14 indicam que 51,52% das empresas pesquisadas concordam parcialmente e 48,48% concordam totalmente com a existência de um ordenamento no direcionamento de regras ou normas que a empresa deve cumprir, ou seja, todos concordam de alguma forma que os regulamentos e protocolos da empresa são direcionados para todos os funcionários.

Em relação à codificação e não codificação das normas e regras, a tabela 14 apresenta que 51,52% das empresas pesquisadas concordam parcialmente e 42,42% concordam totalmente com a influência a vida empresarial das leis, regulamentos e decretos que estão na constituição da empresa e até mesmo no ambiente externo, ou seja, as normas e regras codificadas. Enquanto mais da metade das empresas pesquisadas, equivalente a 60,61%, julgaram que existem costumes, ritos - as normas e regras não codificadas - que precisam ser cumpridas para a boa convivência do grupo empresarial.

Esse resultado está apresentado na tabela 14, que revela a relevância que as indústrias de confecções pesquisadas direcionam para as normas e regras dentro da organização de modo a incluir todos os membros em um mesmo padrão de cumprimento e desempenho, transmitindo de funcionário para funcionário, a fim de manter uma estrutura organizada e em plena atividade produtiva.

A seguir, a tabela 15 apresenta os resultados de frequência dos aspectos da cultura organizacional no tocante ao processo de comunicação.

Tabela 15. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes a processo de comunicação

Aspectos	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Canais de comunicação verbal	0,00	0,00	75,76	24,24
Conexões de comunicação não verbal	0,00	36,36	57,58	06,06

Meios formais x informais de comunicação	0,00	45,45	51,52	03,03
--	------	-------	-------	-------

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a tabela, 15 observa-se que 75,76% das empresas respondentes afirmaram que a comunicação é realizada verbalmente, utilizando palavras escritas ou faladas. Já para a condição de uma comunicação não verbal, utilizando placas visuais, imagens, cores, gestos para transmitir a informação a todos, não houve um consenso, pois 57,58% das empresas pesquisadas concordaram parcialmente e 36,36% discordaram parcialmente, dividindo assim as opiniões.

É válido mencionar também a fragmentação das empresas em relação aos meios formais e informais de comunicação, considerando a transmissão de informação por meio de *e-mails*, reuniões e conversas de corredor, no qual 45,45% das empresas pesquisadas discordaram parcialmente, enquanto 51,52% concordaram parcialmente.

A partir desse resultado, nota-se que não existe um padrão no processo de comunicação entre as indústrias de confecções pesquisadas, a comunicação verbal existe com maior concordância, enquanto a comunicação não verbal e a forma com que é passada as informações vão variar de empresa para empresa.

Os próximos resultados referentes aos símbolos em relação aos aspectos da cultura organizacional, que estão exibidos na tabela 16.

Tabela 16. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes a símbolos

Aspectos	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Protocolos de fardamento	0,00	18,18	45,45	36,37
Padrão nas características da organização	0,00	0,00	60,61	39,39
Modelo de apresentação	0,00	60,61	27,27	12,12

Fonte: Pesquisa de campo.

Os resultados da tabela 16 expõe que 45,45% das empresas pesquisadas concordam parcialmente e 36,37% concordam totalmente com a existência de protocolos de fardamentos, os quais determinam a vestimenta a ser utilizada e o alinhamento de acordo com as normas e as regras da empresa.

Em relação ao padrão nas características da organização, como exemplo padrão de perfil, 100% das empresas concordaram em ter esse alinhamento dentro da organização, sendo 60,61% das empresas pesquisadas alegaram concordar parcialmente e 39,39% concordaram totalmente.

Já sobre os modelos de apresentação que estão voltados para a exibição de um ou mais produtos, além da exposição de resultados alcançados para o público interno e externo, 60,61% das empresas pesquisadas discordaram parcialmente da existência desses modelos, enquanto 27,27% alegaram concordar parcialmente da ocorrência de padrões dessa natureza.

Portanto, observa-se que em relação aos símbolos às indústrias de confecções pesquisadas têm uma tendência de por meio de atributos personalizados indicar como o empreendimento se coloca e apresenta-se no mercado empresarial, a partir das suas vestimentas, aparência, instalações e características peculiares de cada organização.

A última variável investigada em relação aos elementos da cultura organizacional diz respeito à linguagem e os resultados estão exibidos na tabela 17.

Tabela 17. Distribuição de frequência dos aspectos da cultura organizacional referentes à linguagem

Aspectos	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Termos próprios e exclusivos	0,00	15,15	66,67	18,18
Padrão de linguagem	0,00	21,21	63,64	15,15
Dialeto organizacional	0,00	0,00	78,78	21,22

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a Tabela 17, observa-se que 66,67% das empresas pesquisadas concordam parcialmente com a existência de termos próprios e exclusivos utilizados pelos membros das indústrias. Ao mesmo tempo que 63,64% afirmaram que há sim um padrão de vocabulário, por exemplo, no modo de falar, nos símbolos e códigos utilizados na linguagem empresarial.

Importa destacar que 78,78% das empresas respondentes disseram concordar parcialmente e 21,22% concordaram totalmente, compondo um total de 100% das indústrias pesquisadas que demonstraram concordar em algum grau da existência do fato como a maneira de se comunicar é algo específico do ramo de atividade empresarial a qual as indústrias se encontram, tornando-se um dialeto próprio.

Logo, os resultados caracterizam uma linguagem com predisposição a possuir propriedades fortes, exclusivas, de modo que consolida os elementos da cultura organizacional e se destacam em meio a outros ramos empresariais.

4.2. ANÁLISE DE SIGNIFICÂNCIA

Com o intuito de responder os próximos três objetivos específicos da pesquisa, esse tópico traz os resultados alcançados a partir da análise de significância estatística de

coeficiente de correlação de *Spearman* ($p=0,05$). Considerados estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p=0,05$).

4.2.1. Relações entre características organizacionais e práticas associadas ao custeio alvo

A seguir, são demonstrados os resultados sobre o segundo objetivo da pesquisa, que consiste em analisar as relações entre as características organizacionais e as práticas associadas ao custeio alvo das indústrias de confecções pesquisadas. Assim, a tabela 18 apresenta os coeficientes de correlação de *Spearman* das relações entre aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e as características das empresas respondentes.

Tabela 18. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e as características das empresas respondentes

Aspectos	Número de funcionários	Tempo de atuação	Amplitude de mercado	Faturamento
Pesquisa de mercado	0,602216	0,398961	0,661686	0,630578
Características dos produtos	0,482933	0,542283	0,670083	0,661118
Envolvimento dos consumidores	0,562735	0,354057	0,636973	0,663059
Preço de venda baseado nos clientes	0,186724	0,018246	0,238988	0,219212
Preço de venda baseado nos concorrentes	0,349603	0,009463	0,266667	0,244600
Circunstâncias para estimar os custos	0,368638	0,411030	0,411253	0,355771
Cálculo do custo alvo	0,499474	0,223654	0,397360	0,324906
Estabelecimento do custo alvo	0,607160	0,415629	0,539980	0,527458

Fonte: Pesquisa de campo.

Os resultados expostos na tabela 18 apontam que se referindo à fase de planejamento do processo do custeio alvo nas indústrias de confecções pesquisadas, cinco fases das oito fases mencionadas tiveram relações significativas com três ou quatro das características das empresas estudadas. De modo que todas as relações significativas encontradas são relações diretas, em que as variáveis testadas aumentam e diminuem no mesmo sentido, com intensidade de relações que variam entre fraca e moderada.

No que tange ao aspecto pesquisa de mercado, observa-se que o número de funcionários, a amplitude de mercado e o faturamento tem uma relação direta, com

intensidade moderada, ou seja, na medida que a empresa cresce ou diminui em quantidade de funcionários ou em parte de parcela do mercado ou em seu faturamento, seja qualquer uma dessas características a organização tem o mesmo fluxo crescimento para mais ou para menos da sua atenção para definir seu preço com base nas condições de mercado a partir de pesquisas junto aos consumidores, procurando entender as suas opiniões sobre os desejos em relação ao produto.

No tocante às características do produto, houve uma relação direta de acordo com a tabela 18 nos quatro atributos que foram levantados das empresas respondentes: o número de funcionários, tempo de atuação, a amplitude de mercado e o faturamento. De modo que para o número de funcionários, a intensidade da relação é fraca; já para as demais características (tempo de atuação, a amplitude de mercado e o faturamento) a relação teve uma intensidade moderada.

A fase em que as empresas pensam em desenvolver um novo produto ou modificar um que já existe possuem um grau de predisposição para mais ou para menos, de acordo com o aumento ou diminuição da quantidade de funcionários, do tempo que a empresa tem no mercado, da sua abrangência territorial e/ou do volume do seu faturamento, fazendo com que a empresa se empenhem mais ou menos na realização das pesquisas. Além disso, a empresa procura saber sobre as necessidades dos consumidores e do mercado em relação aos critérios, as funcionalidades e a qualidade exigida.

Em relação ao envolvimento dos consumidores, a partir da tabela 18 verifica-se que há uma relação direta com as características número de funcionários, amplitude de mercado e faturamento. Em outros termos, as estratégias para definir o preço de venda dos produtos baseado nas condições do mercado, preço dos concorrentes, do valor que os consumidores estão dispostos a pagar estão associadas de forma direta e com intensidade de relação moderada para com a quantidade de funcionários dentro da organização. Quanto maior o quadro de funcionários, maior o envolvimento do ambiente externo (consumidores, mercado, concorrência), sendo o inverso verdadeiro. Também ocorre o fato desta natureza com a amplitude da empresa no mercado e com a característica faturamento.

Entretanto, no que se refere aos aspectos: preço de venda baseado nos clientes, preço de venda baseado nos concorrentes e circunstâncias para estimar os custos, a tabela 18 não apresentou nenhuma correlação estatisticamente significativa com as características levantadas das indústrias de confecções: o número de funcionários, tempo de atuação, a amplitude de mercado e o faturamento. Logo, é pertinente inferir que não há quaisquer relações estatisticamente significativas direta ou inversamente entre as variáveis mencionadas.

Por outro lado, a tabela 18 ainda apresenta dois aspectos da fase de planejamento do processo de custeio alvo que apresenta uma relação direta significativa. O cálculo do custo alvo com o número de funcionários, ou seja, a apuração dos custos para determinar o preço de venda do produto que envolve os dispêndios de fabricação do bem mais a margem de lucro desejada aumenta ou diminui proporcionalmente com o aumento ou a diminuição da quantidade de funcionários empregados na indústria de confecções pesquisadas. Sendo que para estas variáveis, de acordo com a tabela 18, a intensidade da relação foi fraca.

E o estabelecimento do custo alvo com o número de funcionários, a amplitude de mercado e o faturamento, de acordo com a tabela 18, tem uma correlação direta com uma intensidade moderada para as três relações, ou seja, a proporção que o número de funcionários aumenta ou diminui, a atenção com que é realizado a organização do custo alvo considerando os custos envolvidos na fabricação do produto, acrescentando a margem de lucro almeja, para então definir o preço de venda do produto aumenta e diminui na mesma proporção. Essa afirmação é válida da mesma maneira para as características de amplitude de mercado e do faturamento.

A tabela 19 a seguir apresenta os coeficientes de correlação de *Spearman* das relações entre aspectos relativos à fase de remodelagem do processo do custeio alvo e as características das empresas respondentes.

Tabela 19. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e as características das empresas respondentes

Aspectos	Número de funcionários	Tempo de atuação	Amplitude de mercado	Faturamento
Decomposição do custo alvo	0,669785	0,596983	0,713152	0,675961
Envolvimento dos fornecedores	0,589076	0,327495	0,552442	0,470008
Envolvimento das equipes multifuncionais	0,305283	0,206838	0,314066	0,205235
Modificação no projeto	0,120761	0,389431	0,325686	0,341412
Reavaliação do custo alvo	0,096902	0,371810	0,252047	0,255694

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a tabela 19, observa-se que a decomposição do custo alvo tem uma relação direta com as quatro características levantadas das empresas respondentes: o número de funcionários, tempo de atuação, a amplitude de mercado e o faturamento. No entanto, é possível notar que para a amplitude de mercado esta relação possui uma intensidade forte (com um coeficiente de 0,71 aproximadamente), ou seja, o cuidado em detalhar o custo do

produto, dividido as partes que constituem o produto, identificando qual a parte agregou mais ao projeto do produto tem uma ligação maior com a amplitude de mercado em relação às demais características pesquisadas. Já para número de funcionários, tempo de atuação e faturamento estas relações têm uma intensidade classificada como moderada.

Em relação ao envolvimento dos fornecedores, a tabela 19 demonstra que existe uma relação direta, com intensidade moderada com as características número de funcionários, amplitude de mercado. Já com a característica faturamento, a relação é direta porém com um intensidade fraca. Logo, os fornecedores da empresa estão cada vez mais envolvidos no processo de composição do custo do produto, buscando melhorias e maior produtividade na mesma proporção que há um aumento ou diminuição no quadro de funcionários da organização, como também na medida que cresce ou diminui o território no mercado e o mesmo para o que se refere ao faturamento das indústrias de confecções pesquisadas.

Contudo no que se refere ao aspectos envolvimento das equipes multifuncionais, modificação no projeto e reavaliação do custo alvo, a tabela 19 não apresentou nenhum coeficiente de correlação significativo, ou seja, não há quaisquer relações estatisticamente significativas direta ou inversamente proporcionais com as características número de funcionários, tempo de atuação, a amplitude de mercado e o faturamento.

A seguir, a última tabela que representa a relação entre características organizacionais e práticas associadas ao custeio alvo, a tabela 20 com a análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e as características das empresas respondentes.

Tabela 20. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e as características das empresas respondentes

Aspectos	Número de funcionários	Tempo de atuação	Amplitude de mercado	Faturamento
Monitoramento do custeio alvo	0,361290	0,231803	0,365095	0,321836
Otimização de recursos e processos	0,198806	0,096524	0,198443	0,126624
Melhoria contínua	0,100760	0,274377	0,057271	0,008577

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao observar os dados da tabela 20, compreende-se que não foram encontradas coeficientes de correlações estatisticamente significativas entre as características das empresas respondentes e os aspectos relativos à fase de produção do processo do custeio alvo. Sendo assim, limitada a esta amostra de indústrias de confecções pesquisadas é propício inferir que

não há quaisquer relações estatisticamente significativas direta ou inversamente proporcionais entre as variáveis testadas.

4.2.2. Relações entre características organizacionais e aspectos da cultura organizacional

Neste tópico, os resultados demonstrados são referentes ao terceiro objetivo da pesquisa que corresponde em analisar as relações entre as características organizacionais e os aspectos da cultura organizacional das indústrias de confecções pesquisadas. Desse modo, a tabela 21 apresenta os coeficientes de correlação de *Spearman* das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes aos valores e as características das empresas respondentes.

Tabela 21. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes aos valores e as características das empresas respondentes

Aspectos	Número de funcionários	Tempo de atuação	Amplitude de mercado	Faturamento
Valores pressupostos	0,350847	0,405863	0,325599	0,327293
Valores explícitos	-0,004731	0,179583	0,034028	0,120389
Conservadorismo x autonomia (i)	0,549473	0,474343	0,626783	0,509212
Conservadorismo x autonomia (ii)	-0,000698	0,232893	0,127352	0,027621
Harmonia x domínio	-0,138350	-0,138017	-0,207289	-0,304217
Hierarquia x igualitarismo	-0,031466	0,211108	-0,057753	-0,134056

Fonte: Pesquisa de campo.

Observando a tabela 21, nota-se que apenas um aspecto da cultura organizacional no que se refere aos valores alcançou um coeficiente de correlação estatisticamente significativo. Esse coeficiente estatisticamente significativo representa uma relação direta entre o aspecto conservadorismo *versus* autonomia (i) com as quatro características estudadas das empresas respondentes: o número de funcionários, o tempo de atuação, a amplitude de mercado e o faturamento.

Sendo que a relação entre o aspecto conservadorismo *versus* autonomia (i) e o número de funcionários, a amplitude de mercado e o faturamento, tiveram uma intensidade moderada, enquanto a relação entre o aspecto conservadorismo *versus* autonomia (i) e o tempo de atuação teve uma relação com intensidade fraca. De modo que o conservadorismo da prática, dos costumes, do poder, percebe-se a predominância em manter o que já é padrão na empresa,

o que tem relação direta com todas as características das indústrias de confecções pesquisadas.

A tabela 22 expõe a análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes às crenças e as características das empresas respondentes.

Tabela 22. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes às crenças e as características das empresas respondentes

Aspectos	Número de funcionários	Tempo de atuação	Amplitude de mercado	Faturamento
Princípios internos	0,529839	0,450715	0,447446	0,348006
Construção de cultura	-0,252963	-0,351057	-0,311356	-0,418330

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a tabela 22, observa-se que em relação aos aspectos da cultura organizacional referentes às crenças e as características das empresas respondentes apenas o aspecto dos princípios internos se relacionou de forma significativa com três das quatro características estudadas: número de funcionários, tempo de atuação e amplitude de mercado. Sendo as três relações significativas diretas, em que as variáveis testadas aumentam e diminuem no mesmo sentido.

Em relação à força das relações, a tabela 22 expõe que o aspecto princípios internos teve uma relação de intensidade moderada com a característica números de funcionários. Já com as características tempo de atuação e amplitude de mercado a relação de intensidade é fraca com coeficientes de correlação de *Spearman* aproximados a 0,45.

A tabela 23 a seguir apresenta os coeficientes de correlação de *Spearman* das relações entre aspectos da cultura organizacional referentes aos ritos, rituais e cerimônias e as características das empresas respondentes.

Tabela 23. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes aos ritos, rituais e cerimônias e as características das empresas respondentes

Aspectos	Número de funcionários	Tempo de atuação	Amplitude de mercado	Faturamento
Atividades realizadas	0,045067	-0,238295	-0,079242	-0,021860
Programas de incorporação	0,626665	0,343956	0,671890	0,598452
Padrões de interações	0,542972	0,220394	0,312838	0,208691

Fonte: Pesquisa de campo.

Conforme a tabela 23, os aspectos da cultura organizacional referentes aos ritos, rituais e cerimônias - atividades realizadas - não apresentaram nenhuma relação de

significância direta ou inversamente com as características das empresas respondentes. Já o aspecto programas de incorporação, demonstrou coeficiente de correlação de *Spearman* significante com três das quatro características pesquisadas: o número de funcionários, amplitude de mercado e faturamento. Todas tiveram uma relação direta com intensidade moderada.

Em outros termos, o aumento ou a diminuição da presença de programas de incorporação com atividades de boas vindas, treinamentos, apresentação de departamento e suas funcionalidades é acometida de forma direta pelo aumento ou diminuição do número de funcionários, o mesmo para amplitude de mercado e para faturamento.

Em relação ao aspecto padrões de interação, foi encontrado de acordo com a tabela 23, uma única relação de significância com a característica número de funcionário, sendo ela direta com intensidade moderada. Demonstrou-se assim, a ligação que existe entre a quantidade de funcionários e a presença de um padrão de interação entre novos funcionários e os funcionários antigos, de modo a uniformizar a comunicação interna.

A tabela 24 apresenta a análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes a estórias e mitos e as características das empresas respondentes.

Tabela 24. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes a estórias e mitos e as características das empresas respondentes

Aspectos	Número de funcionários	Tempo de atuação	Amplitude de mercado	Faturamento
Acontecimentos históricos fundamentados	0,117211	0,006520	0,097802	0,085437
Fatos frágeis e incertos	-0,050461	0,221260	0,028868	0,151307
Narrativas comuns	0,127011	0,265566	0,099907	0,239386

Fonte: Pesquisa de campo.

Os dados da tabela 24 revelam que não há representação de correlações de *Spearman* estatisticamente significativas entre as características das empresas respondentes e os aspectos da cultura organizacional referentes a estórias e mitos, em nenhum dos aspectos que abrange acontecimentos históricos fundamentados, fatos frágeis e incertos e narrativas comuns. Logo, é compatível entender que não há quaisquer relações estatisticamente significativas direta ou inversamente proporcionais entre as variáveis testadas, situação limitada a esta amostra de indústrias de confecções pesquisadas

A seguir, a análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes aos tabus e as características das empresas respondentes estão exibidas na tabela 25.

Tabela 25. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes aos tabus e as características das empresas respondentes

Aspectos	Número de funcionários	Tempo de atuação	Amplitude de mercado	Faturamento
Proibições consolidadas	0,578966	0,459522	0,576645	0,494581
Restrições de operações	0,484702	0,206052	0,483900	0,407475
Comportamentos negacionistas	-0,246374	-0,014252	-0,098178	-0,017153

Fonte: Pesquisa de campo.

Observando a tabela 25, nota-se que o aspecto proibições consolidadas no qual orienta a conduta dos funcionários - visando delimitar o território de proibições - evidenciando o que é errado e inaceitável tem uma relação significativa direta com as quatro características estudadas. Considerando as características número de funcionários e amplitude de mercado, a relação com o aspecto proibição de consolidada a intensidade foi moderada. Já a relação entre o aspecto proibição consolidada e as características tempo de atuação das indústrias de confecções pesquisadas e seus faturamento, a intensidade foi classificada como fraca.

No que se refere ao aspecto restrições de operações, a tabela 25 apresenta duas correlações significativas direta com as características número de funcionários e amplitude de mercado, ambas com intensidade de relação fraca. Isto é, há o aumento ou diminuição de restrições de operação para os funcionários, visando delimitar o espaço e a ação que cada funcionário deve realizar na empresa, na mesma proporção que aumenta ou diminui o número de funcionários e ou a amplitude das indústrias de confecções pesquisadas.

Já em relação ao aspecto de comportamentos negacionistas, conforme os resultados obtidos, observa-se que nenhuma das relações mensuradas se mostrou estatisticamente significativa, assim não tendo correlação estatisticamente significante de *Spearman* diretamente ou inversamente proporcional com nenhuma das características das empresas estudadas.

A tabela 26 demonstra a análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes aos heróis e as características das empresas respondentes.

Tabela 26. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes aos heróis e as características das empresas respondentes

Aspectos	Número de funcionários	Tempo de atuação	Amplitude de mercado	Faturamento
Existência de personificação	-0,137980	0,026143	-0,166641	-0,266628
Perfil de liderança	0,405222	0,406460	0,250000	0,209657

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao verificar os dados da tabela 26, entende-se que não foram encontradas correlações estatisticamente significativas de *Spearman* entre os aspectos da cultura organizacional referentes aos heróis e as características das empresas respondentes. Dessa forma, é possível relatar que não há quaisquer relações estatisticamente significativas de *Spearman* direta ou inversamente proporcionais entre as variáveis testadas, realidade essa que limita a análise desse conjunto de amostras pesquisadas.

Os próximos resultados são sobre a análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes às normas e regras e as características das empresas respondentes, que estão exibidos na tabela 27.

Tabela 27. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes às normas e regras e as características das empresas respondentes

Aspectos	Número de funcionários	Tempo de atuação	Amplitude de mercado	Faturamento
Formas de organização	0,539608	0,255594	0,441609	0,534844
Normas e regras codificadas	0,627695	0,175259	0,506302	0,447408
Normas e regras não codificadas	0,515559	0,438166	0,586787	0,494771

Fonte: Pesquisa de campo.

Com base na tabela 27, os três aspectos levantados da cultura organizacional referente às normas e regras tiveram uma relação significativa direta com duas ou mais das quatro características das empresas respondentes.

O aspecto formas de organização apresentou uma relação similar para com a característica de número de funcionários e faturamento, ambas com um coeficiente aproximado de 0,54, o que indica uma intensidade de relação moderada. O aumento ou a diminuição do número de funcionários e/ou faturamento em relação ao aumento ou diminuição da existência de ordem no direcionamento de regras ou normas que a empresa deve cumprir possuem uma relação direta entre os acontecimentos das variáveis.

Já as normas e regras codificadas estão diretamente relacionadas de forma significativa, conforme a tabela 27, em um intensidade moderada com as características

número de funcionário, amplitude de mercado. Já com a característica de faturamento, a intensidade da relação foi fraca.

Do mesmo modo, as normas e regras não codificadas apresentaram uma relação de significância direta com uma intensidade de relação moderada para com características número de funcionário, amplitude de mercado. Já com a característica de faturamento, a intensidade da relação apresentada foi fraca. Expondo a relação direta que os três características têm com as normas e regras, sendo leis, regulamentos, decretos internos e externos ou costumes ritos que não estão escritos mas precisam ser cumpridos para a boa convivência do grupo.

A seguir análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes aos processos de comunicação e as características das empresas respondentes, estão exibidas na tabela 28.

Tabela 28. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes aos processos de comunicação e as características das empresas respondentes

Aspectos	Número de funcionários	Tempo de atuação	Amplitude de mercado	Faturamento
Canais de comunicação verbal	0,104881	0,255489	0,010000	-0,120553
Conexões de comunicação não verbal	0,307646	0,270012	0,340391	0,312223
Meios formais x informais de comunicação	0,359058	0,352049	0,550065	0,434686

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a tabela 28, observa-se que há apenas uma relação considerada como estatisticamente significativa. Deste modo, no que tange à relação do aspectos da cultura organizacional referentes aos processos de comunicação com as características das empresas respondentes, foi possível constatar uma única correlação de *Spearman* entre a variável os meios formas *versus* informais de comunicação e a característica amplitude de mercado.

O coeficiente obtido sugere que, quanto maior for o nível de amplitude de mercado da indústria de confecção, maior será também a predisposição da empresa em utilizar meios formais e informais de comunicação como por exemplo, *e-mails*, mensagens, reuniões e conversas em corredores.

O mesmo é válido para o contrário, ou seja, ocorrerá diminuição dessa predisposição na medida que a empresa tem um espaço territorial menor. Sendo assim, uma relação direta. Já em relação à intensidade da relação, de acordo com a tabela 28, foi possível identificar uma

relação de intensidade moderada entre os aspectos meios formais *versus* informais de comunicação e a característica amplitude de mercado.

Para os aspectos canais de comunicação verbal e conexões de comunicação não verbal, de acordo com a tabela 28, não houve nenhuma correlação de *Spearman* estatisticamente significativa direta ou inversamente proporcional com as características das indústrias de confecções estudadas.

A tabela 29 analisa a significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes aos símbolos e as características das empresas respondentes.

Tabela 29. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes aos símbolos e as características das empresas respondentes

Aspectos	Número de funcionários	Tempo de atuação	Amplitude de mercado	Faturamento
Protocolos de fardamento	0,540551	0,309739	0,566935	0,505795
Padrão nas características da organização	0,459933	0,358526	0,556932	0,491883
Modelo de apresentação	0,534742	0,492728	0,589311	0,487946

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao visualizar os dados da tabela 29, entende-se que todos os aspectos referentes à variável símbolo da cultura organizacional teve correlação de *Spearman* estatisticamente significativa com três ou mais características das empresas respondentes.

Em relação ao aspecto protocolo de fardamentos, a tabela 29 expõe um coeficiente de correlação direta com as características número de funcionário, amplitude de mercado e faturamento. Todas as relações giram em torno dos coeficientes 0,50 a 0,57 aproximadamente, mostrando uma ligação de intensidade moderada entre cada característica e o aspecto que determina aos funcionários a utilização do fardamento e a manutenção dele alinhado com as normas da empresa.

Da mesma forma, porém com uma variação na intensidade das relações, a tabela 29 apresenta o padrão de perfil e a ordenação da empresa (características organizacionais) relacionadas com a quantidade de funcionários e o faturamento com intensidade de relação fraca. Já a relação do aspecto padrão nas características da organização e a amplitude de mercado, a intensidade da relação foi moderada.

Em relação ao modelo de apresentação, os achados exposto na tabela 29 evidenciam que existe uma relação estatisticamente significativa direta com todas as quatro características das indústrias de confecções estudadas. Sendo que com as características número de

funcionário e amplitude de mercado, a intensidade da relação foi moderada. Já com as características tempo de atuação de mercado e faturamento, a intensidade da relação foi fraca.

Finalizando a análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional e as características das empresas respondentes. A última tabela concerne à análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes à linguagem e as características das empresas respondentes, demonstradas na tabela 30.

Tabela 30. Análise da significância das relações entre os aspectos da cultura organizacional referentes à linguagem e as características das empresas respondentes

Aspectos	Número de funcionários	Tempo de atuação	Amplitude de mercado	Faturamento
Termos próprios e exclusivos	0,528051	0,436708	0,463253	0,359546
Padrão de linguagem	0,611888	0,297887	0,521515	0,419134
Dialeto organizacional	0,412294	0,607071	0,398348	0,274725

Fonte: Pesquisa de campo.

Conforme a tabela 30, todos os aspectos referentes à variável linguagem da cultura organizacional teve correlação de *Spearman* estatisticamente significativa direta com uma ou duas das características das empresas respondentes.

Os termos próprios e exclusivos que existem e são utilizados na empresa aumentam e diminuem proporcionalmente de maneira direta de acordo com a tabela 30, com o aumento e diminuição do número de funcionário, da mesma forma no que se refere à condição da amplitude de mercado. Porém, o aspecto termos próprios e exclusivos com a característica número de funcionário, a relação de intensidade foi moderada, enquanto com a característica amplitude de mercado teve uma relação de intensidade fraca.

Em relação ao aspecto padrão de linguagem, a intensidade de relação foi moderada. Com as duas características, houve uma relação significativa de acordo com a tabela 30, número de funcionários e amplitude de mercado.

Já em relação ao dialeto organizacional, a única característica que parece se relacionar, de acordo com a tabela 30, é o tempo de atuação com uma intensidade de relação moderada. De modo que a existência de uma comunicação específica do ramo de atividade empresarial, que só a área de indústria de confecção entenda está relacionada diretamente e de modo significativo com o período que a organização permanece no mercado.

4.2.3. Relações entre práticas associadas ao custeio alvo e aspectos da cultura organizacional

A seguir, são demonstrados os resultados sobre o quarto e último objetivo da pesquisa que consiste na análise da significância das relações entre práticas associadas ao custeio alvo e aspectos da cultura organizacional das indústrias de confecções pesquisadas. Dessa forma, a tabela 31 apresenta os coeficientes de correlação de *Spearman* das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e os valores das empresas respondentes.

Tabela 31. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e os valores das empresas respondentes

Aspectos	Valores pressupostos	Valores explícitos	Autonomia x conservadorismo (i)	Autonomia x conservadorismo (ii)	Harmonia x domínio	Harmonia x igualitarismo
Pesquisa de mercado	0,088783	0,059236	0,467671	0,083250	-0,181369	-0,018949
Características dos produtos	0,297489	0,194890	0,249802	0,050460	-0,059423	0,331116
Envolvimento dos consumidores	0,147381	-0,247683	0,266924	-0,181858	-0,245104	-0,145999
Preço de venda baseado nos clientes	0,135935	0,063918	0,156035	0,044524	-0,015012	0,059750
Preço de venda baseado nos concorrentes	-0,089205	-0,368635	0,174106	-0,370832	-0,276385	-0,330017
Circunstâncias para estimar os custos	-0,112896	-0,301887	0,256452	0,359498	-0,613968	-0,074568
Cálculo do custo alvo	-0,162517	-0,466382	0,277864	0,141608	-0,494210	-0,157064
Estabelecimento do custo alvo	0,138337	-0,376788	0,339279	-0,291457	-0,112035	-0,194218

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao observar a tabela 31, nota-se que houve quatro relações consideradas estatisticamente significativas entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e os valores das empresas respondentes. Sendo assim, percebe-se que das quatro relações apenas uma relação é significativa direta entre a autonomia *versus* conservadorismo (i) e a pesquisa de mercado. Logo, se houver aumento ou diminuição no aspecto pesquisa de mercado, haverá também na mesma proporção para o aspecto autonomia *versus* conservadorismo (i), ou seja, as variáveis citadas crescem ou decrescem no mesmo sentido e de forma conjunta, sendo a potência dessa relação um intensidade fraca de acordo com o coeficiente de correlação apresentado.

No entanto, a tabela 31 apresenta nas próximas três relações consideradas estatisticamente significativas uma relação inversa. Isto é, a harmonia *versus* domínio, a busca

de uma cooperatividade, interação favorecendo o ambiente externo equilibrado com os interesses de todos diminui na medida que aumenta as circunstâncias para estimar os custos antes de iniciar o processo de produção. Tornando-se o contrário também verdadeiro. Fato este que a tabela 31 apresenta para a relação de valores explícitos e cálculo do custo alvo, como também para harmonia *versus* domínio e cálculo do custo alvo.

De modo que a intensidade dessas duas últimas relações (contendo a variáveis cálculo do custo alvo e valores explícitos; cálculo do custo alvo e harmonia *versus* domínio) possuem uma relação de intensidade fraca. Já para a relação harmonia *versus* domínio e circunstâncias, para estimar os custos, a tabela 31 apresenta uma relação de intensidade moderada.

A próxima análise da significância das relações é entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e os valores das empresas respondentes, exposta na tabela 32.

Tabela 32. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e os valores das empresas respondentes

Aspectos	Valores pressupostos	Valores explícitos	Autonomia x conservadorismo (i)	Autonomia x conservadorismo (ii)	Harmonia x domínio	Harmonia x igualitarismo
Decomposição do custo alvo	0,322528	0,061647	0,449749	0,008070	-0,045065	0,154061
Envolvimento dos fornecedores	0,550810	0,106912	0,513233	-0,098873	0,199157	-0,020417
Envolvimento das equipes multifuncionais	0,395161	0,260866	0,188898	-0,064916	0,359716	0,336822
Modificação no projeto	0,228901	-0,179109	0,219943	-0,132910	-0,163663	-0,179136
Reavaliação do custo alvo	0,349676	-0,063088	0,240134	-0,162944	-0,057201	-0,098181

Fonte: Pesquisa de campo.

A partir da tabela 32, nota-se que existem três relações estatisticamente significativas entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e os valores das empresas respondentes. Todas relações estatisticamente significativa direta.

Sendo assim, de acordo com a tabela 32, o aspecto da cultura organizacional dentro dos valores - autonomia *versus* conservadorismo (i) - tem uma relação direta e de intensidade fraca com o aspecto da fase de processo do custeio alvo - decomposição do custo alvo. Ou seja, na medida que aumenta ou diminui a autonomia *versus* conservadorismo (i) aumenta ou

diminui o detalhamento do custo, dividido entre as partes que compõem o produto, buscando identificar qual parte agregou mais ao projeto do produto.

Já a relação do aspecto valores pressupostos e envolvimento dos fornecedores possuem uma intensidade na relação forte, conforme a relação do aspecto autonomia *versus* conservadorismo (i); e à fase de remodelagem do processo de custeio alvo no aspecto de envolvimento dos fornecedores que também possuem uma relação com intensidade forte, com coeficiente de correlação significativa direta.

A Tabela 33 demonstra a análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e os valores das empresas respondentes.

Tabela 33. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e os valores das empresas respondentes

Aspectos	Valores pressupostos	Valores explícitos	Autonomia x conservadorismo (i)	Autonomia x conservadorismo (ii)	Harmonia x domínio	Harmonia x igualitarismo
Monitoramento do custeio alvo	0,274319	0,250906	0,603740	0,120689	0,068800	0,266056
Otimização de recursos e processos	0,196380	0,134118	0,227103	0,139845	0,240632	0,335213
Melhoria contínua	0,069002	0,142152	0,138172	0,426026	-0,159315	0,397028

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a tabela 33, observa-se que na fase de produção do processo de custeio alvo, o aspecto otimização de recursos e processos, tal como o aspecto melhoria contínua não apresentaram nenhum coeficiente de correlação significativa de *Spearman* de forma direta ou inversa com o elemento valores da cultura organizacional das indústrias de confecções pesquisadas. Assim sendo, apresentou-se uma única relação estatisticamente significativa direta entre autonomia *versus* conservadorismo (i) com à fase de produção do processo de custeio alvo - monitoramento do custeio alvo. Relação essa que, de acordo com a tabela 33, é uma relação de intensidade forte.

A análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e as crenças das empresas respondentes está exposta na tabela 34.

Tabela 34. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e as crenças das empresas respondentes

Aspectos	Princípios internos	Construção da cultura
Pesquisa de mercado	0,474637	0,021103

Características dos produtos	0,288258	-0,328422
Envolvimento dos consumidores	0,270031	-0,277378
Preço de venda baseado nos clientes	0,258712	0,454148
Preço de venda baseado nos concorrentes	0,288675	0,058471
Circunstâncias para estimar os custos	0,061472	-0,140075
Cálculo do custo alvo	0,225592	0,073187
Estabelecimento do custo alvo	0,169262	-0,308553

Fonte: Pesquisa de campo.

No que se refere às relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e as crenças das empresas respondentes, a tabela 34 apresenta duas relações estatisticamente significativa direta com intensidade de relação fraca. A relação dos aspectos princípios internos e pesquisa de mercado, ou seja, o aumento da forma como os relacionamentos, a produção e comunicação devem acontecer dentro da empresa, aumenta a realização de pesquisas junto aos consumidores, obtendo opinião sobre seus desejos em relação ao produto, sendo o contrário também verdadeiro.

Tal maneira tem-se a relação entre o aspecto de construção da cultura, em que a interpretação individual dos funcionários no âmbito da própria cultura, contribuindo para a cultura da empresa cresce ou decresce na mesma proporção que os preços de venda baseados nos clientes aumenta ou diminui.

A tabela 35 demonstra a análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e as crenças das empresas respondentes.

Tabela 35. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e as crenças das empresas respondentes

Aspectos	Princípios internos	Construção da cultura
Decomposição do custo alvo	0,406808	-0,149815
Envolvimento dos fornecedores	0,277350	-0,287905
Envolvimento das equipes multifuncionais	0,302210	0,082278
Modificação no projeto	0,104464	-0,285646
Reavaliação do custo alvo	0,164296	-0,278107

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao observar os dados da tabela 35, verifica-se que não foram encontradas correlações de *Spearman* estatisticamente significativas entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e as crenças das indústrias de confecções respondentes. Dessa forma, é apropriado afirmar que não há quaisquer relações estatisticamente significativas

direta ou inversamente proporcionais entre as variáveis testadas, realidade essa que limita a análise a esse grupo de amostras.

A próxima tabela apresenta a análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e as crenças das empresas respondentes, expressa na tabela 36.

Tabela 36. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e as crenças das empresas respondentes

Aspectos	Princípios internos	Construção da cultura
Monitoramento do custeio alvo	0,039922	-0,087330
Otimização de recursos e processos	-0,099627	-0,052971
Melhoria contínua	-0,145644	-0,168628

Fonte: Pesquisa de campo.

Os achados da tabela 36 apresentam que não foram encontradas correlações de *Spearman* estatisticamente significativas entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e as crenças das empresas respondentes. Logo, entende-se que não há quaisquer relações estatisticamente significativas direta ou inversa entre as variáveis referente demonstradas na tabela 36, a considerar apenas as indústrias de confecção pesquisadas.

A tabela 37 demonstra a análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e ritos, rituais e cerimônias das empresas respondentes.

Tabela 37. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e ritos, rituais e cerimônias das empresas respondentes

Aspectos	Atividades realizadas	Programas de incorporação	Padrões de interação
Pesquisa de mercado	0,141099	0,792478	0,336818
Características dos produtos	0,154329	0,526316	-0,058137
Envolvimento dos consumidores	0,246460	0,580903	0,221226
Preço de venda baseado nos clientes	0,337529	0,511765	0,215526
Preço de venda baseado nos concorrentes	0,403160	0,458661	0,207656
Circunstâncias para estimar os custos	-0,105565	0,083313	-0,118370
Cálculo do custo alvo	0,158291	0,295695	0,120836
Estabelecimento do custo alvo	0,166474	0,508553	0,432424

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a tabela 37, observa-se que nenhuma das fases de planejamento do processo de custeio alvo teve relação estatisticamente significativa direta ou inversa com os aspectos atividades realizadas e padrões de interação referente ao grupo de variáveis ritos, rituais e cerimônias da cultura organizacional das indústrias de confecções pesquisas.

Entretanto, o aspecto programas de incorporação do grupo de variáveis ritos, rituais e cerimônias da cultura organizacional das indústrias de confecções pesquisas, de acordo com a tabela 37, apresentou relação estatisticamente significativa direta com seis dos oito aspectos pesquisados da fase de planejamento do processo de custeio alvo. Sendo que para a relação do aspecto programas de incorporação com o aspecto pesquisa de mercado a intensidade da relação é apresentada como forte.

Já para a relação do aspecto programas de incorporação com os aspectos: características dos produtos, envolvimento dos consumidores, preço de venda baseado nos clientes, estabelecimento do custo alvo, a intensidade da relação é apresentada como moderada. E a relação do aspecto programas de incorporação com o aspecto preço de venda baseado nos concorrentes apresenta uma intensidade fraca.

Os próximos resultados que expõe a análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e ritos, rituais e cerimônias das empresas respondentes estão na tabela 38.

Tabela 38. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e ritos, rituais e cerimônias das empresas respondentes

Aspectos	Atividades realizadas	Programas de incorporação	Padrões de interação
Decomposição do custo alvo	0,064440	0,712730	0,395575
Envolvimento dos fornecedores	0,075688	0,431505	0,418142
Envolvimento das equipes multifuncionais	0,242072	0,386024	0,163203
Modificação no projeto	0,000000	0,179140	0,090887
Reavaliação do custo alvo	0,069463	0,130917	0,098699

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao observar a tabela 38, nota-se que há apenas uma única correlação de *Spearman* estatisticamente significativa entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e ritos, rituais e cerimônias das empresas respondentes. Esta relação de acordo com a tabela 38, se refere a relação entre programas de incorporação (o grupo de variáveis ritos, rituais e cerimônias da cultura organizacional das empresas respondentes) e a

decomposição do custo alvo (da fase de de remodelagem do processo de custeio alvo). A relação entre essas variáveis mencionadas encontra-se de forma direta com intensidade forte.

Portanto, o coeficiente de correlação apresentado sugere que, quanto maior for o nível de detalhamento do custo alvo dividindo em partes que foram agregadas durante o projeto do produto, maior será também a incorporação de programas com atividades de boas vindas, treinamentos, apresentação de departamentos e suas funcionalidades. De modo, que o contrário é igualmente válido, havendo a diminuição de uma variável, haverá também a diminuição da outra.

A tabela 39 apresenta a análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e ritos, rituais e cerimônias das empresas respondentes.

Tabela 39. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e ritos, rituais e cerimônias das empresas respondentes

Aspectos	Atividades realizadas	Programas de incorporação	Padrões de interação
Monitoramento do custeio alvo	0,072988	0,661523	0,292578
Otimização de recursos e processos	0,017774	0,360521	0,208199
Melhoria contínua	-0,268633	-0,016984	-0,061444

Fonte: Pesquisa de campo.

No que diz respeito às relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e ritos, rituais e cerimônias das empresas respondentes, a tabela 39 apresenta apenas uma correlação de *Spearman* estatisticamente significativa entre monitoramento do custeio alvo e o aspecto programas de incorporação.

A relação existente entre as variáveis mencionadas, de acordo com a tabela 39, é direta com intensidade moderada. De modo que o aumento ou a diminuição de na fase operacional os custos continuarem sendo monitorados de forma constante são proporcionais com o crescimento ou não das atividades que são programadas para incorporar os funcionários nas indústrias de confecções pesquisas.

A seguir a análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e estórias e mitos das empresas respondentes são apresentados na tabela 40.

Tabela 40. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e estórias e mitos das empresas respondentes

Aspectos	Acontecimentos históricos fundamentados	Fatos frágeis e incertos	Narrativas comuns
----------	---	--------------------------	-------------------

Pesquisa de mercado	-0,090029	0,069459	0,024976
Características dos produtos	-0,448487	0,083443	0,368912
Envolvimento dos consumidores	-0,233444	-0,154303	0,080913
Preço de venda baseado nos clientes	-0,061729	0,201221	-0,085274
Preço de venda baseado nos concorrentes	0,031695	-0,288675	-0,095150
Circunstâncias para estimar os custos	-0,017651	0,026894	-0,324650
Cálculo do custo alvo	0,061925	-0,068825	-0,493919
Estabelecimento do custo alvo	0,086180	-0,283416	0,100140

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a tabela 40, nota-se que em a relação entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e estórias e mitos das empresas respondentes só foi apresentado em dois momentos. Isto é, há duas correlações de *Spearman* estatisticamente significativas, ambas com relação inversa e com relação de intensidade fraca. Estas relações se apresentaram entre o aspecto acontecimentos históricos fundamentados do elemento estórias e mitos da cultura organizacional e o aspecto características dos produtos da fase de planejamento do processo do custeio alvo.

Como também entre o aspecto narrativas comuns do elemento estórias e mitos da cultura organizacional e o aspecto Cálculo do custo alvo da fase de planejamento do processo do custeio alvo das empresas pesquisas. Ambas as duas relações entre as variáveis mencionadas ocorrem de forma inversa, ou seja, na medida que uma variável aumenta a outra variável diminui, sendo o contrário verdadeiro.

A próxima análise da significância é referente às relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e estórias e mitos das empresas respondentes, exposta na tabela 41.

Tabela 41. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e estórias e mitos das empresas respondentes

Aspectos	Acontecimentos históricos fundamentados	Fatos frágeis e incertos	Narrativas comuns
Decomposição do custo alvo	-0,082686	0,004109	0,137042
Envolvimento dos fornecedores	0,138614	-0,208013	0,225772
Envolvimento das equipes multifuncionais	-0,288003	-0,003925	0,062095
Modificação no projeto	-0,072393	-0,104464	0,169031

Reavaliação do custo alvo	-0,089960	-0,148649	0,220130
---------------------------	-----------	-----------	----------

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao considerar a Tabela 41 observa-se que não foram encontradas correlações de *Spearman* estatisticamente significativas entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e estórias e mitos das empresas respondentes.

Desse modo, entre as variáveis acontecimentos históricos fundamentados, fatos frágeis e incertos, narrativas comuns do aspecto relacionados aos elementos estória e mitos da cultura das indústrias de confecção estudadas e as variáveis decomposição do custo alvo, envolvimento dos fornecedores, envolvimento das equipes multifuncionais, modificação no projeto e reavaliação do custo alvo da fase de remodelagem do processo de custeio alvo não há quaisquer relações estatisticamente significativas direta ou inversamente proporcionais.

A tabela 42 apresenta a análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e estórias e mitos das empresas respondentes.

Tabela 42. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e estórias e mitos das empresas respondentes

Aspectos	Acontecimentos históricos fundamentados	Fatos frágeis e incertos	Narrativas comuns
Monitoramento do custeio alvo	-0,097547	0,191625	0,063161
Otimização de recursos e processos	-0,263058	0,099627	0,032838
Melhoria contínua	-0,168823	0,145644	-0,119601

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao observar a tabela 42, nota-se que o mesmo evento da tabela 41 é evidenciado, porém em vez da relação ser com a fase de remodelagem do processo de custeio alvo a não existência de correlações de *Spearman* estatisticamente significativas com o aspecto relacionados aos elementos estória e mitos da cultura das indústrias de confecção estudadas apresentada na tabela 42 é com à fase de produção do processo de custeio alvo que envolvem os aspectos monitoramento do custeio alvo, otimização de recursos e processos e melhoria contínua. Logo, é oportuno afirmar que não há quaisquer relações estatisticamente significativas direta ou inversa entre as variáveis testadas, realidade essa que limita a análise da amostra levantada neste estudo.

A próxima análise da significância das relações é entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e tabus das empresas respondentes, apresentada na tabela 43.

Tabela 43. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e tabus das empresas respondentes

Aspectos	Proibições consolidadas	Restrições de operações	Comportamentos negacionistas
Pesquisa de mercado	0,387960	0,379722	-0,054583
Características dos produtos	0,255680	0,303209	-0,068504
Envolvimento dos consumidores	0,309928	0,342432	-0,232575
Preço de venda baseado nos clientes	0,030055	0,072052	-0,034316
Preço de venda baseado nos concorrentes	0,174741	0,185098	0,018181
Circunstâncias para estimar os custos	-0,089855	-0,218644	-0,539001
Cálculo do custo alvo	-0,005891	-0,053969	-0,554148
Estabelecimento do custo alvo	0,387953	0,448710	-0,006998

Fonte: Pesquisa de campo.

Conforme a tabela 43, nenhuma correlação de *Spearman* estatisticamente significativa foi apresentada quando considerados os aspectos proibições consolidadas e todos os aspectos referente a fase de planejamento do processo do custeio alvo. Quando observado o aspecto restrições de operações, a tabela 43 apresenta um única relação estatisticamente significativa com o aspecto estabelecimento do custo alvo referente a fase de planejamento do processo do custeio alvo, sendo a relação entre estas variáveis uma relação estatisticamente significativa direta, de intensidade fraca.

Já considerando o aspecto comportamento negacionismo, a tabela 43 demonstra relação com dois aspectos da fase de planejamento do processo do custeio alvo: as circunstâncias para estimar os custos e o cálculo do custo alvo. Ambas as relações estatisticamente significativas são de proporção inversa com intensidade na relação moderada. Isto é na proporção que a variável aspecto comportamento negacionismo aumenta a variável circunstância para estimar os custos diminui, sendo o contrário também verdadeiro. E da mesma maneira para a relação entre a variável aspecto comportamento negacionismo e a variável aspecto cálculo do custo alvo.

A seguir, a tabela 44 apresenta os resultados da análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e tabus das empresas respondentes.

Tabela 44. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e tabus das empresas respondentes

Aspectos	Proibições consolidadas	Restrições de operações	Comportamentos negacionistas
-----------------	-------------------------	-------------------------	------------------------------

Decomposição do custo alvo	0,529808	0,472518	0,034091
Envolvimento dos fornecedores	0,632114	0,549485	-0,071856
Envolvimento das equipes multifuncionais	0,331095	0,267183	-0,042977
Modificação no projeto	0,281679	0,052194	0,185715
Reavaliação do custo alvo	0,295772	0,101438	0,206414

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao observar a Tabela 44, entende-se que não houve coeficiente de correlação de *Spearman* estatisticamente significativa no que tange ao elemento tabus da cultura organizacional no aspecto comportamentos negacionismo com nenhuma das cinco características estudadas referente à fase de remodelagem do processo de custeio alvo das indústrias de confecções estudadas.

Já considerando o elemento tabus da cultura organizacional no aspecto restrições de operações, nota-se que houve duas relações estatisticamente significativa direta, uma com o aspecto decomposição do custo alvo e outra com o envolvimento dos fornecedores (características da fase de remodelagem do processo de custeio alvo). A partir dos dados da tabela 44, também é possível identificar que para a primeira relação a intensidade dessa ligação é fraca, enquanto a intensidade da segunda ligação é classificada como uma relação de intensidade moderada.

Ainda na tabela 44, observa-se mais duas relações estatisticamente significativas direta e ambas com intensidade moderada na relação. A primeira é realizada entre proibições consolidadas e o aspecto decomposição do custo alvo, e a segunda envolve a variável proibições consolidadas e o aspecto envolvimento dos fornecedores. Todas as relações apresentadas na tabela 44 são relações no qual havendo um crescimento em uma das variáveis a outra variável também cresce de maneira direta, da mesma forma o contrário é verdadeiro.

A tabela 45 apresenta os resultados da análise de significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e tabus das empresas respondentes.

Tabela 45. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e tabus das empresas respondentes

Aspectos	Proibições consolidadas	Restrições de operações	Comportamentos negacionistas
Monitoramento do custeio alvo	0,359188	0,387659	-0,102551
Otimização de recursos e processos	0,219981	0,247953	-0,178293

Melhoria contínua	0,122819	-0,096468	-0,296755
-------------------	----------	-----------	-----------

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a tabela 45, nota-se que não foram encontrados coeficientes de correlação de *Spearman* estatisticamente significativos entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e tabus, o elemento da cultura organizacional das indústrias de confecções pesquisadas.

Sendo assim, é pertinente declarar que considerando as indústrias de confecções respondentes não há quaisquer relações estatisticamente significativas direta ou inversa entre as variáveis monitoramento do custeio alvo, otimização de recursos e processos, melhoria contínua com as variáveis proibição consolidadas, restrições de operações e comportamento negacionistas.

Os resultados da análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e heróis das empresas respondentes estão expostos na tabela 46.

Tabela 46. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e heróis das empresas respondentes

Aspectos	Existência de personificação	Perfil de liderança
Pesquisa de mercado	-0,116067	-0,065622
Características dos produtos	-0,335336	-0,010750
Envolvimento dos consumidores	-0,390673	-0,040494
Preço de venda baseado nos clientes	0,034934	-0,271578
Preço de venda baseado nos concorrentes	-0,263117	-0,333333
Circunstâncias para estimar os custos	-0,283652	-0,021779
Cálculo do custo alvo	-0,421694	-0,223966
Estabelecimento do custo alvo	-0,204506	0,022313

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao visualizar os resultados da tabela 46, é constatado que não foram achados coeficientes de correlações de *Spearman* estatisticamente significativas entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e o elemento de cultura organizacionais - heróis das empresas respondentes.

Isto é, considerando os aspectos da fase de planejamento do processo do custeio alvo listados na tabela 46, não há quaisquer relações estatisticamente significativas direta ou inversa com as existências de personificação e perfil de liderança que relata a figura de um ou mais pessoa que representa ou/e assume a liderança da empresa a modo de contribuir para o

crescimento da empresa dentro da cultura organizacional das indústrias de confecção pesquisadas.

A seguir, a tabela 47 apresenta os resultados da análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e heróis das empresas respondentes.

Tabela 47. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e heróis das empresas respondentes.

Aspectos	Existência de personificação	Perfil de liderança
Decomposição do custo alvo	-0,041199	0,003882
Envolvimento dos fornecedores	-0,105331	0,327535
Envolvimento das equipes multifuncionais	-0,021464	-0,044496
Modificação no projeto	-0,095215	-0,098693
Reavaliação do custo alvo	-0,106964	-0,073914

Fonte: Pesquisa de campo.

Conforme a tabela 47, não foram encontrados coeficientes de correlação de *Spearman* estatisticamente significativos entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e heróis, elemento da cultura organizacional das indústrias de confecções pesquisadas. Ou seja, nota-se que não há quaisquer relações estatisticamente significativas direta ou inversa relativas às variáveis decomposição do custo alvo, envolvimento dos fornecedores, envolvimento das equipes multifuncionais, modificação no projeto e reavaliação do custo alvo da fase de remodelagem do processo de custeio alvo com as variáveis existência de personificação e perfil de liderança.

Os resultados da análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e heróis das empresas respondentes são apresentados na tabela 48 a seguir.

Tabela 48. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e heróis das empresas respondentes

Aspectos	Existência de personificação	Perfil de liderança
Monitoramento do custeio alvo	0,018194	0,135779
Otimização de recursos e processos	0,064321	0,074514
Melhoria contínua	0,057405	0,048345

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados apresentados na tabela 48, observa-se que não há quaisquer relações estatisticamente significativas direta ou inversa relativas às variáveis monitoramento do custeio alvo, otimização de recursos e processos e melhorias contínuas com as variáveis existência de personificação e perfil de liderança. Isto é, conforme a tabela 48, não foram

encontrados coeficientes de correlação de *Spearman* estatisticamente significativos entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e heróis, elemento da cultura organizacional das indústrias de confecções estudadas.

Os próximos resultados são da análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e normas e regras das empresas respondentes que estão exibidos na tabela 49.

Tabela 49. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e normas e regras das empresas respondentes

Aspectos	Formas de organização	Normas e regras codificadas	Normas e regras não codificadas
Pesquisa de mercado	0,175376	0,305091	0,255467
Características dos produtos	0,321095	0,214611	0,090607
Envolvimento dos consumidores	0,576756	0,543112	0,318541
Preço de venda baseado nos clientes	-0,136620	-0,047475	0,217097
Preço de venda baseado nos concorrentes	0,142915	0,223163	0,226778
Circunstâncias para estimar os custos	0,047933	0,119075	0,374637
Cálculo do custo alvo	0,102220	0,285174	0,374683
Estabelecimento do custo alvo	0,308686	0,426162	0,186487

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao observar a tabela 49, nota-se que os dados expostos apresentam apenas dois coeficientes de correlação de *Spearman* estatisticamente significativos. No primeiro momento, encontra-se uma relação estatisticamente significativa entre o aspecto formas de organização com o envolvimento dos consumidos, relação essa que possui uma intensidade moderada e é acometida de forma direta. Da mesma maneira, a outra dupla a se relacionar apresenta uma relação estatisticamente significativa direta com intensidade moderada entre as variáveis de aspecto normas e regras codificadas e o envolvimento dos consumidores.

Em outras palavras, na proporção que a variável aspecto envolvimento dos consumidores da fase de planejamento do processo do custeio alvo aumenta as variáveis formas de organização e a normas e regras codificadas tem a tendência de aumentar na mesma proporção, sendo o contrário também verdadeiro.

Já em relação ao aspectos normas e regras não codificadas, de acordo com a tabela 49, não houve coeficiente que apresenta-se relação estatisticamente significativa com nenhuma dos aspectos da fase de planejamento do processo do custeio alvo das indústrias de confecções pesquisadas.

A seguir, a tabela 50 apresenta os resultados da análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e normas e regras das empresas respondentes.

Tabela 50. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e normas e regras das empresas respondentes

Aspectos	Formas de organização	Normas e regras codificadas	Normas e regras não codificadas
Decomposição do custo alvo	0,230694	0,308639	0,236164
Envolvimento dos fornecedores	0,329541	0,594699	0,225102
Envolvimento das equipes multifuncionais	0,069950	0,215043	0,012193
Modificação no projeto	0,093091	0,085345	0,293755
Reavaliação do custo alvo	0,076691	0,049691	0,197583

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao considerar a tabela 50, nota-se que os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo - decomposição do custo alvo, envolvimento dos fornecedores, envolvimento das equipes multifuncionais, modificação no projeto e reavaliação do custo alvo não tem coeficiente de correlação de Spearman estatisticamente significativo com os aspectos dos elementos normas e regras da cultura organizacional das empresas respondentes no que se refere à forma de organização e normas e regras não codificadas.

Portando, de acordo com a tabela 50, foi possível identificar uma única relação estatisticamente significativa sendo essa relação direta de intensidade moderada, entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo - a variável envolvimento das equipes multifuncionais, com o aspecto normas e regras codificadas que representa o elemento normas e regras da cultura das indústrias de confecções respondentes.

Os próximos resultados dizem respeito à análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e normas e regras das empresas respondentes que estão expostos na tabela 51.

Tabela 51. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e normas e regras das empresas respondentes

Aspectos	Formas de organização	Normas e regras codificadas	Normas e regras não codificadas
Monitoramento do custeio alvo	0,092497	0,337203	0,010692
Otimização de recursos e processos	0,014797	0,260920	0,012562
Melhoria contínua	-0,122773	-0,024275	0,054502

Fonte: Pesquisa de campo.

A partir da tabela 51, é notável que não houve nenhuma relação estatisticamente significativa entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e normas e regras das empresas respondentes, ou seja, considerando a correlação de Spearman não há quaisquer relações estatisticamente significativas direta ou inversa relativas às variáveis monitoramento do custeio alvo, otimização de recursos e processos e melhorias contínuas com as variáveis formas de organização, normas e regras codificadas e não codificadas levantadas das indústrias de confecções estudadas.

A tabela 52, a seguir, apresentam-se os resultados referente a análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e processo de comunicação das empresas respondentes.

Tabela 52. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e processo de comunicação das empresas respondentes

Aspectos	Canais de comunicação verbal	Conexões de comunicação não verbal	Meios informais x formais de comunicação
Pesquisa de mercado	0,012031	0,526782	0,472028
Características dos produtos	-0,067008	0,515337	0,228441
Envolvimento dos consumidores	-0,093541	0,560312	0,561315
Preço de venda baseado nos clientes	-0,109536	0,452711	0,430536
Preço de venda baseado nos concorrentes	-0,100000	0,302569	0,507752
Circunstâncias para estimar os custos	0,391289	0,182036	0,331335
Cálculo do custo alvo	0,222521	0,289574	0,425123
Estabelecimento do custo alvo	-0,061361	0,190302	0,470178

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao observar a tabela 52, percebe-se que em relação ao aspecto canais de comunicação verbal do elemento processo de comunicação da cultura organizacional das empresas respondentes e os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo não há nenhum coeficiente de correlação de Spearman que apresente uma relação estatisticamente significativa.

Entretanto, considerando o aspecto canais de comunicação não verbal do elemento processo de comunicação da cultura organizacional das indústrias de confecções pesquisadas, a tabela 52 mostra quatro relações estatisticamente significativas direta com os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo. Sendo que a relação da variável canais de comunicação não verbal com as variáveis pesquisa de mercado, características dos produtos, envolvimento dos consumidores são relações de intensidade moderada. Já a relação

da variável canais de comunicação não verbal com a variável preço de vendas baseado nos clientes, possui uma relação de intensidade fraca.

Ainda na tabela 52, nota-se que a variável meios informais *versus* formais de comunicação têm relação estatisticamente significativa direta com intensidade na relação fraca com as variáveis pesquisa de mercado e estabelecimento de custo alvo. Já a relação da variável meios informais *versus* formais de comunicação com as variáveis envolvimento dos consumidores e preço de venda baseado nos concorrentes, a relação estatisticamente significativa continua sendo direta mas com uma intensidade na relação moderada.

O próximo resultado refere-se à análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e processo de comunicação das empresas respondentes que está apresentada na tabela 53.

Tabela 53. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e processo de comunicação das empresas respondentes

Aspectos	Canais de comunicação verbal	Conexões de comunicação não verbal	Meios informais x formais de comunicação
Decomposição do custo alvo	0,106759	0,438611	0,410004
Envolvimento dos fornecedores	-0,008006	-0,040260	0,120316
Envolvimento das equipes multifuncionais	0,106048	0,261162	-0,035772
Modificação no projeto	0,000000	0,173569	0,534522
Reavaliação do custo alvo	0,056914	0,119299	0,430761

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a tabela 53, entende-se que as relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e processo de comunicação das empresas respondentes no que tange os aspectos canais de comunicação verbal e conexão de comunicação não verbal com os aspectos decomposição do custo alvo, envolvimento dos fornecedores, envolvimento das equipes multifuncionais, modificação no projeto e reavaliação do custo alvo não apresentou coeficiente de correlação de Spearman estatisticamente significativo diretamente e inversamente proporcional.

A única relação estatisticamente significativa observada se refere ao aspecto meios informais *versus* formais de comunicação do elemento processo de comunicação levantado da cultura organizacional e o aspecto modificação no projeto da fase de remodelagem do processo de custeio alvo das indústrias de confecções pesquisadas. De acordo com a tabela 53, é uma relação estatisticamente significativa direta de intensidade na relação moderada.

A seguir, a tabela 54 apresenta os resultados da análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e processo de comunicação das empresas respondentes.

Tabela 54. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e processo de comunicação das empresas respondentes

Aspectos	Canais de comunicação verbal	Conexões de comunicação não verbal	Meios informais x formais de comunicação
Monitoramento do custeio alvo	-0,082976	0,400555	0,200443
Otimização de recursos e processos	-0,047454	0,194457	-0,042039
Melhoria contínua	0,413166	0,040086	-0,111617

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao analisar a Tabela 51, observa-se que não houve nenhuma relação estatisticamente significativa entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e processo de comunicação das empresas respondentes, ou seja, considerando os coeficientes resultantes da correlação de Spearman, não há quaisquer relações estatisticamente significativas direta ou inversa relativas às variáveis de aspecto monitoramento do custeio alvo, otimização de recursos e processos e melhorias contínuas com as variáveis de aspecto canais de comunicação verbal, conexões de comunicação não verbal e meios informais *versus* formais de comunicação levantadas das indústrias de confecções estudadas.

Os resultados da análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e símbolos das empresas respondentes são apresentados na tabela 55.

Tabela 55. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e símbolos das empresas respondentes

Aspectos	Protocolos de fardamento	Padrão nas características da organização	Modelo de apresentação
Pesquisa de mercado	0,569923	0,590889	0,514377
Características dos produtos	0,322161	0,162482	0,469572
Envolvimento dos consumidores	0,465664	0,472714	0,410524
Preço de venda baseado nos clientes	0,287550	0,314410	0,189681
Preço de venda baseado nos concorrentes	-0,100000	0,302569	0,507752
Circunstâncias para estimar os custos	0,391289	0,182036	0,331335
Cálculo do custo alvo	0,222521	0,289574	0,425123
Estabelecimento do custo alvo	-0,061361	0,190302	0,470178

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao observar a tabela 55, nota-se que há coeficientes de correlação de *Spearman* estatisticamente significativa entre os os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e símbolos das empresas respondentes. Estas relações estão entre o aspecto protocolos de fardamento com o aspecto pesquisa de mercado e o aspecto envolvimento dos consumidores, ambas são relação estatisticamente significativa direta, sendo a primeira relação com intensidade moderada e a segunda possui uma intensidade na relação fraca.

Já considerando o aspecto padrão nas características da organização do elemento símbolos da cultura organizacional das empresas respondentes, a tabela 55 apresenta uma relação estatisticamente significativa direta, com intensidade moderada com o aspecto da pesquisa de mercado e para com o aspecto envolvimento dos consumidores a relação também é estatisticamente significativa direta porém com intensidade fraca.

Quando observado o aspecto modelo de apresentação do elemento símbolos da cultura organizacional das empresas pesquisadas a relação estatisticamente significativa direta com quatro aspectos da fase de planejamento do processo do custeio alvo: o aspecto pesquisa de mercado, características dos produtos, preço de venda baseado nos concorrentes e estabelecimento do custo alvo.

A relação com o aspecto pesquisa de mercado e preço de venda baseado nos concorrentes são relações, de acordo com a tabela 55, de intensidade entre a relação de força moderada. Já a relação do aspecto modelo de apresentação com os aspectos características dos produtos e estabelecimento do custo alvo, possui uma intensidade de relação fraca.

A seguir, a tabela 56 apresenta os resultados da análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e símbolos das empresas respondentes.

Tabela 56. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e símbolos das empresas respondentes

Aspectos	Protocolos de fardamento	Padrão nas características da organização	Modelo de apresentação
Decomposição do custo alvo	0,549610	0,294928	0,428933
Envolvimento dos fornecedores	0,413280	0,186021	0,446531
Envolvimento das equipes multifuncionais	0,285714	0,380861	0,162963
Modificação no projeto	0,280552	0,342286	0,145195
Reavaliação do custo alvo	0,575970	0,458482	0,651125

Fonte: Pesquisa de campo.

A tabela 56 apresenta cinco coeficientes de correlação de *Spearman* estatisticamente significativo de ordem direta para as relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e símbolos das indústrias de confecção respondentes.

Ao analisar o aspecto protocolos de fardamento, a tabela 56 expõe duas relações estatisticamente significativa com a fase de remodelagem do processo de custeio alvo, uma com o aspecto decomposição do custo alvo e outra relação com o aspecto reavaliação do custo alvo, ambas apresentam uma relação de intensidade moderada.

Já para o aspecto padrão nas características da organização, conforme a tabela 56, apenas uma relação estatisticamente significativa com o aspecto reavaliação do custo alvo da fase de remodelagem do processo de custeio alvo foi apresentada, relação está representada com um coeficiente de correlação de intensidade fraca.

Considerando o aspecto modelo de apresentação, houveram duas relações estatisticamente significativas com os aspectos da fase de remodelagem do processo de custeio alvo. A primeira com o aspecto envolvimento dos fornecedores que, de acordo com a tabela 56, apresenta uma intensidade na relação fraca. E a segunda, com o aspecto de reavaliação do custo alvo com uma intensidade de relação moderada.

Os próximos resultados se referem à análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e símbolos das empresas respondentes, apresentadas na tabela 57.

Tabela 57. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e símbolos das empresas respondentes

Aspectos	Protocolos de fardamento	Padrão nas características da organização	Modelo de apresentação
Monitoramento do custeio alvo	0,331146	0,162695	0,354490
Otimização de recursos e processos	-0,089717	0,057405	0,124401
Melhoria contínua	0,473128	0,230802	0,399640

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao observar os resultados da tabela 57, nota-se que há apenas uma relação estatisticamente significante entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e símbolos das empresas respondentes, que se apresentou no aspecto protocolos de fardamento relacionado com o aspecto melhoria contínua, expondo em seu coeficiente de correlação de *Spearman* uma relação estatisticamente significante direta com intensidade em sua relação de força fraca.

Já para os aspectos padrão nas características da organização e modelo de apresentação, de acordo com a tabela 57, não demonstrou quaisquer relação estatisticamente significativa com os aspectos da fase de produção do processo de custeio alvo - monitoramento do custeio alvo, otimização de recursos e processos e melhoria contínua.

A tabela 58 a seguir apresenta os resultados referente a análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e linguagem das empresas respondentes.

Tabela 58. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de planejamento do processo do custeio alvo e linguagem das empresas respondentes

Aspectos	Termos próprios e exclusivos	Padrão de linguagem	Dialeto organizacional
Pesquisa de mercado	0,253979	0,442361	0,126116
Características dos produtos	0,301565	0,392232	0,095036
Envolvimento dos consumidores	0,094877	0,258582	-0,102727
Preço de venda baseado nos clientes	0,142745	0,183072	-0,114825
Preço de venda baseado nos concorrentes	0,029696	0,212469	-0,139771
Circunstâncias para estimar os custos	-0,185935	-0,232206	0,259503
Cálculo do custo alvo	-0,161444	0,053377	0,062482
Estabelecimento do custo alvo	0,116067	0,373451	0,021441

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com a tabela 58, não há relação estatisticamente significativa direta ou inversa entre aos aspectos Termos próprios e exclusivos e Dialeto organizacional referente ao elemento linguagem da cultura organizacional com os aspectos levantados relativos a fase de planejamento do processo do custeio alvo das indústrias de confecções respondentes.

Ainda na Tabela 58, um único coeficiente de correlação de *Spearman* estatisticamente significativo de forma direta com intensidade na relação fraca para a relação entre o aspecto padrão de linguagem com a pesquisa de mercado. Isto é o aumento de um padrão de vocabulário, modo de falar, símbolos e códigos utilizados na empresa, aumenta com a pesquisas de mercado junto aos consumidores, procurando saber a opinião deles sobre os desejos em relação ao produto, de modo direto tanto para o aumento como para a diminuição das variáveis citadas.

Os resultados da análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e linguagem das empresas respondentes, são apresentados na tabela 59.

Tabela 59. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo e linguagem das empresas respondentes

Aspectos	Termos próprios e exclusivos	Padrão de linguagem	Dialeto organizacional
Decomposição do custo alvo	0,328327	0,520548	0,241735
Envolvimento dos fornecedores	0,360092	0,619149	0,067144
Envolvimento das equipes multifuncionais	0,406420	0,552198	0,111169
Modificação no projeto	0,000000	0,000000	0,000000
Reavaliação do custo alvo	0,004390	-0,008566	-0,051139

Fonte: Pesquisa de campo.

A tabela 59 apresenta relação estatisticamente significativa entre os aspectos decomposição do custo alvo, envolvimento dos fornecedores e envolvimento das equipes multifuncionais relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo com o aspecto padrão de linguagem do elemento linguagem da cultura organizacional das empresas respondentes. As três relações apresentadas são estatisticamente significativas de forma direta e de intensidade moderada.

Considerando os outros dois aspectos relativos ao elemento linguagem da cultura organizacional das empresas respondentes - Termos próprios e exclusivos e Dialeto organizacional, a tabela 59 não apresentou nenhum coeficiente de correlação de Spearman estatisticamente significativa de forma direta ou inversa com os aspectos relativos à fase de remodelagem do processo de custeio alvo.

Finalizando o estudo das análises de significância estatística de coeficiente de correlação de *Spearman*, a tabela 60 apresenta os resultados da análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e linguagem das empresas respondentes.

Tabela 60. Análise da significância das relações entre os aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e linguagem das empresas respondentes

Aspectos	Termos próprios e exclusivos	Padrão de linguagem	Dialeto organizacional
Monitoramento do custeio alvo	0,311588	0,391645	0,173965
Otimização de recursos e processos	0,155824	0,372241	0,009045
Melhoria contínua	-0,052346	-0,087922	0,257297

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao visualizar os resultados apresentados na tabela 60, nota-se que não foram achados coeficientes de correlações de *Spearman* estatisticamente significativas entre aspectos relativos à fase de produção do processo de custeio alvo e linguagem das empresas respondentes. Isto é, não há quaisquer relações estatisticamente significativas diretamente ou inversamente proporcional entre os aspectos monitoramento do custeio alvo, otimização de recursos e processos, e melhoria contínua com os aspectos termos próprios e exclusivos, padrão de linguagem, e dialeto organizacional referente às indústrias de confecções pesquisadas.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar como a adoção de práticas gerenciais de custeio alvo estão relacionadas à cultura organizacional nas indústrias de confecções no Estado da Paraíba. Para o alcance desse objetivo geral, foi definido os seguintes objetivos específicos: (1) traçar o perfil das empresas pesquisadas; (2) analisar a relação entre características organizacionais e práticas associadas ao custeio alvo; (3) analisar a relação entre características organizacionais e aspectos da cultura organizacional; (4) analisar a relação entre práticas associadas ao custeio alvo e aspectos da cultura organizacional.

A partir das análises realizadas e os objetivos propostos na pesquisa, os principais resultados expostos permitem concluir que, considerando o primeiro objetivo específico, a maioria das indústrias de confecções pesquisadas são empresas que estão trabalhando dentro de um mercado local, com cinco ou mais anos de empreendimento, sendo quase 80% das indústrias Empresas de Pequeno Porte, com um quadro de funcionários em sua maioria de até dezenove funcionários.

Sobre os aspectos relacionados às práticas gerenciais do custeio alvo, as empresas pesquisadas apresentaram, na fase de planejamento, a tendência em sua maioria a possuir características representativas do custeio alvo, como por exemplo: a realização de pesquisa de mercado, para capturar o interesse do público na composição do produto; e a capacidade e o costume que o cliente tem em pagar por aquele produto, para então constituir o preço de venda. De modo que a maioria das empresas pesquisadas estão baseando seu preço de venda no ambiente externo, tendo consequência na forma de realizar seus custos, mas não apresentando uma forma específica de estimar o custo, apenas apresentando a predisposição em realizar o custo antes da produção.

Considerando a fase de remodelagem, os resultados apresentam um posicionamento ocasional entre as indústrias de confecções pesquisadas em atividades que venham a modificar, reavaliar o custo das empresas, com envolvimento de fornecedores e equipes de multitarefas. Da mesma maneira, os resultados demonstram que, na fase de produção do processo de custeio alvo, as empresas pesquisadas se apresentam raramente nas atividades de monitoramento, otimização e melhoria contínua do processo de custeio alvo.

Sobre os aspectos relacionados aos elementos da cultura organizacional, o perfil das indústrias de confecção pesquisadas apresentam valores voltados em sua maioria para o conservadorismo, sem muita liberdade para os funcionários e seus valores individuais, com

forte presença de crenças organizacionais, introduzidas com ritos e cerimônias programadas e bem estruturadas, transmitindo solidez dos valores e crenças das indústrias.

Já referente à estórias e mitos, as empresas estudadas apresentaram a tendência da não disseminação desses eventos, porém a maioria das indústrias de confecções pesquisadas não apresentaram problemas em compartilhar acontecimentos infortúnios. A maioria também indicou a presença de um ou mais pessoas que representam a cultura organizacional da empresa, como líderes ou simplesmente heróis que contribuem constantemente com a evolução da indústria.

Considerando os quatro últimos elementos da cultura organizacional traçada nas indústrias de confecção pesquisadas, conclui-se que são empresas nas quais as normas e regras são organizadas de maneira a incluir todos os funcionários dentro de uma mesma perspectiva, padronizando e mantendo uma estrutura em atividade ordenada. Com um processo de comunicação não estruturado igualmente nas empresas respondentes, ou seja, a forma com que a informação é transmitida é diversificada. Mesmo que os resultados tenham apresentado uma tendência na padronização dos símbolos, com atributos personalizados e uma linguagem única e forte na maioria das empresas pesquisadas, destacam-se as indústrias de confecções diante das demais indústrias.

No que se refere ao segundo objetivo específico, os principais resultados permitiram constatar que, na primeira fase das práticas associadas ao custeio alvo, fase de planejamento do processo do custeio alvo, a característica número de funcionários é a que apresentou maior número de relações estatisticamente significativas. Apenas não apresentando relação com os aspectos preço de venda baseado nos clientes, preço de venda baseado nos concorrentes e circunstâncias para estimar os custos, que também não apresentaram relação estatisticamente significativas com nenhuma outra característica levantada dentro das indústrias de confecções pesquisadas.

Por outro lado, a característica tempo de atuação foi o aspecto que apresentou uma única relação estatisticamente significativa com a primeira fase das práticas associadas ao custeio alvo. Enquanto as características amplitude de mercado e faturamento, apresentaram a mesma quantidade de relações estatisticamente significativas, acometidas com pesquisa de mercado, características dos produtos, envolvimento dos consumidores e estabelecimento do custo alvo. Todas os coeficientes de correlação de *Spearman* estatisticamente significativa dessa primeira fase foram diretamente proporcional com intensidade nas relações variando entre moderada e fraca.

Considerando a segunda fase das práticas associadas ao custeio alvo, fase de remodelagem do processo do custeio alvo, o aspecto decomposição do custo alvo foi a única fase que teve relação estatisticamente significativa com todas as características levantadas das indústrias de confecções de forma direta, com intensidade nas relações variando entre moderada e forte. Ao mesmo tempo que, o aspecto envolvimento dos fornecedores demonstrou relações estatisticamente significativa direta com intensidade na relação variando entre moderada e fraca, não apresentou relação estatisticamente significativa apenas com o tempo de atuação. Enquanto as demais variáveis dessa fase não se relacionam com nenhuma característica apresentada das indústrias de confecções.

Já na terceira fase das práticas associadas ao custeio alvo, fase de produção do processo do custeio alvo, não houve nenhuma relação estatisticamente significativa com as características das empresas respondentes. Logo, as características das indústrias de confecções pesquisadas apresentou associações apenas com a primeira e segunda fase das práticas associadas ao custeio alvo, com atenção a característica tempo de atuação que apresentou apenas duas relações das trezes possíveis dentro das duas fases que houve relação estatisticamente significativa.

No tocante ao terceiro objetivo específico, a relação entre características organizacionais e aspectos da cultura organizacional, os principais resultados apresentaram que o elemento estória e mitos dos aspectos da cultura organizacional das indústrias de confecções pesquisadas, tal como o elemento heróis não apresentaram nenhuma relação estatisticamente significativa com as características levantadas das empresas respondentes.

Considerando os demais elementos dos aspectos da cultura organizacional das indústrias de confecções pesquisadas, os coeficientes de correlação de *Spearman* se fizeram presente em alguns momentos com as características das empresas respondentes, todas as relações de forma direta, variando a intensidade da relação entre moderada e fraca. A maior conexão foi realizada entre a característica amplitude de mercado com os aspectos dos elementos: valores; crenças; ritos, rituais e cerimônias; tabus; normas e regras; processos de comunicação; símbolos e linguagem.

Ficando a característica número de funcionários com relação estatisticamente significativas com todos os elementos que fizeram relação com a característica amplitude de mercado, menos o elemento processos de comunicação. Já a característica tempo de atuação, apresentou coeficiente de correlação de *Spearman* estatisticamente significativa com os elementos valores; crenças; tabus; símbolos e linguagem. Enquanto a característica

faturamento, apresentou relação estatisticamente significativa com os elementos valores; ritos, rituais e cerimônias; tabus; normas e regras; símbolos.

Quanto ao quarto e último objetivo, os resultados principais obtidos relatam que o elemento heróis do aspectos da cultura organizacional das indústrias de confecções pesquisadas não apresentou nenhum coeficiente de correlação de *Spearman* estatisticamente significativa com nenhuma fase referente às práticas associadas ao custeio alvo, ou seja, não há quaisquer relação estatisticamente significativa direta ou inversa entre essas variáveis testadas.

Desconsiderando o elemento heróis, todos os outros demais elementos levantados para caracterizar a cultura organizacional das indústrias de confecções pesquisadas apresentaram relação estatisticamente significativa com algum aspecto das práticas associadas ao custeio alvo (fase de planejamento, fase de remodelagem e/ou na fase de processo).

Na fase de planejamento do processo do custeio alvo, a intensidade das relações variaram entre fraca, moderada e forte. Para as os coeficientes de correlação de *Spearman* estatisticamente significativa apresentado com o elemento valores apresentou relações estatisticamente significativas direta e inversa. Para relações com os elementos estória e mitos, tal como o elemento tabus, as relações estatisticamente significativas apresentadas foram inversamente proporcional e para os demais elementos as relações estatisticamente significativas demonstradas foram todas diretas.

Na fase de remodelagem do processo do custeio alvo, não houve nenhum coeficiente de correlação de *Spearman* estatisticamente significativa com os elementos crenças, heróis e histórias e mitos do aspecto da cultura organizacional das indústrias de confecções pesquisadas. Entretanto, apresentou relação estatisticamente significativa com alguns aspectos dos elementos valores, ritos e rituais, tabus, normas e regras, processos de comunicação, símbolos e linguagem, todos com relação diretamente proporcional, com intensidade na relação que variam de fraca, moderada e forte.

Na fase de produção do processo de custeio alvo a relação estatisticamente significativa foi apresentada apenas em três momentos. Com uma variável do elemento valores, com uma variável do elemento ritos e rituais, e uma variável do elemento símbolos do aspecto da cultura organizacional das indústrias de confecções pesquisadas. Todas com relações diretas, as duas primeiras com intensidade moderada e a última com a intensidade na relação fraca.

No geral, os achados concluíram que a adoção de práticas gerenciais de custeio alvo tem relações estatisticamente significativas direta e inversamente proporcional de intensidade forte, moderada e fraca relacionados aos elementos da cultura organizacional nas indústrias de

confeções no Estado da Paraíba que realizaram o estudo. Essa afirmativa é falsa apenas para o elemento herói que não se relacionou com nenhuma prática gerencial do custeio alvo.

Nesse sentido, os resultados também fornecem subsídio para concluir que as características resultantes do perfil das empresas pesquisadas têm relações estatisticamente significativas com a adoção de práticas gerenciais de custeio alvo na fase de planejamento e remodelagem e com os elementos dos aspectos da cultura organizacional de maneira direta, variando a intensidade das relações entre forte, moderada e fraca, porém não apresentando coeficiente de correlação de *Spearman* com os elementos heróis, estória e mitos.

Os resultados obtidos acrescentam contribuições teóricas e práticas, considerando a temática utilizada no trabalho, que uniu custeio alvo e cultura organizacional em uma única pesquisa, visto que a literatura é escassa na união desses temas, focando geralmente um por vez. E a utilização da metodologia abordada é uma técnica essencialmente quantitativa, no meio de um universo que utiliza com muita frequência estudos de caso para abordar os temas trabalhados.

Já em termos práticos, a pesquisa contribui por apresentar as relações nas quais as características das empresas no que tange o perfil, as práticas gerenciais do custeio alvo e a cultura se relacionam estatisticamente de modo significativo que podem auxiliar as empresas a entender o comportamento das decisões tomadas em cada fase do processo produtivo e a maneira a qual a cultura organizacional pode ser fortalecedora para os negócios.

A pesquisa realizada apresentou algumas limitações no que tange ao cruzamento com a literatura existente, em virtude da escassez de pesquisas e materiais que trata da cultura organizacional vinculada ao custeio alvo ou vice-versa. Como a análise da variável regionalidade associada à localidade das empresas por se tratar de uma variável nominal, visto que a pesquisa trabalhou com variáveis ordinais.

Por fim, como sugestão para futuras pesquisas pode-se realizar estudos que apresentem outros ramos organizacionais, aprofundando o conhecimento em uma única fase das práticas gerenciais de custeio alvo, ou considerando outros aspectos para caracterizar a cultura organizacional das empresas, de modo a fazer outras relações com a mesma temática.

REFERÊNCIAS

- ALADDIN Alwisy, BEDA Barkokebas, SAMER Bu Hamdan, MUSTAFA Gül, MOHAMED Al-Hussein, Energy-based target cost modelling for construction projects, **Journal of Building Engineering**, v. 20, n. 1, p. 387-399, 2018.
- ALI TAHA, Viktoria; SIRKOVA, Michaela; FERENCOVA, Martina. The impact of organizational culture on creativity and innovation. **Polish journal of management studies**, v. 14, n. 1, p. 15-45, 2016.
- ALMEIDA, Lauro Brito de; GARCIA, Regis. A possível inadequação do Custeio Meta pós-estágio de engenharia e desenvolvimento de produtos: uma evidência empírica. **Revista de Estudos Contábeis**, v. 2, n. 2, p. 3-20, 2011.
- ANDERSON, Shannon S. W.; DEKKER, Henrich. C. Strategic cost management in supply chains. **Accounting Horizons**, 23, n. 2, 201-220, 2009.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANSARI, Shahid S.; BELL, Jan; & OKANO, Hiroshi H. Target costing: uncharted research territory. IN: CHAPMAN, C. S. Chapman; HOPWOOD, A. G. Hopwood; SHIELDS, M. D. Shields (Eds.). **Handbook of Management Accounting Research**. New York: Elsevier, 2007.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia científica**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- ARAGÃO, Iury Parente. Reflexões sobre o “Período Funcionalista” Ciespalino. **Intercom - 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** - Curitiba - PR, 2017.
- ARAÚJO, Antônio Maria Henri Beyle; MARQUES, Rogério Ramos; SILVA, César Augusto Tibúrcio. Custo meta: um estudo de sua aplicabilidade nas empresas. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2001.
- ARAÚJO, Marcelo Bernardino; MARGUEIRO, Everton Aristides; DE OLIVEIRA MORAIS, Marcos. O dilema dos métodos de custo e das ferramentas de gerenciamento de custos: Uma proposta conceitual. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 10, n. 9, p. e59710918638-e59710918638, 2021.
- AX, Christian; GREVE, Jan; NILSSON, Ulf. The impact of competition and uncertainty on the adoption of target costing. **International Journal of Production Economics**, v. 115, n. 1, p. 92-103, 2008.
- BARBOSA, Juliana Rangel. **A satisfação profissional e a cultura organizacional: uma análise a partir do modelo ASH no Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.
- BEJARANO, Maria Auxiliadora Guerrero; SIU, Daniel Ricardo Silva. La Cultura

Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. **INNOVA Research Journal**, v. 2, n. 3, p. 110-115, 2017.

BERTUCCI, Carlos Eduardo. C. E.. **Custeio alvo na indústria brasileira de autopeças**. São Paulo. 2008. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2008.

BESTEIRO, Elen Nara Carpim; BORINELLI, Márcio Luiz; RUSSO, Caio Ponara. Características da mensuração e gestão do custo alvo na prática: um estudo em instituição de ensino de pequeno porte. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 16, n. 39, p. 199-221, 2019.

BESTEIRO, Elen Nara Carpim; *et al.* **Gestão do Custo Alvo como ferramenta para gerenciar resultados**. ENEGEP. Joinville, SC, Brasil, 2017..

BEUREN, Ilse Maria I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BIAZEBETE, Célia Martelli; BORINELLI, Márcio Luiz; CAMACHO, Reinaldo Rodrigues. Análise da aplicação do Custeio Alvo e do Custeio Pleno em indústria de confecções: um estudo de caso. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 5, p. 44-61, 2009.

BINTE, Mahjabeen *et al.* Adoption of target costing in diverse: a qualitative study **International Journal of Business Strategy and Social Sciences**, v. 3, n. 1, p. 30-38, 2020.

BOMFIM, Emanuel Truta; CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Aspectos do custeio alvo na gestão de custos: um estudo em micro e pequenas empresas do setor de informática e tecnologia de Campina Grande-PB. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2018.

BRAGA, Eliane Cortes; NASCIMENTO, Joselia Fernandes; CALLADO, Antônio André Cunha. Fatores contingenciais que contribuem para a adoção do custeio alvo: estudo de caso em uma empresa de serviços. **Revista de Contabilidade Contemporânea**, v. 18, n. 47, p. 109-123, 2020.

BRAGA, Gleíza Guerra; DE SOUZA FERRAZ, Serafim Firmo; DE LIMA, Tereza Cristina Batista. Cultura organizacional em empresas industriais: Um estudo nas maiores empresas de Maracanaú/CE. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 13, n. 2, p. 250-266, 2014.

BRITO, Rigel dos Santos; GARCIA, Solange; MORGANI, Beatriz Fátima. Custeio alvo: utilização do sistema de gerenciamento de lucro pelos fabricantes de veículos automotores com indústria no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 71-86, 2008.

BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin *et al.* Custeio alvo sob o enfoque da Teoria Contingencial em organizações agrícolas. **Custos e@ gronegócio on line**, v. 13, n. 2, p. 354-385, 2017.

CAMACHO, Reinaldo Rodrigues. R. R. **Custeio-alvo em serviços hospitalares: um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e

Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CAMACHO, Reinaldo Rodrigues; ROCHA, Welington. Custeio alvo: uma abordagem conceitual e utilitarista. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 26, n. 3, p. 28-38, 2007.

CAMACHO, Reinaldo Rodrigues; ROCHA, Welington Custeio-alvo em serviços hospitalares um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos . **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 47, p. 19-30, 2008.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosticando e mudando a cultura organizacional: com base na estrutura de valores concorrentes** . Cambridge: John Wiley & Filhos, 2011.

CANDIDO, Tania Eloisa; JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Influência da cultura organizacional na gestão e compartilhamento do conhecimento. **Revista e Gestão, Santos**, v. 2, n. 1, p. 5-24, 2006.

CARVALHO, Priscila dos Santos. P. S. Cultura e mudança organizacional: compreendendo o indivíduo n organização. **Psicologia**, v. 16, n. 4, p. 425-34, 2015.

CASTRO ROSA, Ismael dos Anjos *et al.* A importância da contabilidade gerencial para pequenas e médias empresas da grande são paulo. **Estudos e negócios academics**, v. 1, n. 3, p. 19-25, 2022.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. CERVO, A. L.; BERVIAN, A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CERVO, A. L. Amado Luiz; BERVIAN, Pedro AlcinoA; SILVA, Roberto daR. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. O custeio-alvo como suporte às decisões para desenvolver novos produtos: um estudo em indústria moveleira. **Revista Produção Online**, v. 5, n. 1, p. 1-17, 2005.

COLAUTO, Romualdo DouglasR. D.; BEUREN, Ilse MariaI. M.; ROCHA, WelingtonW. O custeio variável e o custeio-alvo como suportes às decisões de investimentos no desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 1, n. 2, p. 33-42, 2004.

contingenciais que contribuem para a adoção do custeio alvo: estudo de caso em uma empresa de serviços. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 18, n. 47, p.109- 123, 2021..

COOPER, Robin; SLAGMULDER RegineR. Interorganizational cost management and relational context. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 1, p. 1-26. 2004.

COSTA, Simone Alves da; S. A., BORTOLATTO JUNIOR, Ademir LuizA. B. Gestão Estratégica de Custos e sua difusão nos principais centros de ensino, pesquisa e materiais didáticos. **ABCustos**, v. 16, n. 2, p. 82-103,. 2021.

- CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Cad. estud.**, v. 18, n. 1, p. 30-46, 1998.
- CRUZ, Cássia Vanessa Olak Alves; ROCHA, Welington. Custeio-alvo: reflexões sobre definições, finalidades e procedimentos. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 5, n. 10, p. 31-51, 2008.
- DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista interdisciplinar científica aplicada**, v. 2, n. 3, p. 1-13, 2008.
- DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. Cultura: um novo olhar através de velhas lentes. **A revista de ciência comportamental aplicada**, v. 19, n. 4, p. 498-505, 1983.
- DEKKER, Henri; SMIDT, Pedro. Uma pesquisa sobre a adoção e uso do custeio-alvo em empresas holandesas. **Revista Internacional de Economia da Produção**, v. 84, n. 3, p. 293-305, 2003.
- DEMARQUI, Bianca Veneziano et al. A Análise Crítica Da Cultura Organizacional De Uma Startup Do Agronegócio. **SITEFA-Simpósio de Tecnolovia**, v. 3 n.1, p. 1-20, 2020.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.
- ELLRAM, Lisa M. Supply management's involvement in the target costing process. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 26, n. 3, p. 28-38, 2007.
- ESTRELA, C. **Metodologia científica: ciência, ensino, pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2018.
- FARIA, A. C.; FREITAS, L. H.; MARION, J. C. Empreendedor e a aplicação do sistema de custeio-alvo em pequena empresa do segmento de plástico: uma pesquisa-ação. **Revista de Negócios**, v. 14, n. 1, p. 63 – 81, 2009.
- FÁVERO, Luiz P. **Estatística - Aplicada a Administração, Contabilidade e Economia com Excel e SPSS**: Grupo GEN, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595155596/>. Acesso em: 05 abr. 2022.
- FEIL, Patrick; YOON, Keun-Hyo; KIM, Il-Woon. Japanese target costing: a historical perspective. **International Journal**, v. 11, n. 1, p. 10-19, 2004.
- FERNANDES, Alberto *et al.* Target costing e kaizen costing. **Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas de Portugal. Edição de Agosto. CTOC**, 2006.
- FERREIRA, A. C.; MACHADO, M. J. C. V. Custeio-Alvo (Target Costing): Revisão de Bibliografia. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 1, p. 101-126, 2015
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.
- FORTADO, Bruce; FADIL, Paul. The four faces of organizational culture. **Competitiveness**

Review: an international business journal, 2012.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de empresas**, v. 31, n. 5, p. 73-82, 1991.

FREITAS, TAPA. Muito prazer! Target Costing. In: **Congresso USP De Controladoria e Contabilidade**, (4 ed.). São Paulo. Anais... FEA/USP, CD-ROM. 2004.

FRIDH, Gustav; BORGERNÄS, Henrik. The use of target costing in Swedish manufacturing firms. **rapport nr.: Ekonomistyrning**, , 2003.

GAGNE, Margaret L.; DISCENZA, Richard. Target costing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 1995.

GARCIA, Elias; CASAROTTO, Claudia Cristina Wust; GARCIA, Osmarina Pedro Garcia. Métodos de custeio: uma ferramenta para precificação da produção. In: **Anais do Congresso Internacional de Custos**. 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Amanda de Matos Cerqueira; COLAUTO, Romualdo Douglas; MOREIRA, Rafael de Lacerda. Target Costing como instrumento estratégico para a formação do preço de venda na produção por encomenda: o caso de uma indústria de plásticos moldados. **Revista Digital del Instituto Internacional de Costos**, v. 3, n. 5, p. 213-233, 2009.

GOPALAKRISHNAN, M., SAMUELS, J., & SWENSON, D. Target costing at a consumer products company: this global manufacturer uses it to introduce new products. **Strategic Finance**, v. 1, n. 3, 37-42. 2007.

GRAHAM, C. M. NAFUKHO, F. M. Culture, organizational learning and selected employee background variables in small-size business enterprises. **Journal of European Industrial**, v. 31, n. 2, p. 127-144, 2007.

GUILDING, C., CRAVENS K. S., & TAYLES M. An international comparison of strategic management accounting practices. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 113-135. 2000.

HAMOOD, Hussein H.; OMAR, Normah; SULAIMAN, Suzana. Target costing practices: A review of literature. **Asia-Pacific Management Accounting Journal**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 2011.

HANDY, Charles B. **Gods of management: The changing work of organizations**. Oxford University Press, USA, 1996.

HANSEN, J. E. Aplicação do custeio-alvo em cursos de pós-graduação lato sensu: um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos. **Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

HANSEN, Jens Erik; ROCHA, Welington. Custeio Alvo: princípios e requisitos. In: **Anais do**

Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2004.

HEINZMANN, Lígia Maria; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário. **Revista de contabilidade e organizações**, v. 5, n. 13, p. 4-19, 2011.

HOFSTEDE, G. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, p. 26-46, 2011.

HOFSTEDE, Geert. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of international business studies**, v. 14, n. 2, p. 75-89, 1983.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations: Software of the mind**. New York: Mcgraw-hill, 2005.

INAZAWA, Fernandez Kenji. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 3, p. 206-220, 2009.

JAIME JÚNIOR, Pedro. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 1-12, 2002.

JASKYTE, Kristina; DRESSLER, William W. Studying culture as an integral aggregate variable: Organizational culture and innovation in a group of nonprofit organizations. **Field methods**, v. 16, n. 3, p. 265-284, 2004.

JOHANSEN, Agnar; ENGEBO, Atle; TORP, Olav; KALSAAS, Bo. Development of target cost – By the owner or together with Contractors - Target Value Design. **Procedia Computer Science**, 2021.

KAI, Flávia Obara; LOURENÇO, Mariane Lemos; FERNANDES, Camilla. A cultura organizacional no processo de envelhecer do trabalho docente. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 21, n. 3, p. 385-424, 2020.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance**. United States of America: Harvard Business School Press, 1998.

KATO, Yutaka. Target costing support systems: lessons from leading Japanese companies. **Management accounting research**, v. 4, n. 1, p. 33-47, 1993.

KATO, Yutaka. Target costing support systems: lessons from leading Japanese companies. **Pesquisa em Contabilidade Gerencial**, v. 4, n. 1, p. 33-47, 1993.

KING, William R. Knowledge management and organizational learning. In: **Knowledge management and organizational learning**. Springer, Boston, MA, 2009.

KOBERG, Christine S.; CHUSMIR, Leonard H. Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. **Journal of Business research**, v. 15, n. 5, p. 397-409, 1987.

KWAH, Driscole Ganye. **Target Costing in Swedish Firms—Fiction, Fad or Fact? An Empirical Study of Some Swedish Firms.** Tese (Gestão Internacional) – School of Economics and Commercial law, Goteborg University, Goteborg, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LARENTIS, Fabiano; ANTONELLO, Claudia Simone; SLONGO, Luiz Antonio. Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 37-56, 2018.

LINHARES, R. S. A utilização do custo-alvo nas empresas como esperança de obter vantagem competitiva. **Revista Brasileira de Contabilidade**, v. n. 141, p. 68-79, 2003

LOZADA, G.; NUNES, K. S. **Metodologia científica.** Porto Alegre: SAGAH, 2018.

DE MACÊDO, Larissa Cristina Bazilio; DO MONTE, Paulo Aguiar; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Custeio Alvo: Análise da adoção e desempenho em indústrias de transformação na cidade de Campina Grande-PB. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC.** 2020.

MACHADO, Denise Del Prá Netto et al. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 4, p. 164-182, 2013.

MACHADO, Filipe Cabacine Lopes; DE ALBUQUERQUE MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva; PEREIRA, Jussara Jéssica. O Conceito de Cultura Organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. **Revista Reuna**, v. 21, n. 1, p. 75-96, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, Kelly Cristina Mucio. **Custeio alvo à luz da teoria da contingência e da nova sociologia institucional: estudo de caso sobre sua adoção, implementação e uso.** Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

MARQUES, Kelly Cristina Mucio; ROCHA, Welington. Custeio Alvo e sua Contribuição para a Implementação das Estratégias de Negócio de uma Subsidiária de Origem Asiática. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 2, 2015.

MARTELLI, Anderson et al. Análise de metodologias para execução de pesquisas tecnológicas. **Brazilian Applied Science Review**, v. 4, n. 2, p. 468-477, 2020.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para**

ciências sociais aplicadas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MATTOS, Aliomar Lino; NEPOMUCENO, Daniel Duenk; SILVA, Gustavo Magri. Custeio alvo: um estudo da produção científica nos periódicos brasileiros. **Revista Brasileira de Engenharia de Produção-BJPE**, p. 38-52, 2016.

MEIRELES, Manuel. O Processo Estatístico: tipos de variáveis. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 15, n. 2, p. 1, 2021.

MENDES, Ana Magnólia; TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v. 6, n. 1, p. 39-46, 2001.

MENDEZ-ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. **Revista Universidad y Empresa**, v. 21, n. 37, p. 136-169, 2019.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DE MONTREUIL CARMONA, Linda Jessica; DE JESUS SILVA, Thiago Bruno; GOMES, Giancarlo. Cultura organizacional, inovação e desempenho em escritórios de contabilidade brasileiros. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 29, n. 3, p. 121-145, 2018.

MORA, Cristina. Cultures and organizations: Software of the mind intercultural cooperation and its importance for survival. **Journal of Media Research**, v. 6, n. 1, p. 65, 2013.

MORSCHER, Emilio LOURENÇO et al. A influência da cultura organizacional no processo de inovação: o caso da Águia sistemas de armazenagem em Ponta Grossa, Paraná. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 2, p. 219-237, 2013.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. A cultura organizacional. **MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração**, v. 3, n. 1, p. 1-22, 2002.

DA MOTTA, Leonardo Antonio Siervo; GOMES, Josir Simeone. Interações entre cultura nacional, cultura organizacional e gestão pública. **Contabilidad y Negocios**, v. 14, n. 27, p. 89-103, 2019.

NAPITUPULU, Ilham Hidayah. Cultura organizacional no sistema de informação de contabilidade gerencial: Pesquisa sobre empresas estatais (SOEs) Indonésia. **Global Business Review**, v. 19, n. 3, p. 556-571, 2018.

NICOLINI, Davide et al. Can target costing and whole life costing be applied in the construction industry?: evidence from two case studies. **British journal of management**, v. 11, n. 4, p. 303-324, 2000.

OFENHEJM MASCARENHAS, André. Etnografia e cultura organizacional: uma

contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 1-7, 2002.

OLIVEIRA, A. S. **Contingência organizacional e mensuração de desempenho: um estudo em ONGs brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

ONO, Koki; ROBLES JUNIOR, Antonio. Utilização do Target Costing e de outras técnicas de custeio: um estudo exploratório em municípios de Santa Catarina. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, p. 65-78, 2004.

PARAMO MORALES, Dagoberto. Antropología organizacional. **Pensamiento & Gestión**, n. 45, p. 1-5, 2018.

PAZ, Maria GT et al. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, 2020.

PEREIRA, F. H. Determinação do preço de venda: custeio tradicional x custeio alvo. **CRCSC & VOCÊ**, v. 2, n. 4, p. 76-83, 2002.

PETER, Maria da Glória Arrais et al. Target Costing: um Estudo Na Área de Serviços Educacionais. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2002.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de administração pública**, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006.

PIRES, Manuel Duarte João. A cultura chinesa: das dimensões culturais de Hofstede às perspectivas asiáticas de comunicação. **Anuario Latinoamericano–Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales**, v. 10, n. 1, p. 147-166, 2020.

PRATES, Eloise. Relação econômica entre custo operacional de arraste de madeira para classes de distâncias e construção de estradas florestais. 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do conhecimento científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUEIMADO, Diogo et al. **Importância da cultura organizacional na satisfação no trabalho**. 2019.

RAPOSO, Ruben José de Almeida Martins. Modelos operativos da cultura organizacional. **Economia & Empresa**, v. 1, n. 28, p. 149-232, 2020.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

RAVASI, Davide; SCHULTZ, Majken. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. **Academy of management journal**, v. 49, n. 3, p.

433-458, 2006.

RIBEIRO, Eliene Cristina Barros et al. Elementos do custeio alvo associados ao custeio pleno em pequenas propriedades produtoras de leite. **Custos e @gronegocio on line**, v. 15, n. 3, p. 1-18, 2019.

RIVERA PORRAS, Diego Andrés *et al.* Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. **Espacios**, v. 39, n. 22, p. 1-14, 2018.

ROCHA, I.; WIENHAGE, P.; SCARPIN, J. E. Investigação da produção científica relacionada ao custeio-meta e custeio kaizen no período de 2002 a 2009. **Contexto**, v. 10, n. 18, p. 75-86, 2010.

ROCHA, Luiz Célio Souza; PELOGIO, Emanuely Alves. Relação entre cultura e clima organizacionais: um estudo empírico em um campus do instituto federal de ensino. **HOLOS**, v. 5, p. 301-319, 2014.

ROCHA, W. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

ROCHA, W.; MARTINS, E. A. Custeio-Alvo (“Target Costing”). **Revista Brasileira de Custos**, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 83-94, 1999.

RUSSO, Giuseppe Maria et al. Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, p. 651-680, 2012.

SÁ, Célio Beserra de. **Fatores contingenciais e a utilização do custeio alvo: um estudo nas indústrias de confecções de Santa Cruz do Capibaribe-PE**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, 2021.

SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A Cultura Organizacional como Fator Crítico de Sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 29, n.1, p. 57-59, 2019.

SAUNDERS, M., LEWIS, P., THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 7. ed. Essex: Pearson, 2016.

SCARPIN, Jorge Eduardo; PINTO, Juliana; BOFF, Marines Lucia. Utilização do target costing e da previsão de demanda como ferramentas de gestão estratégica de custos na indústria de concreto: Um estudo de caso. **ABCustos**, v. 3, n. 1, p. 1-20, 2008.

SCARPIN, Jorge Eduardo; ROCHA, Wellington. Target Costing: abordagem conceitual e histórica. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**, 2000.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, Edgar H. **What is culture**. Newbury Park, CA: Sage, 1991.

SCORSIN, Suelen; PILÃO, Valéria. Mais que profissional, influencer: como as inovações tecnológicas influenciaram as transformações na cultura organizacional. **Caderno Intersaberes**, v. 10, n. 28, p. 42-52, 2021.

SEDIGHI, Mohammadbashir; ZAND, Fardad. Knowledge management: Review of the Critical Success Factors and development of a conceptual classification model. In: **Tenth International Conference on ICT and Knowledge Engineering**. IEEE, 2012. p. 1-9.

SHARAFODDIN, Samaneh. The utilization of target costing and its implementation method in Iran. **Procedia Economics and Finance**, v. 36, p. 123-127, 2016.

SILVA BARRETO, Leilianne Michelle Trindade et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

SILVA LOURENÇO, Cléria Donizete; FERREIRA, Patricia Aparecida. Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, p. 1-15, 2012.

SILVA, Elaine; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A contribuição dos sistemas de inovação e da cultura organizacional para a geração de inovação. **Informação & Informação**, v. 23, n. 1, p. 450-466, 2018.

SILVA, Gilmar Pego da et al. O uso do Target Costing por montadoras de veículos automotores com fábricas no Brasil. **Dissertação (Título de Mestre)- PUC- SP**, 2014.

SILVA, Itiel Moraes. A cultura organizacional na globalização. **Revista Formadores**, v. 2, n. 2, p. 234-234, 2008.

SILVA, Lindomar Pinto da et al. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 1, p. 401-420, 2018

SILVA, M. E.; SOUSA, I. G.; FREITAS, L. S. Processo de inovação: um estudo no setor moveleiro de Campina Grande – PB. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 257-279, 2012.

SILVA, Tamara Ariádni; WOIDA, Luana Maia. A influência dos elementos da cultura organizacional no ambiente profissional. **REGRAD-Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM**, v. 12, n. 1, p. 63-78, 2019.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative science quarterly**, v. 3, n. 13, p. 339-358, 1983.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **The Anthropology of Organisations**, v. 2, n. 5, p. 255-274, 2017.

SOUZA, Girlene Santos; DOS SANTOS, Anacleto Ranulfo; DIAS, Viviane Borges. **Metodologia da pesquisa científica: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizagem**. Animal, 2013.

SOUZA, Marcos Antonio de *et al.* **Práticas de gestão de custos alinhadas ao posicionamento estratégico de um sistema de crédito cooperativo**. In: XVI Congresso USP Controladoria e eContabilidade, p. 1-15, 2016.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres da. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5 p. 289-315, 2000.

TARIFA, Marcelo Resquetti et al. A Cultura organizacional influencia as práticas de controladoria? Um estudo de campo baseado no competing value model. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 2, p. 323-350, 2011.

TARIFA, Marcelo Resquetti et al. Infometria da Cultura Organizacional: Pesquisas Realizadas no Brasil Entre os Anos de 1996 e 2006. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 1, p. 15-45, 2012.

TARIFA, Marcelo Resquetti; DE ALMEIDA, Lauro Brito. A tipificação de cultura organizacional na perspectiva da contabilidade gerencial: um estudo em cooperativas agropecuárias. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 38, n. 1, p. 33-46, 2019.

TARIFA, Marcelo Resquetti; DE ALMEIDA, Lauro Brito. Cultura organizacional e práticas de contabilidade gerencial no agronegócio cooperativo. **Revista Universo Contábil**, b. 1, n. 2, p. 93-114, 2018.

TOMEDI, A. C., ROEHRS, M. A., DE SOUZA, M. A.. Custo-alvo como instrumento de gestão de custo: Estudo multicaso em empresas gaúchas. **Revista de contabilidade Dom Alberto**, v. 3, n. 6, p. 1-25. 2014

TOOSI, Hossein; CHAMIKARPOUR, Arezou. A New Cost Management System for Construction Projects to increase Competitiveness and Traceability in a Project Environment: Un nuevo sistema de gestión de costes de proyectos de construcción para aumentar la competitividad y la trazabilidad para entornos de proyectos. **Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review**, v. 24, n. 1, p. 31-47, 2021.

TRÉSSINO, Thayna Caroline; DE LIMA CANDIDO, Bruna Cristina; GALLI, Lesley Carina do Lago Attadia. Análise crítica da cultura organizacional. **SITEFA-Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho**, v. 3, n. 1, p. 293-301, 2020.

TRIGUERO-SÁNCHEZ, Rafael; PEÑA-VINCES, Jesús; GUILLEN, Jorge. Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 378-400, 2018.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

VAITSMAN, Jeni. Cultura de organizações públicas de saúde: notas sobre a construção de um objeto. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 16, p. 847-850, 2000.

VESGA RODRIGUEZ, Juan Javier et al. Aspectos da cultura organizacional e sua relação com a vontade de mudança organizacional. **Soma Psicológica**, v. 27, não. 1 p. 52-61, 2020.

VIEIR, Ubiratan Negrão; PEREIRA, Bruno Gomes. Cultura brasileira e cultura organizacional: uma relação existente. **Revista São Luis Orione**, v. 7, n. 1, p. 65-89, 2020.

WRUBEL, Franciele et al. Cultura organizacional nas práticas orçamentárias: Estudo em uma cooperativa agroindustrial. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 3, p. 1-15, 2016.

YAZDIFAR, H. and ASKARANY, D. A comparative study of the adoption and implementation of target costing in the UK, Australia and New Zealand. **International Journal of Production Economics**, p. 382-392, 2012

ZAVAREZE, Taís Evangelho. **Cultura Organizacional: uma revisão de literatura**. O portal dos psicólogos, p. 1-7, 2008. Disponível em:
<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0441.pdf>. Acesso em 08 set. 2022.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Prezado (a) respondente,

O presente questionário se refere a uma pesquisa científica realizada por mim, Jéssica Ellany Oliveira Silva, discente do Curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação na Universidade Federal da Paraíba. O questionário faz parte da minha dissertação de Mestrado, sob a orientação do Professor Doutor Antônio André Cunha Callado. O objetivo do estudo consiste em analisar como a adoção de práticas gerenciais de custeio alvo estão relacionadas com os elementos da cultura organizacional nas indústrias de confecções no Estado da Paraíba.

Assim sendo, solicito a sua participação, respondendo o questionário a seguir. Ao respondê-lo, estará também autorizando a apresentação dos resultados, tratados estatisticamente, preservando a identidade do respondente e da empresa. Chamo a atenção para a necessidade e importância de se responder todos os itens da pesquisa, para que o questionário seja validado. Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, o senhor (a) poderá entrar em contato comigo por e-mail, através do seguinte endereço eletrônico: jessica.ellany.jp@gmail.com. Caso prefira, também pode me contactar através do telefone: (83) 996089959. Será um prazer atendê-lo (a).

Agradeço antecipadamente a sua participação nesse empreendimento.
Jéssica Ellany

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

I Grupo de variáveis – Perfil da empresa

1. Qual o número de funcionários da empresa?

- Até 19 funcionários De 20 ate 99 funcionários De 100 até 499 funcionários Acima de 500 funcionários

2. Qual o tempo de atuação da empresa?

- De 1 a 4 anos De 5 a 9 anos De 10 a 15 anos Acima de 15 anos

3. Qual o alcance de mercado da empresa?

- Mercado local Mercado regional Mercado nacional Mercado internacional

4. Qual a média do faturamento bruto anual

- Até 360.000,00 De 360.000,01 até 4.800.000,00 De 4.800.000,01 até 78.000.000,00
 Acima de 78.000.000,00

II Grupo de variáveis – Aspectos relacionados às práticas gerenciais do Custeio Alvo

Fase de planejamento do processo do Custeio Alvo

-Pesquisa de mercado;

5. Ao pensar em desenvolver um novo produto ou modificar um que já existe, a empresa realiza pesquisas de mercado junto aos consumidores, procurando saber a opinião deles sobre os desejos em relação ao produto.

Nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Sempre

-Características dos produtos;

6. Ao pensar em desenvolver um novo produto ou modificar um que já existe, a empresa realiza pesquisas procurando saber sobre as necessidades dos consumidores e do mercado em relação aos critérios, funcionalidades e qualidade exigida.

Nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Sempre

-Envolvimento dos consumidores;

7. Para definir o preço de venda dos produtos a empresa se baseia no valor que os consumidores estão dispostos a pagar considerando o preço da concorrência, pesquisando no mercado os valores que já existem.

Nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Sempre

-Preço de venda baseado nos clientes;

8. O preço de venda dos produtos estão baseados no valor que os clientes costumam para no mercado.

Nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Sempre

-Preços de venda baseado nos concorrentes;

9. O preço de venda dos produtos estão baseados no valor que os concorrentes estão aplicando no mercado.

Nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Sempre

-Circunstâncias para estimar os custos;

10. Todos os custos dos produtos a serem produzidos são estimados antes de iniciar o processo de produção.

Nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Sempre

-Cálculo do custo alvo;

11. Calcula-se os custos envolvidos na fabricação do produto, adicionando a margem de lucro desejada, para só então determinar o preço de venda do produto.

Nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Sempre

-Estabelecer o custo alvo.

12. Calcula-se os custos envolvidos na fabricação do produto, adicionando a margem de lucro desejada, observando o preço que o mercado estabelece, auxiliando a composição do custo do produto.

Nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Sempre

Fase de remodelagem do processo do Custeio Alvo

-Decomposição do custo alvo;

13. Depois de estimar o custo de um determinado produto, o custo é detalhado, dividido entre as partes que compõem o produto, buscando-se identificar qual parte agregou mais ao projeto do produto.

Nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Sempre

-Envolvimento de fornecedores;

14. Os fornecedores da empresa estão envolvidos no processo de composição do custo do produto buscando melhorar, diminuir o custos de produção.

Nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Sempre

-Envolvimento das equipes multifuncionais;

15. Os funcionários de departamentos variados da empresa são envolvidos no processo de composição do custo do produto, buscando otimizar os custos de produção.

Nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Sempre

-Modificação no projeto;

16. Quando o custo estimado para um determinado produto não é atingido, há remodelagem no projeto desse produto para que os seus custos se adequem ao que foi estimado.

Nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Sempre

-Reavaliação do custo alvo.

17. Há remodelagem no projeto desse produto para que os seus custos se adequem ao que foi estimado, quando o custo estimado para um determinado produto não é atingido.

Nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Sempre

Fase de produção do Processo do Custeio Alvo

-Monitoramento do custeio alvo;

18. Durante a fase operacional os custos continuam sendo monitorados de forma constante.

Nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Sempre

-Otimização de recursos e processos;

19. Durante a fase operacional procura-se melhorar os processos executados e otimizar os recursos empregados na produção.

Nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Sempre

-Melhoria contínua.

20. Mesmo que a produção esteja em andamento, existe a busca de melhoramento contínuo, por exemplo, uma análise da possibilidade de utilizar novos materiais, com custos menores, mas que mantenham a qualidade do produto.

Nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Sempre

III Grupo de variáveis – Aspectos relacionados aos elementos da cultura organizacional

Valores

- Valores pressupostos

21. As tradições, os princípios da empresa são incontestáveis, imune a contradições,

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

- Valores explícitos

22. As tradições, os princípios da empresa são passíveis de mudança, estão vulneráveis às críticas e questionamentos

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Autonomia x Conservadorismo

23. Há necessidade do grupo em conservar a prática de trabalho, os costumes empresarial, de modo que existe a predominância em manter o que já é padrão na empresa.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

24. Os funcionários possuem liberdade, para que de forma individual e autônoma busquem novas formas de realização de suas atividades, desde que concretizem os objetivos da organização sem ferir as regras impostas.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Harmonia x Domínio

25. Existe a busca de uma cooperatividade, interação, privilegiando um ambiente externo (fornecedores, clientes) equilibrado em concordância aos interesse de todos.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Hierarquia x Igualitarismo

26. O ambiente de trabalho funciona de forma harmoniosa e confiável, onde os funcionários se ajudam mutuamente, preocupando-se com a cadeia operacional, na qual um setor influencia o outro, visando assim o objetivo empresarial com uma responsabilidade traduzida pelo trabalho em conjunto.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

Crenças

- Princípios internos

27. Há uma realidade interna, que dita a forma como os relacionamentos, a produção e a comunicação devem acontecer dentro da empresa.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Construção da cultura

28. Existe uma interpretação individual dos funcionários no âmbito da própria cultura, que contribui para a cultura da empresa.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

Ritos, rituais e cerimônias

- Atividades realizadas individual ou coletivos

29. A empresa costuma realizar momentos de forma individual (com funcionários/setores) ou de modo coletivo, para compartilhar suas conquistas, como atingimento de metas, por exemplo.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Programas de incorporação

30. Existem programas de incorporação, como atividades de boas vindas, treinamentos, apresentação de departamento e suas funcionalidades.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Padrões de interações

31. Há um padrão de interação entre novos funcionários e os funcionários antigos, de modo a uniformizar a comunicação interna.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

Estórias e mitos

- Acontecimentos históricos fundamentados

32. Há acontecimentos históricos que são fundamentais na empresa

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Fatos frágeis e incertos

33. Existem fatos que são considerados um mito diante da tentativa de transmitir os acontecimentos existentes para os funcionários da empresa.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Narrativas comuns

34. Existem histórias que são passadas de pessoas para pessoas contendo a mesma essência, de modo que não há aumento ou diminuição do fato ocorrido.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

Tabus

- Proibições consolidadas

35. Há orientação na conduta dos funcionários, visando delimitar territórios de proibições, evidenciando o que é errado, inaceitável.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Restrições de operações

36. Há restrições de operação para os funcionários, visando delimitar o espaço e ação que cada funcionário deve realizar na empresa.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Comportamentos negacionistas

37. Há comportamentos que negam fatos trágicos ou que evitam falar de projetos mal sucedidos.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

Heróis

- Existência de personificação

38. Há uma ou mais pessoas que representam a cultura da empresa de modo que contribui para o crescimento da empresa.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Perfil de liderança

39. Há uma ou mais pessoas que assumem a liderança da empresa de modo que contribui para o crescimento da empresa.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

Normas e regras

- Formas de organização

40. Há organização no direcionamento de regras ou normas que a empresa deve cumprir, ou seja, todos sabem os regulamentos, protocolos da empresa.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Normas e regras codificadas

41. Há leis, regulamentos, decretos que estão na constituição da empresa ou até mesmo no ambiente externo que influencia a vida empresarial.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Normas e regras não codificadas

42. Existem costumes, ritos, que não estão escritos, porém precisam ser cumpridas para a boa convivência em grupo.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

Processo de comunicação

- Canais de comunicação verbal

43. As comunicações são realizadas verbalmente, utilizando palavras escritas ou faladas.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Conexões de comunicação não verbal

44. Há uma comunicação não verbal, utilizando placas visuais, imagens, cores, gestos para informar algo para todos.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Meios informais x formais de comunicação

45. As informações são transmitidas a partir de e-mails, mensagens, reuniões e outras vezes por conversas de corredor.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

Símbolos

- Protocolos de fardamento

46. Há a exigência em vestir o fardamento e manter ele alinhado às normas da empresa.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Padrão nas características da organização

47. Há um padrão de perfil e organização estabelecido na empresa.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Modelo de apresentação

48. Há um modelo para as apresentações (de produtos, de resultados) realizadas dentro e fora da organização estabelecido na empresa.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

Linguagem

- Termos próprios e exclusivos

49. Há termos próprios e exclusivos utilizados na empresa.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Padrão de linguagem

50. Há um padrão de vocabulário, modo de falar, símbolos e códigos utilizados na empresa.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente

- Dialeto organizacional

51. Há uma maneira de se comunicar que é específico do ramo de atividade empresarial, ou seja só a nossa área entende.

()Discordo totalmente ()Discordo parcialmente ()Concordo parcialmente ()Concordo totalmente